

INESDI⁺ BUSINESS
TECHSCHOOL

THINK DIGITAL REPORT 2022

⁺ Barómetro sobre la transformación digital
en España y Latinoamérica

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades

INESDI ⁺BUSINESS TECHSCHOOL

⁺ Campus Barcelona:

C/ Mallorca, 27
08029, Barcelona

Tel: 932 27 81 50

⁺ Campus Madrid:

C/ del Príncipe de Vergara, 108
28002 Madrid

Tel: 914 11 80 36

⁺ Campus Online:

Desde cualquier lugar
del mundo

info@inesdi.com
www.inesdi.com

ÍNDICE

1	Presentación	4
	1.1. Think Digital Report	5
	1.2. Novedades del Think Digital Report 2022	5
	1.3. Las escuelas digitales de Planeta Formación y Universidades	6
	1.3. Transformación Digital	6
2	Resumen Ejecutivo	7
3	Introducción	19
4	Marco Teórico	23
	4.1. Entorno competitivo	25
	4.2. Modelos de negocio	26
	4.3. Tecnologías Digitales	27
	4.4. Organización, Metodologías y Formas de Trabajo	28
	4.5. Cultura Digital	29
	4.6. Talento Digital	30
5	Marco Metodológico	31
	5.1. Aproximación al contexto de Investigación	32
	5.2. Desarrollo del Proceso de Investigación	32
	5.2.1. Hoja de ruta de la investigación	32
	5.2.2. Proceso de investigación	33
	5.3. Métodos	34
	5.4. Muestra	34
	5.5. Trabajo de Campo	38
	5.5.1. Investigación cuantitativa basada en fuentes primarias	38
	5.5.2. Investigación cualitativa basada en fuentes primarias	39
	5.5.3. Investigación documental de fuentes secundarias	40
	5.5.4. Proceso de recolección y análisis de datos	40
6	Estado de la Transformación Digital	42
	6.1. Análisis Global de Resultados	44
	6.1.1. Características de la Muestra	44
	6.1.2. Momento de la Transformación Digital de las Empresas	48
	6.1.3. Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	56
	6.1.4. Tecnologías Digitales	57
	6.1.5. Organización, Metodologías, Formas de Trabajo	58
	6.1.6. Cultura Digital	60
	6.1.7. Talento Digital	62
	6.2. España +	67
	6.3. México +	86
	6.4. Colombia +	106
	6.5. Perú +	126
	6.6. Ecuador +	145
	6.7. Argentina +	163
	6.8 Estado relativo de Transformación Digital entre Países	182
7	Conclusiones	207
	7.1. Momento de la Transformación Digital de las empresas	209
	7.2. Comprendiendo el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores	211
	7.3. Tecnología clave para la transformación	211
	7.4. Organización y Nuevas formas de Trabajo	212
	7.5. Construyendo una Cultura Digital	213
	7.6. El Talento clave para la transformación	213
8	Recomendaciones	215
9	Bibliografía	217
10	Anexos	220
	10.1. Cuestionario de Investigación Cuantitativa	221
	10.2. Cuestionario de Investigación Cualitativa	227
	10.3. Información consolidada sobre infraestructura de los países	230

CAP. 01

PRESENTACIÓN



1.1 Think Digital Report

La **Transformación Digital** continúa revolucionando, no sólo las empresas, sino también generando disrupciones en mercados y en la sociedad en general.

Desde el año 2020, se lleva a cabo el primer congreso 100% online denominado **Think Digital Summit**, organizado por **Inesdi y Three Points**, las escuelas digitales de **Planeta Formación y Universidades** donde, de la mano de los principales referentes del sector, pudimos conocer (de cerca) las nuevas tendencias en tecnología, gestión y transformación que venían aplicando las empresas líderes del mercado.

Durante noviembre de 2021 se celebró el **Think Digital Summit 2021**, donde pudimos renovar esa visión transformadora que viene alterando los ecosistemas de negocio en la actualidad.

En el seno del **Think Digital Summit 2021**, se desarrolló el primer proyecto de investigación denominado **Think Digital Report**, el cual adoptó un enfoque metodológico de carácter eminentemente cuantitativo, con el fin de determinar las claves de la adopción digital en las empresas. En el siguiente enlace se puede consultar el documento completo del Think Digital Report 2021: <https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>

Ahora, el **Think Digital Report 2022**, continúa la experiencia investigativa profundizando en torno al conocimiento sobre la Transformación Digital e incorporando una visión actualizada acerca de los desafíos, características y experiencias acerca de la transformación en las empresas de España y Latinoamérica.

1.2 Novedades del Think Digital Report 2022

En el **Think Digital Report 2022**, hemos incorporado un conjunto de lecciones aprendidas y mejoras para satisfacer las necesidades de los profesionales, lectores e interesados sobre la investigación. A continuación, enumeramos las principales evoluciones, novedades o mejoras de esta nueva versión:

1. Información comparativa 2021-2022.

En esta nueva edición del Think Digital Report, se ha incorporado como parte del análisis una visión comparativa de datos, la cual permitirá observar la evolución de las principales variables de investigación.

2. La visión de Expertos referentes del Mercado.

Se ha ampliado el espectro de investigación, por medio de un enfoque cualitativo al incorporar la visión de expertos referentes del mercado (directivos reconocidos de empresas de España, Colombia y Argentina), lo que permite reforzar aún más, la aproximación de la Transformación Digital como foco estratégico de los ejecutivos.

3. Micro sitio web.

Se ha desarrollado un micro sitio web dedicado exclusivamente al Think Digital Summit y Report (<https://thinkdigitalsummit.online>), en el que los interesados podrán conocer las principales conclusiones de la investigación, y descargar todas las ediciones del estudio.

4. Nueva experiencia de respuesta.

Se ha puesto foco en la experiencia de respuesta del cuestionario, diseñando a partir de una nueva herramienta sistémica, una interfaz amigable, sencilla y ágil que ha permitido obtener 513 respuestas.

5. Optimización del cuestionario de preguntas.

Finalmente, se han revisado, ajustado y precisado las preguntas que formaron parte del cuestionario auto-administrado, con el objeto de enfocar la experiencia investigativa.

1.3 Las escuelas digitales de Planeta Formación y Universidades

Inesdi y Three Points, las dos escuelas digitales de **Planeta Formación y Universidades**, han decidido sumar esfuerzos, para acelerar la presencia de su portafolio de programas en digitalización en el ámbito internacional.

Ambas escuelas, pertenecientes a **Grupo Planeta**, comparten la misión de formar profesionales capaces de liderar procesos de digitalización en sus empresas, instituciones y emprendimientos. Con este acuerdo, **Inesdi y Three Points** dan un paso adelante para conformarse como actores de referencia en formación digital en el ámbito hispanohablante, con la creación del Digital Innovation Learning Hub de **Planeta Formación y Universidades**.

En virtud de esta alianza estratégica, **Inesdi y Three Points** se comprometen a promover conjuntamente formación en capacidades digitales, especialmente orientadas al desarrollo de negocio. Con más de 4.000 alumnos formados desde 2010, con campus presenciales en Madrid y Barcelona, y el desarrollo de un campus *online* en fuerte expansión desde 2020.

En la actualidad, **Planeta Formación y Universidades** cuenta con más de 100.000 alumnos de más de 114 nacionalidades distintas. Su actividad se desarrolla en los centros presenciales en España, Francia, Italia, Andorra, Marruecos, Egipto, Colombia y Estados Unidos e incorpora modelos *online* y *blended*. Con esta mirada abierta se imparten cada año más de 500 programas en prestigiosas escuelas de negocios, universidades propias y asociadas y centros de formación profesional.



 Planeta Formación y Universidades

1.4 Transformación Digital

Las nuevas tecnologías digitales continúan siendo un diferenciador para las empresas y mercados que intentan transformar el modo en que desarrollan sus negocios. Por su parte, las nuevas generaciones de clientes presionan exigiendo mejores experiencias a las organizaciones.

Las empresas intentan moverse con agilidad en este nuevo entorno, poniendo a prueba a sus competidores e impulsando una reacción inmediata y una capacidad de adaptación nunca vista anteriormente.

Estamos en la era del cambio permanente y, por lo tanto, la **Transformación Digital** debe verse como un proceso de innovación que busca dotar a las organizaciones de nuevas capacidades, que les permitan adaptarse en forma constante y anticiparse al cambio de forma sostenible.

Al objeto de estructurar el trabajo de investigación, se ha determinado un **Marco Teórico** alrededor del proceso de transformación, identificando el conjunto de áreas de trabajo que debe abarcar la **Transformación Digital**. El sustento y desarrollo de dicho Marco Teórico se incluye en los apartados contiguos.

CAP. 02

RESUMEN EJECUTIVO



La Transformación Digital se ha convertido en un proceso disruptivo que ha alterado, no sólo la organización interna de las empresas, sino también el desarrollo de nuevos e innovadores modelos de negocio.

El **Think Digital Summit 2022** nos ha permitido renovar esa visión transformadora que está alterando los ecosistemas de negocio en la actualidad.

En el año 2021, un total de 432 participantes formaron parte de la experiencia investigadora que hemos desarrollado, a fin de comprender las principales tendencias en **Transformación Digital en España y Latinoamérica**.

Este 2022, el Think Digital Report, involucró un total de 513 participantes de la experiencia investigativa que nos ha permitido consolidar nuestra visión sobre el estado de la Transformación Digital en las Empresas de España y Latinoamérica.

Como resultado, el **Think Digital Report 2022** presenta las principales conclusiones de dicha investigación, permitiendo identificar cuáles han sido las claves de adopción digital en las empresas durante el último ejercicio.

Los **objetivos específicos** del **Think Digital Report 2022** respecto a la Transformación Digital, son:

1. Conocer el grado de madurez en Transformación Digital de las empresas.
2. Desarrollar una visión comparativa y evolutiva de las principales variables de estudio a través de los años.
3. Comprender la visión directiva y de mandos intermedios.
4. Validar las dimensiones que consideran las empresas dentro del proceso de Transformación Digital.
5. Conocer el impacto de la Transformación Digital en las habilidades de los colaboradores.
6. Indagar acerca de los factores clave de éxito del proceso.
7. Analizar las principales resistencias verificadas.
8. Incorporar la visión de expertos referentes del mercado, que permita ilustrar de forma práctica las conclusiones de la investigación.

El marco metodológico utilizado se basó en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y se complementó con un enfoque cualitativo que incluyó las consideraciones y opiniones de referentes especialistas en el mercado.

La recolección de datos se dividió en función de las siguientes fuentes de información:

1. **Investigación cuantitativa basada en fuentes primarias.** En este caso se diseñó un cuestionario digital auto-administrado con preguntas cerradas.
2. **Investigación cuantitativa documental de fuentes secundarias.** En este caso se realizó el análisis de contenido cuantitativo de información.
3. **Investigación cualitativa basada en fuentes primarias.** En este caso se diseñó un cuestionario a partir del cual se realizaron entrevistas con un conjunto de referentes especialistas del mercado.

Asimismo, el proyecto fue gestionado aplicando metodologías de trabajo ágil, permitiendo un desarrollo incremental a lo largo de diez ciclos/etapas de trabajo hasta lograr el resultado final.

Estado de la Transformación Digital

Figura 2.1

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2022

Fuente: Elaboración Propia

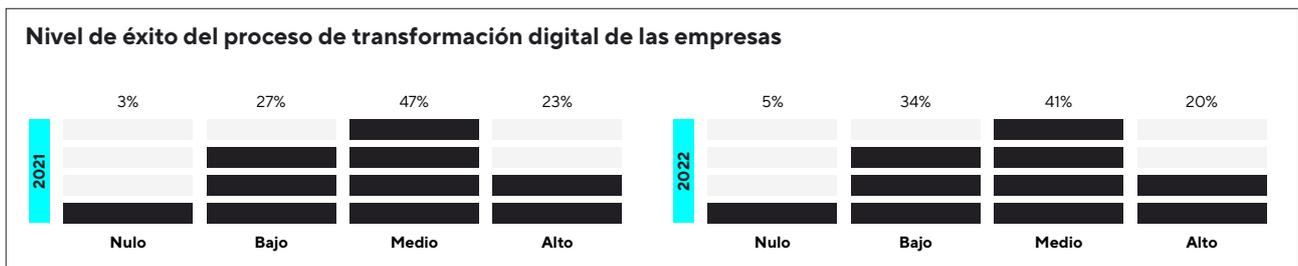
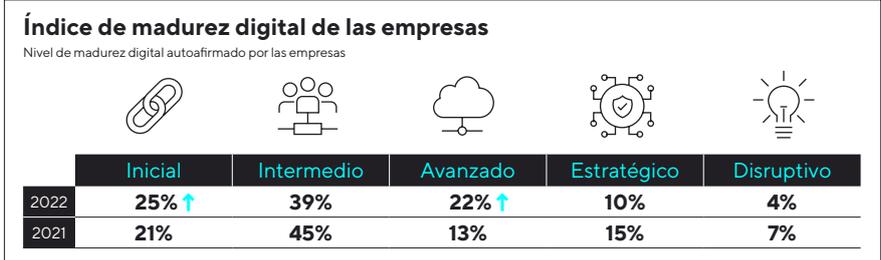
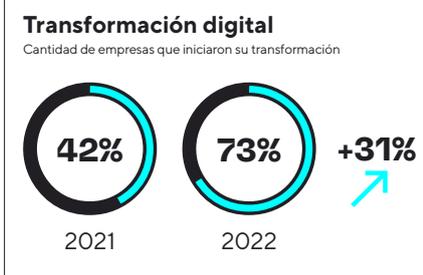
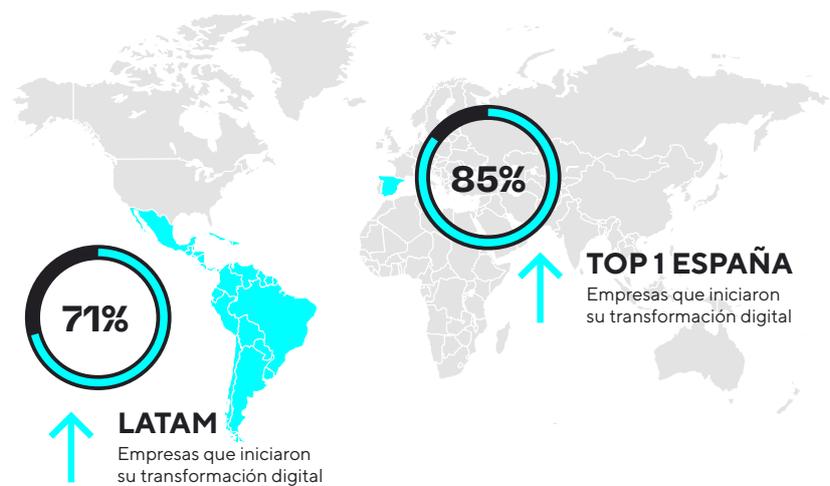
TDR22 Barómetro sobre la transformación digital

INESDI + BUSINESS TECHSCHOOL

Partner académico:

THREEPOINTS
THE SCHOOL FOR DIGITAL BUSINESS

Resumen Ejecutivo



A fin de facilitar la identificación de hallazgos del análisis, se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:



Se han indicado con el presente símbolo aquellas **conclusiones destacadas** de los hallazgos realizados.



Se ha indicado con el presente símbolo aquellos **hallazgos** que se entiende pueden ser **de interés para la prensa y organismos públicos** de los países.

A continuación, se resumen las principales conclusiones del estudio realizado segmentando los resultados según los diversos países de estudio.

España

- ) - **España se consolida como el país en el que una mayor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital. El 85% de las organizaciones españolas ha manifestado haber iniciado el proceso.**
 - La transformación digital de las empresas española es la que mayor madurez presenta, puesto que el 65% de las organizaciones que iniciaron su transformación, lo hizo hace ya más de doce meses.
- ) - **El bajo nivel de inversión continúa siendo el principal obstáculo para las empresas españolas que intentan iniciar su Transformación Digital.**
- ) - **La Transformación Digital seguirá expandiéndose en España.** Un 64% de empresas españolas planea iniciar su transformación digital el próximo año.
- ) - **El éxito en la Transformación Digital de las empresas españolas se ha desacelerado en 2022. Si bien un 58% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su transformación digital, es importante destacar, que en 2021 el 72% de las empresas consideraba un liderazgo exitoso del proceso.**
-  - **Las empresas españolas continúan siendo las de mayor madurez digital, entre las de habla hispana.**
 - **El liderazgo de la transformación digital en España está concentrado en la Dirección General.** No obstante, España es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha establecido un área o persona responsable, con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la transformación digital
 - El negocio es la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su transformación digital. El 57% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.
 - El entorno competitivo español continúa con su habitual dinamismo para la mayoría de las empresas. Así pues, un 82% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
 - *Design Thinking lidera el ranking de las metodologías más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de transformación digital, es por ello que el dominio de metodologías ágiles es la habilidad digital más demandada por las empresas españolas.*
 - Las empresas radicadas en España han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la transformación digital.
- ) - **España continúa siendo el principal país de habla hispana en el que sus trabajadores están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital en sus empresas.**
 - Más de la mitad de las empresas españolas ha incorporado nuevo talento en su organización, como parte del proceso de Transformación Digital.
-  - **La contratación de talento externo y el desarrollo de los colaboradores de la empresa, han sido las estrategias más desplegadas por las empresas españolas a la hora de dotarse del talento necesario para su transformación.**

México

- **Se profundiza la evolución digital en las empresas mexicanas. Un 16% más de sus empresas ha iniciado su Transformación Digital en 2022, alcanzando el 74% de las empresas encuestadas.**
- **El 48% de las organizaciones mexicanas continúa advirtiendo, que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.**
- **La Transformación Digital continuará expandiéndose en México.** Un 68% de empresas mexicanas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año. Ha disminuido sensiblemente la cantidad de empresa mexicanas que planea iniciar su transformación en los próximos 12 meses, pasando del 70% en 2021 al 68% en 2022.
- **Ha disminuido el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de transformación digital. En concreto, un 57% de dichas organizaciones considera que su transformación digital está siendo exitosa, respecto del 71% del año 2021.**
- Las empresas radicadas en **México** han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- El nivel de madurez digital de las empresas mexicanas ha evolucionado respecto a 2021. Un 44% de las empresas posee un nivel, entre avanzado a disruptivo, en comparación con el 39% del año anterior.
- **El negocio supone la principal prioridad de las empresas mexicanas que han encarado su transformación digital. El 56% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.**
- **México se destaca como el principal país donde una mayor cantidad de empresas ha identificado la digitalización de productos, servicios y canales, convirtiéndola en la principal palanca competitiva, con capacidad para transformar los sectores de competencia.**
- **En México, la mitad de las empresas se ha visto obligada a modificar su estructura organizativa, para facilitar el proceso de Transformación Digital.**
- México es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha identificado que la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital supone la principal resistencia al cambio.
- **México está entre los países donde mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital. Debido a esto Un 60% de empresas mexicanas ha demandado nuevo talento para avanzar en su Transformación Digital.**
- No obstante, las empresas mexicanas priorizan el desarrollo de programas de formación interna de sus empleados para prepararlos ante el desafío de la Transformación Digital.
- El dominio de metodologías ágiles y la creación de contenido digital, suponen las habilidades digitales más demandadas por las empresas mexicanas.

Colombia

- **Colombia se consolida como el país de Latinoamérica en el que una mayor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital, ya que cuatro de cada cinco han manifestado haber iniciado el proceso.**
- **Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas (58%) advierte que su cultura actual no le ha permitido iniciar su transformación digital.**
- **La Transformación Digital sigue expandiéndose en Colombia.** Un 83% de las empresas colombianas planea iniciar su transformación digital, durante el próximo año.
- **Ha disminuido el nivel de éxito que las empresas colombianas perciben en sus procesos de transformación digital. En concreto, un 56% de las mismas considera que su transformación digital está siendo exitosa, respecto al 84% del año 2021.**
- **Colombia es el país con menor madurez digital en sus empresas. En concreto, un 78% de las organizaciones considera que su madurez es inicial a intermedia.**

- 
) - **El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, siendo el país en el que una mayor proporción de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
 - Colombia es el país donde mayor cantidad de empresas ha priorizado su inversión tecnológica para mejorar sus capacidades analíticas.
 - Colombia se encuentra entre los principales países en los que sus empresas han desplegado Scrum en sus procesos de transformación digital.
- 
) - **Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas (68%) ha demandado nuevo talento, para avanzar en su Transformación Digital.**
 - No obstante, las empresas colombianas priorizan el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa, para prepararlas ante el desafío de la Transformación Digital.
 - En Colombia, reconocen que el conocimiento de programación de *software* es la habilidad digital más demandada por las empresas.

Perú

- 
) - **La transformación digital comienza a consolidarse en las empresas peruanas. Un 32% más de organizaciones (respecto a 2021) ha iniciado su transformación digital.**
 - El 47% de las empresas peruanas advierte que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
 - El 60% de las empresas peruanas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.
- 
) - **Las empresas peruanas que sí iniciaron su transformación digital, han demostrado estar entre las de menor madurez digital entre las de habla hispana, puesto que un 72% se encuentra dentro de una madurez inicial a intermedia.**
 - Las empresas peruanas han identificado la falta de habilidades digitales, como como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- 
) - El mercado peruano está demostrando un dinamismo significativo, en tanto en cuanto se ubica entre los países en los que una mayor proporción de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.
- 
) - **Perú es el país en el que una mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital.** En ese sentido, para dotarse de los recursos necesarios, las empresas peruanas están desarrollando programas de formación interna de las personas de la empresa. **El trabajo colaborativo y los conocimientos de programación de software se presentan como las habilidades más demandadas en los trabajadores peruanos.**

Ecuador

- 
) - **Ecuador se consolida como el país donde una menor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital. Solo el 58% de las empresas ecuatorianas ha manifestado haber iniciado el proceso.**
 - Sin embargo, la situación de las empresas ecuatorianas que han iniciado su transformación digital, ha crecido respecto a 2021, pasando del 39% al 58%, en 2022.
- 
) - **En Ecuador las empresas no han podido iniciar su transformación digital debido (principalmente) a la falta de habilidades digitales, puesto que el 45% de las organizaciones ecuatorianas indicó esta motivación como una de las fundamentales.**
- 
) - **La Transformación Digital continuará expandiéndose en Ecuador. El 75% de las empresas ecuatorianas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.**
- 
) - **Ha disminuido la cantidad de empresas ecuatorianas que entiende que está liderando con éxito su transformación digital, pasando de un 75% en 2021, a un 64% en 2022.**

- El liderazgo de la transformación digital en **Ecuador** está concentrado en una persona encargada en forma específica.
- *Scrum* lidera el *ranking* de las metodologías más utilizadas por las empresas ecuatorianas, en sus procesos de transformación digital.
- Las empresas de Ecuador han identificado el miedo a lo desconocido, como la principal resistencia a la transformación digital.
- **Continúa, en forma sostenida, la demanda de nuevo talento en las empresas ecuatorianas.**
- **Las empresas de Ecuador, han identificado el dominio de metodologías ágiles, como la habilidad más demandada en el proceso de transformación digital.**



Argentina

- 1) → **Se profundiza la evolución digital en las empresas argentinas. Un 41% más de las mismas ha iniciado su Transformación Digital en 2022, alcanzando el 74% de las organizaciones encuestadas.**
- ! → **El 56% de las empresas argentinas advierte que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su transformación digital.**
- 1) → **La Transformación Digital sigue expandiéndose en Argentina.** Un 89% de sus empresas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año, siendo el país en el que una mayor cantidad de empresas ha manifestado esta voluntad.
- Las Redes Sociales son las tecnologías más desplegadas por las empresas argentinas, que no han iniciado su transformación digital.
- ! → **El 65% de las empresas radicadas en Argentina entiende que está liderando con éxito su transformación digital. El nivel de éxito percibido por las organizaciones se mantiene estable respecto al 2021.**
- ! → **Asimismo, se mantiene estable el nivel de madurez digital de las empresas argentinas, ya que el 66% de las mismas considera que su nivel es inicial a intermedio, en similar proporción al año 2021.**
- Las empresas argentinas continúan identificando la cultura actual como el principal obstáculo, para avanzar en su digitalización.
- ! → **El entorno competitivo argentino está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 79% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**
- Argentina es el único país en el que el despliegue de *Cloud* es la principal prioridad para las empresas, a la hora de invertir en su Transformación Digital.
- Argentina se encuentra entre los principales países en los que las empresas han desplegado *Scrum* en sus procesos de transformación digital.
- ! → **Argentina es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de transformación digital.**
- ! → **Argentina está entre los países donde, según las empresas, sus trabajadores no están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital en sus organizaciones.**
- En ese sentido, para dotarse de los recursos necesarios, las empresas argentinas están desarrollando programas de formación interna de las personas de la empresa.
- El dominio de metodologías ágiles y el trabajo colaborativo son las habilidades más demandadas por las empresas argentinas.

Conclusiones

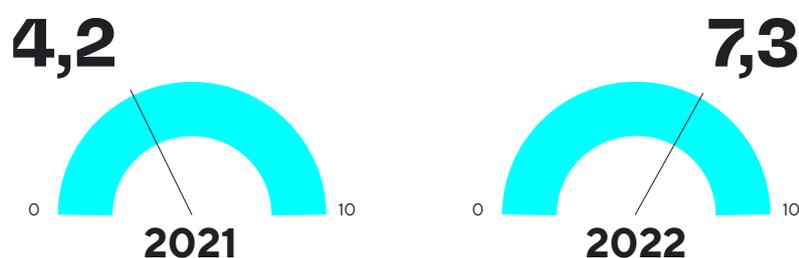
A continuación, se resumen las principales conclusiones del estudio realizado:

- La transformación digital es un fenómeno que continúa atravesando las empresas en todas sus dimensiones.
- 1) - En este sentido, fue posible observar para este 2022 que **se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas.**
- 1) - **Las empresas de España y Latinoamérica han consolidado su Transformación Digital para el 2022. El 73% de las organizaciones encuestadas ha iniciado su transformación.**
- **Se ha consolidado un índice de transformación digital de las empresas** que toma como base el porcentaje de empresas del total de la muestra que han iniciado su Transformación Digital.
- **Se observa una evolución considerable del índice de transformación digital de las empresas desde el 4.2 observado en 2021 al 7.3 del año 2022.**

Figura 2.2

Índice de Transformación Digital de las Empresas.

Fuente: Elaboración Propia



- 1) - **España lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas.**
- Colombia (80%) se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que un mayor número de organizaciones han iniciado su transformación digital, seguidos por México y Argentina.
- ! - **España, Argentina, Colombia han sido los países que demostraron mayor evolución en relación con la cantidad de empresas que ha iniciado su transformación digital, respecto al año 2021.**
- ! - **Por otra parte, en general, el 27% de las empresas de la muestra no ha iniciado formalmente el proceso de volcarse definitivamente a lo digital.**
- Los países latinoamericanos tienen una cuenta pendiente a la hora de desarrollar las condiciones para facilitar los procesos de digitalización de las empresas.
- Si observamos la comparativa interanual, podemos concluir que, si bien Latinoamérica sigue siendo la región en la que una mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2022 esta tendencia se ha profundizado, representando el 91% de la muestra, respecto al 78% que representaba en 2021.
- Las empresas peruanas (65%) y ecuatorianas (58%) son las principales exponentes de esta situación, dado que se observa (en dichos países) el menor índice de transformación digital de sus empresas, evidenciándose en cada país una menor cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación digital.
- ! - **Similar conclusión a la del año 2021, podemos identificar en 2022 en relación con las empresas que no han iniciado su transformación. En ese sentido, una mayoría de estas había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos doce meses (71%).**
- En este sentido, Argentina (89%) es el país en el que una mayor cantidad de empresas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.
- ! - **Se consolida el éxito de la Transformación Digital en las empresas, puesto que la mayor parte de las que ha iniciado la transformación, afirma haberlo realizado con éxito.**

-  - **De otra parte, de los resultados se destaca que el bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la transformación digital en las empresas españolas, mexicanas y peruanas.**
-  - **Por su parte Ecuador y Argentina, se distinguen por haber identificado la falta de habilidades digitales, como el principal escollo que deben enfrentar las empresas que intentan iniciar su transformación digital.**
- También es un indicador relevante el hecho de que el tercer obstáculo para el inicio de la transformación digital haya sido la falta de habilidades digitales, poniendo en alerta a las áreas educativas acerca de la necesidad de profundizar en estudios y formación que brinden a los alumnos dichas habilidades, ahora demandadas en el entorno laboral.
- En concreto, el bajo desarrollo de habilidades digitales en los trabajadores, así como la cultura actual también están siendo los principales obstáculos, para las empresas que intentan iniciar la transformación digital.
- Si miramos a las organizaciones que sí iniciaron la transformación digital, los principales hallazgos de nuestra investigación subrayan que:
 - a) La madurez digital de las organizaciones respecto a 2021 se ha mantenido estable, pudiéndose observar una distribución similar en todas las categorías. **Puede destacarse un incremento mayor en las empresas que consideraron un nivel de madurez digital avanzado, pasando del 13% en 2021 a un 22% en 2022.**
 -  **Las empresas españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital, entre las iberoamericanas, seguidas por las mexicanas.**
 - b) Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (55%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.
 -  **c) Un 86% de las organizaciones menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

No obstante, en este proceso, las empresas continúan encontrando obstáculos para avanzar en su transformación digital.

-  - **Respecto a 2021, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen estando entre los dos principales obstáculos, dentro del avance de la Transformación Digital.**
-  - **En cuanto al liderazgo de la transformación digital, resulta también muy reseñable que sólo el 37% de las empresas ha creado un área, o definido responsables específicos de la Transformación Digital.**
- Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas/Tecnología (26%) de la empresa.
-  - **En las empresas españolas y argentinas, el máximo nivel de gestión está liderando la transformación digital.**

Al comienzo del trabajo de investigación nos propusimos comprender el origen de los competidores de las empresas, así como identificar las tendencias o los cambios en los modelos de negocio, a partir del uso de las tecnologías digitales, además de cuáles han sido las principales palancas competitivas de cada sector.

- Los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. **Así pues, un 86% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**
-  - **Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha detectado la irrupción de nuevos competidores.**
-  - **En este sentido, Ecuador y Argentina se han revelado como los principales países del contexto iberoamericano en el que las StartUps tecnológicas se han consagrado, como los principales nuevos competidores de las empresas.**
-  - **Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (55%), así como la diferenciación en costos (47%) están siendo los principales motores de transformación.**

En relación a las tecnologías que sustentan la transformación digital de las organizaciones, nos habíamos propuesto conocer el nivel de adopción de tecnologías digitales consolidadas, así como de nuevas tendencias tecnológicas.

-  - **En este sentido, el uso de Redes Sociales continúa siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían su transformación digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.**
-  - **Las capacidades analíticas (Analytics) están dominando la escena, como la principal tecnología que las empresas están desarrollando para profundizar su proceso de Transformación Digital.**
 - En ese sentido, la presencia en Capacidades Analíticas (49%), Plataformas de Automatización (40%) y Redes Sociales (39%) resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas que iniciaron su transformación, a la hora de priorizar sus inversiones.
-  - **Respecto a 2021, se observa un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Plataformas de Automatización RPA, pasando del quinto al segundo lugar en las prioridades.**
-  - **Colombia (66%) es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha desplegado Analytics.**
-  - **Todos los países han identificado las plataformas de automatización – RPA (Robotic Process Automation) como una de las principales áreas en la que realizan inversiones.**
 - Argentina es el único país que identificó el *Cloud Computing*, como el principal destinatario de sus inversiones.

Detectar nuevos esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas, que han desplegado las empresas, ha sido otros de los objetivos cruciales de la presente investigación.

- Los resultados nos han ayudado a comprender, cómo las organizaciones van transformando sus esquemas organizativos y de gestión, a medida que avanza lo digital.
-  - **Las estructuras organizativas se han adaptado a las exigencias que plantea la transformación digital. Muestra de ello reside en que el 62% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.**
-  - **Argentina se revela como el único país en el que mayormente sus organizaciones han necesitado modificar su estructura organizativa, para avanzar en la transformación digital.**
-  - **Por otra parte, Scrum ha sido la metodología más utilizada por las empresas, resultando destacada por el 41% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 35% de las empresas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.**
 - Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (40%) y la Colaboración Transversal (39%).

De otra parte, la investigación se propuso analizar los principales rasgos (Valores, Hábitos, Actitudes, Creencias) de la Cultura Digital en las empresas, que están en proceso de Transformación.

- La Cultura Digital se describe a través de los términos como agilidad, innovación, colaboración y aprendizaje continuo, según han identificado las empresas.
-  - **Todos los países representados han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.**
-  - **Por su parte, la falta de conocimiento del proceso (52%) y el miedo a lo desconocido (37%) se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.**
 - No obstante, los resultados revelan que la mayoría de las empresas no se ha dedicado prioritariamente al cambio cultural, como parte de la transformación digital, ya que sólo el 12% ha tenido como prioridad en sus agendas de transformación, este tema.
 - Esto debería interpretarse en general como un error estratégico, en tanto que, si no son tratados desde un principio los aspectos evidentes y subyacentes de la cultura actual de las organizaciones, se convierten en los principales obstáculos para avanzar en la transformación digital, tal como lo habían identificado el 38% de las empresas, al responder acerca de cuáles habían sido los principales obstáculos encontrados para avanzar en la Transformación Digital.
-  - **En todos los países, salvo en Ecuador, las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración se presentan como la principal iniciativa que permiten construir una Cultura Digital.**
 - Ecuador ha priorizado, por su parte, el uso de redes sociales corporativas, como el principal sustento para construir una Cultura Digital, dentro de las organizaciones.

Identificar el talento digital demandado, que requerirán en un futuro las empresas, así como las estrategias seguidas en

los planes de desarrollo de competencias digitales, ha guiado la investigación en relación con la construcción del nuevo talento digital en las organizaciones.

- ) - **Prueba de ello es que un 64% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento, dentro de la organización. En ese sentido, podemos destacar que ha crecido la demanda de nuevo talento, como parte del proceso de Transformación Digital para este 2022.**
- ) - **Argentina es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha demandado mayor talento, como parte del proceso de Transformación Digital.**
-  - **No en vano, el 68% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo, destacándose que el 20% los considera muy poco capacitados y el 48% algo capacitados.**
- ) - **España se revela como el país de habla hispana que tiene el mayor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital.**
 - México, Perú y Argentina son los países que tienen el menor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital
- ) - **España y Ecuador han priorizado la contratación de talento del mercado para incorporar a sus equipos y así suplir las debilidades, en cuanto a la formación del talento interno.**
 - Por su parte, México, Colombia, Perú y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.
-  - **En este sentido, el dominio de metodologías ágiles ha sido identificada por el 38% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguida por el conocimiento de Programación de *Software* (32%) y la Creación de Contenido Digital (26%).**
- ) - **El dominio de metodologías ágiles ha sido en ambas ediciones (2021 y 2022) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas.**
 - España, Ecuador y Argentina consideran que el dominio de Metodologías Ágiles es la habilidad más demandada en los trabajadores.
 - Por su parte, Colombia y Perú han priorizado los conocimientos de Programación de *Software*, como la habilidad más demandada.

Recomendaciones

El índice de transformación digital de las empresas ha mejorado este 2022, pasando del 42% al 73% la cantidad de organizaciones que iniciaron el proceso.

No obstante, los resultados obtenidos no son los esperados ya que el nivel de éxito del proceso de transformación ha descendido. En 2021, el 70% de las empresas tenía un nivel de éxito entre medio y alto, mientras que en 2022 sólo el 61% de las mismas pudo demostrar dichos niveles.

Asimismo, **el nivel de madurez digital de las empresas sigue estancado** en tanto en cuanto el 64% de ellas tiene un nivel de madurez entre inicial a intermedio.

Podemos entender esta situación puesto que, si bien las empresas identifican a la cultura actual (38%) y a la falta de habilidades (43%) como los principales obstáculos a su transformación, ellas mismas reconocen que no están priorizando ni sus agendas ni sus inversiones, en este sentido.

Corresponde preguntarse a esta altura los motivos por los que, si bien las empresas reconocen la cultura actual y la falta de habilidades como los principales frenos del cambio, aun no se han enfocado en estos aspectos.

La respuesta parecería estar en la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital (52%), que se observa. Desconocer las implicaciones y alcance del proceso no les está permitiendo enfocarse en los aspectos clave del cambio, que son la cultura y el talento.

Por otra parte, **en general están enfocando sus procesos en la digitalización de productos y servicios (55%) dejando de lado la innovación del negocio (36%) y sin advertir que la irrupción de nuevos competidores (86%), está amenazado su mercado.**

Sin embargo, son las mismas empresas las que reconocen la innovación como uno de los atributos clave de una cultura digital (31%), considerándola además trascendente a la hora de formar nuevas habilidades en sus recursos (51%).

No preguntamos por qué, si bien las empresas reconocen a la innovación como un atributo clave para transformarse, no están poniendo foco en ello. La explicación podría deberse a que, por lo general, se desarrolla la transformación a partir del despliegue de metodologías ágiles como Scrum y Design Thinking, pero sin embargo una gran cantidad de organizaciones todavía continúa gestionando sus proyectos de cambio en forma tradicional, lo cual no facilita la innovación.

Conscientes de esta situación, las empresas están demandando cada vez mayor cantidad de recursos como parte de este proceso (64%) motivadas principalmente en el hecho de que consideran que sus recursos no están suficientemente formados en aspectos como la agilidad y la innovación.

En resumen, ante la situación identificada como parte del **Think Digital Report 2022**, entendemos que para profundizar en la Transformación Digital en las empresas y mejorar los niveles de éxito y de madurez digital, corresponde poner en valor las recomendaciones que surgen del artículo "Las seis dimensiones de la Transformación Digital" de Harvard-Deusto del año 2022, que se resumen en:

1

Concentrarse en establecer un propósito claro y una visión digital de tu organización.

2

Desarrollar un proceso de transformación amplio y estratégico.

3

Enfocarse en reducir la distancia entre clientes y colaboradores.

4

Fomentar la colaboración transversal.

5

Desplegar una cultura digital a lo largo de la empresa.

6

Involucrar al mejor talento digital.

7

Construir un liderazgo abierto.

CAP. 03

INTRODUCCIÓN



Desde **Inesdi Business Techschool y Three Points**, hemos querido descifrar las claves de la Transformación Digital de España y Latinoamérica, analizando las características de los procesos de transformación que han desarrollado las empresas, así como los principales retos y oportunidades que se presentan en la actualidad.

Durante el año 2021, desarrollamos el **Think Digital Report**, una experiencia investigativa que brindó las claves de la adopción digital en las empresas latinoamericanas y españolas.

En esta nueva edición, el **Think Digital Report 2022**, permitirá al lector encarar los desafíos que presenta la Transformación Digital en sus empresas, disponiendo de una herramienta objetiva para: 1) comparar su nivel de madurez digital respecto al conjunto del mercado; 2) sustentar la toma de decisiones en materia de priorización de sus iniciativas de cambio; así como 3) ordenar la planificación y gestión de todo el proceso.

Asimismo, en esta nueva edición hemos incorporado la visión de expertos en transformación digital de empresas referentes del mercado, buscando ilustrar con conceptos prácticos de la realidad empresarial, las diversas conclusiones que arrojadas por la investigación.

Por otra parte, se ha incorporado una visión comparativa de los resultados obtenidos en los dos primeros años de estudio (2021 y 2022) que permitirá evaluar la evolución de las principales variables del proceso de Transformación Digital en las empresas.

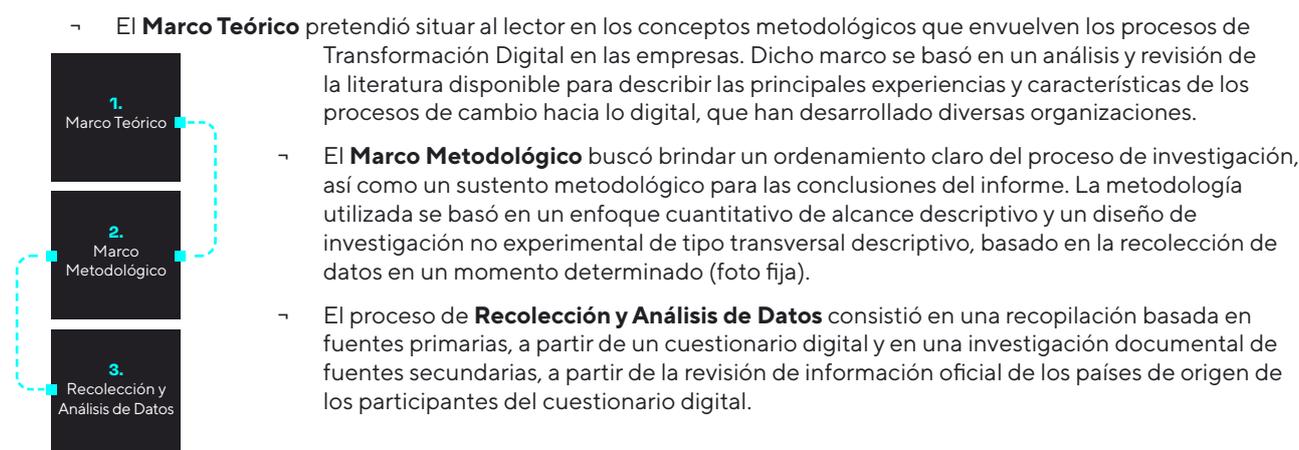
Por ello, el presente informe de investigación, aporta a la comunidad profesional un material de soporte para gestionar la transición hacia lo digital, en un contexto donde las tecnologías digitales generan en forma continua nuevas oportunidades de mercado.

En ese sentido, el objeto general de la investigación consistió en determinar la visión que tienen las empresas, tanto en España como en Latinoamérica, acerca de la Transformación Digital.

A partir de dicho objeto, se han revisado y validado los objetivos específicos del **Think Digital Report 2021**, concluyéndose los siguientes objetivos específicos para el año 2022:

1. Comprender la influencia de los competidores de las empresas, como aceleradores de su proceso de transformación.
2. Desarrollar una visión comparativa y evolutiva de las principales variables de estudio a través de los años.
3. Identificar el impacto de las tecnologías digitales en los modelos de negocio y las principales palancas competitivas de cada sector.
4. Conocer el nivel de adopción de tecnologías digitales consolidadas.
5. Detectar esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas desplegadas por las empresas.
6. Comprender el rol de la cultura digital para avanzar y consolidar la transformación.
7. Identificar el impacto de la transformación en las habilidades y el talento demandando, que requerirán en un futuro las empresas.

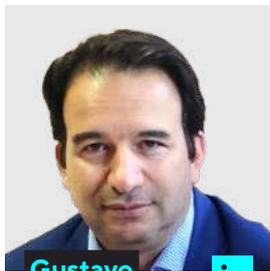
Para cumplir con estos objetivos, el informe de investigación se estructuró de la siguiente manera:



En resumen, de la aplicación de la metodología descrita, podemos concluir que **los principales hallazgos de la investigación son:**

-
- ↪ Las empresas de España y Latinoamérica han consolidado su Transformación Digital para el 2022. El 73% de las organizaciones encuestadas ha iniciado su transformación.
-
- ↪ España lidera el *ranking* de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas.
-
- ↪ Por otra parte, en general, el 27% de las empresas de la muestra no ha iniciado formalmente el proceso de volcarse definitivamente a lo digital.
-
- ↪ Se consolida el éxito de la Transformación Digital en las empresas, puesto que la mayor parte de las que ha iniciado la transformación, afirma haberlo realizado con éxito.
-
- ↪ De otra parte, de los resultados se destaca que el bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la transformación digital en las empresas españolas, mexicanas y peruanas.
-
- ↪ Un 86% de las organizaciones menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
-
- ↪ Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha detectado la irrupción de nuevos competidores.
-
- ↪ Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (55%), así como la diferenciación en costos (47%) están siendo los principales motores de transformación.
-
- ↪ Las capacidades analíticas (Analytics) están dominando la escena, como la principal tecnología que las empresas están desarrollando para profundizar su proceso de Transformación Digital.
-
- ↪ Scrum ha sido la metodología más utilizada por las empresas, resultando destacada por el 41% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 35% de las empresas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.
-
- ↪ Las estructuras organizativas se han adaptado a las exigencias que plantea la transformación digital. Muestra de ello reside en que el 62% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.
-
- ↪ Todas las empresas han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.
-
- ↪ Los resultados permiten concluir que un 64% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento, dentro de la organización.
-
- ↪ España se revela como el país de habla hispana que tiene el mayor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital.
-
- ↪ México, Perú y Argentina son los países que tienen el menor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital.

Para obtener estos resultados, **Inesdi Business Techschool y Three Points**, dispuso un equipo de trabajo integrado por un conjunto de profesionales de diversas disciplinas, enfocado en los objetivos del **Think Digital Report 2022**:



**Gustavo
Diaz**

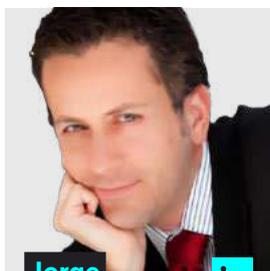
Investigador Principal

Especialista en Transformación Digital, Estrategia de IT, Agilidad Digital y Organizacional. Es Máster en Digital Business Management de la Universidad de Barcelona, Master en Transformación Digital por OBS Business School de Barcelona y Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Buenos Aires; se ha diplomado en Tecnología Financiera en Harvard, en Innovación Estratégica en ESADE España y en Metodologías Agile en ITBA, Buenos Aires, Argentina; es Licenciado en Informática por la Universidad Argentina de la Empresa.

Tiene más de 20 años de experiencia en el mercado de las Tecnologías de la Información, ha sido Gerente de Sistemas de Información en uno de los Bancos más relevantes de su país y liderado el área de Gestión Estratégica de Sistemas. Ha sido consultor para Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo BID. Profesor de Liderazgo y Gestión del Cambio en la Maestría en Transformación Digital y Desarrollo de Negocio - OBS Universidad de Barcelona - España; ha sido Profesor de

Maestría en Gestión Estratégica de Sistemas y Tecnología y la Maestría en Seguridad Informática en la Universidad de Buenos Aires; ha sido Profesor Adjunto por concurso en la Universidad de Buenos Aires; Profesor de Posgrados y Maestrías en Panamerican Business School de Guatemala y Profesor en la Maestría en Recursos humanos de la Universidad de Buenos Aires. Posee certificaciones en SAFe 4 Scaled Agile en Madrid, España; se ha certificado en Scrum Máster SCM, Product Owner CSPO y Certified Agile Leadership CAL en la Scrum Alliance.

Ha sido conferencista en el IT Forum Financiero, Buenos Aires; Participante del Panel de CIOs en el Congreso Anual AMBA, Buenos Aires; Panelista en Jornadas de Gobierno Abierto en Buenos Aires. Ha participado en diversos congresos y conferencias en España, Argentina, Australia, Estados Unidos y Alemania. Es miembro de la Asociación de Marketing Bancario y de la Sociedad Argentina de Informática en Buenos Aires Argentina.



**Jorge
Truñón**

Investigador

Catedrático Jean Monnet "ad personam" y profesor de la Universidad Carlos III de Madrid. Además, es experto científico externo del Parlamento Europeo y de la Comisión Europea, evaluador de proyectos europeos, además de colaborador del Colegio de Europa, del Instituto Nacional de Administración Pública de España, de la OBS Business School, de la Fundación La Caixa, entre otras instituciones. Tiene experiencia como periodista (Agencia EFE y Mediaset) además de haber trabajado para el Instituto Nacional de Administración Pública en Madrid o para la Comisión Europea en Bruselas. Actualmente, colabora frecuentemente como analista en diferentes medios de comunicación. Previamente obtuvo su Doctorado Europeo (Premio Extraordinario) en la Universidad Complutense de Madrid en Comunicación, Relaciones Internacionales y Unión Europea, tras licenciarse en Derecho, Periodismo y Ciencias Políticas. Actualmente cuenta con más de 15 años de experiencia como académico e investigador en ciencias sociales. Destaca por su amplia trayectoria internacional, incluidas las organizaciones internacionales, y su sólido historial de publicaciones de alto impacto. Acreditado como Catedrático de Universidad por la

ANECA, ha dirigido y formado parte de proyectos de investigación nacionales e internacionales, además de ser el autor o coautor de cerca de un centenar de publicaciones. Enfocado en la comunicación de los Asuntos Europeos en tiempos de desinformación y pandemia, Jorge Truñón: lidera el proyecto europeo "FUTEUDISPAN, Futuro de la Comunicación Europea frente a la pandemia desinformativa"(2022-2025); codirige el proyecto europeo "EUDFAKE, Unión Europea, desinformación y noticias falsas" (2019-2022); además de formar parte del equipo de investigación de la Red Europea "OPENEUDEBATE, Debate Abierto Europeo" (2018-2022); así como del proyecto europeo "Desafíos futuros europeos"(2020-2023).

CAP.4

MARCO TEÓRICO



Como parte de la elaboración del **Think Digital Report 2022**, se realizó un análisis bibliográfico en torno a las características particulares de los procesos de Transformación Digital en las empresas, al objeto de establecer las definiciones primigenias que permitiesen construir el Marco Teórico, que diese sustento a la investigación realizada.

Como resultado de dicho análisis, se conceptualizó un modelo de procesos o áreas de trabajo que integran la transformación digital, los cuales surgen de la visión generalizada de diversos especialistas y referentes del mercado en esta materia.

No obstante, dado que la problemática de la Transformación Digital en las empresas se encuentra en plena evolución, este marco no pretende abarcar todas las problemáticas empresariales factibles, sino convertirse en una guía de referencia con una mirada amplia que permita orientar la presente investigación.

La siguiente infografía describe los procesos, áreas de trabajo o dimensiones que se han identificado como parte integrante del proceso de Transformación Digital en las empresas:



En este sentido, a continuación, se describe un marco teórico construido en torno a los seis (6) componentes integrantes de la Transformación Digital en las empresas:

El primer concepto a introducir se refiere a la naturaleza propia del proceso de Transformación Digital. En ese sentido, **Díaz, G. (2022)**, menciona que *"hay que comprender que la transformación digital es un proceso continuo que tiene por objeto transformar todos los aspectos de la empresa a partir del uso de nuevas tecnologías digitales. La Transformación Digital permitirá que la compañía desarrolle una nueva capacidad interna, una nueva habilidad que le permita innovar de forma permanente, para poder responder a los constantes cambios del mercado y, en un estadio superior, anticiparse y generar disrupciones en su ecosistema."*

Esta afirmación, nos muestra la importancia de abarcar la transformación interna de la empresa dentro del proceso de transformación digital, además de enfocarnos en los cambios del mercado, las disrupciones en el ecosistema y el entorno competitivo.



4.1 Entorno Competitivo

Estudiar el **entorno competitivo** tiene por objeto conocer cómo la Transformación Digital está afectando los mercados y el entorno de competencia de las empresas.

En este sentido, **Busquets y Cabrerizo (2018)**, describen la importancia de entender la dinámica del mercado y las nuevas reglas competitivas, para poder desarrollar una visión compartida de la situación real y de la necesidad de transformación por parte de las empresas. Además, mencionan que *“la primera medida para gobernar una transformación digital es entender el contexto competitivo para poder diseñar una estrategia adecuada”*.

Por su parte, **Zamora, Ricart, Guerra Cortada y Pérez Tejada (2020)**, mencionan que *“La competencia proviene, principalmente, de actores tradicionales (ya presentes en el mismo sector) o startups, y no tanto de empresas preestablecidas de otros sectores. Esto induce a pensar que la transformación del modelo de negocio en un incumbente es altamente compleja y que la mayoría de las ventajas competitivas que se generan mediante la transformación digital se aprovechan en su mercado tradicional y no en nuevos negocios: la entrada en nuevos sectores de actividad se encuentra con muchas barreras.”*

Podemos comprender entonces que la dinámica del sector competitivo, el origen de los competidores, así como las estrategias seguidas, son aspectos clave del proceso de Transformación Digital de las empresas.

En el mismo sentido, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (**OECD, 2019**), *“Todas las industrias se ven afectadas por la transformación digital, pero no hay un parámetro para captar su ritmo y grado. Debido a su extendida naturaleza, las tecnologías digitales están transformando economías y sociedades. Las innumerables formas, como la transformación digital afectan la producción, tanto manufactura como en servicios, obstaculizan los esfuerzos para dar una definición integral de este fenómeno multifacético.”*

Resulta evidente entonces la trascendencia del análisis acerca de cómo la Transformación Digital está afectando al entorno en el que las empresas compiten y las características de los principales actores de cada mercado.

Un ejemplo de cómo la Transformación Digital afecta el entorno competitivo lo describe la **OECD (2019)** cuando refiere que *“...los sectores altamente digitalizados son a menudo más dinámicos y comercializan más rápido que otros sectores de la economía, pero también han experimentado más reducciones en el dinamismo comercial y han aumentado la concentración del mercado con el tiempo. Las empresas de estos sectores de gran digitalización también gozaron, en promedio, un aumento del 55% de su margen comercial (la diferencia entre el precio que la empresa cobra por sus productos y el gasto en que esta incurre para producir una unidad adicional de dicho producto) respecto de otras empresas, y la brecha no para de ampliarse.”*

Por su parte el Foro Económico Mundial (**World Economic Forum, 2018**), advierte sobre los cambios fundamentales que se están produciendo en el contexto estratégico en el que operan las empresas y destaca que en el pasado las empresas dominantes no tenían que moverse tan rápido como lo hacían rivales más pequeños, sin embargo, en la actualidad las tecnologías digitales permiten que nuevos competidores ingresen mucho más rápidamente y que las ventajas de las empresas dominantes disminuyan.

Por su parte, las nuevas plataformas digitales están revolucionando también los entornos competitivos actuales. En este sentido, **Cutolo, D., Hargadon A., Kenney, M., (2021)**, describen: *“Las compañías de plataformas online dominantes son actualmente las empresas más cotizadas del mundo, y su creciente poder sobre el resto de las organizaciones les permite reescribir las reglas de la estrategia empresarial. En la última década, las plataformas digitales han reorganizado a fondo los mercados y los distintos sectores y han redefinido la dinámica de la creación de valor y la competencia. Han creado mercados que han dado lugar a una enorme cantidad de startups nativas de las plataformas, y, a medida que estas han crecido y prosperado, las empresas existentes se han visto obligadas a unirse a la economía de las plataformas, al ver que la participación era necesaria para crecer o incluso para sobrevivir.”*

Como conclusión, es clave que todo proceso de transformación incorpore dentro de su alcance la comprensión de: el entorno competitivo, los efectos que está teniendo la evolución tecnológica sobre los resultados económicos del sector, cuán sostenible son los modelos de negocio actuales, cómo se están moviendo las empresas del mercado y cuál es el horizonte temporal en el que nuestro negocio se verá afectado, entre otros aspectos.



4.2 Modelos de Negocio

Las nuevas tecnologías digitales están permitiendo a las empresas transformar sus productos y servicios, además de crear modelos de negocio innovadores, que tienen un impacto en todo el entorno competitivo de su sector.

Westerman y Bonnet (2019) analizan cómo han evolucionado las ventajas competitivas que ofrecen las tecnologías digitales. Particularmente, mencionan que *“los ejecutivos de todos los sectores están prestando más atención, a cómo dominar la tecnología digital puede generar innovación en el modelo de negocio”*, y consideran que la transformación del modelo de negocio se apoya en tres elementos:

1. **Mejoras Digitales.** Nuevas maneras de potenciar digitalmente los modelos de negocio actuales o tradicionales.
2. **Servicios basados en información.** Adecuación de los modelos centrados en productos hacia modelos de servicios centrados en información.
3. **Plataformas Multilaterales.** Lanzamiento de plataformas que permiten crear mercados digitales independientes en los que cualquier empresa puede competir.

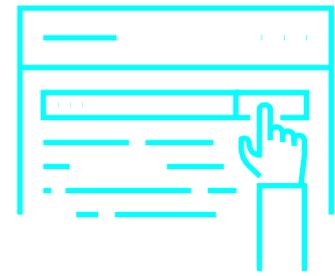
Esta transformación de los modelos de negocio también es advertida por **Busquets y Cabrerizo (2018)**, cuando refieren que *“...la tecnología tiene un impacto directo en los fundamentos del negocio y suele convertirse en parte del producto, ya que no se limita únicamente a optimizar procesos como los de compra o de recursos humanos o la relación con los clientes”*.

En el mismo sentido, **Westerman, Bonnet y McAfee (2014)** mencionan que los ejecutivos están transformando digitalmente tres áreas clave de sus empresas: experiencia del cliente, procesos operativos y modelos de negocio y en relación con esta última describen que las empresas no sólo están cambiando sus funciones, sino que también están redefiniendo cómo interactúan las funciones, e incluso evolucionando los límites y las actividades de la empresa.

Por su parte según la **OECD (2019)** describe: *“Las tecnologías digitales les permiten a las empresas acceso a múltiples mercados geográficos y de productos casi instantáneamente, compartiendo ideas y aprovechando rendimientos en magnitudes crecientes, sobre todo por activos intangibles. Las tecnologías digitales suelen asociarse a costes operativos y de entrada decrecientes en los mercados, incluso en otros países, y ello puede incrementar la competencia entre quienes ya están en el mercado. Este panorama fomenta el desarrollo de nuevos modelos de negocio, por ejemplo, plataformas, que facilitan entrar en otros mercados no digitales...”*

Finalmente, **Lund Pedersen (2022)** desarrolla ejemplos de empresas que han cambiado de forma exitosa y continua su modelo de negocio, para alinearse con los desarrollos tecnológicos, adaptando, de esa manera, su propia cultura.

En resumen, las nuevas tecnologías digitales tienen un impacto significativo en los modelos de negocio, a la vez que sustentan la creación de innovadores esquemas de comercialización y de relación con el cliente. Como conclusión, será clave el análisis acerca de cómo los procesos de Transformación Digital impactan e influyen en los modelos de negocio de las empresas.



4.3 Tecnologías Digitales

Las **tecnologías digitales**, son la base de todo proceso de transformación, en tanto en cuanto sin tecnología difícilmente las empresas puedan transformar su gestión. Es por ello, por lo que comprender cómo la tecnología supone un efecto palanca de los procesos de transformación, también nos permite entender la importancia de los procesos de evaluación, implantación y gestión de las nuevas tecnologías digitales.

En este sentido, **Westerman y Didier (2015)** mencionan que *“la base de toda transformación digital es una plataforma digital limpia, y bien estructurada. Ninguno de los otros elementos digitales puede alcanzar su pleno potencial sin ella.”* Y destacan que *“no son pocos los relatos de empresas que han generado innovaciones asombrosas gracias a la tecnología digital”,* remarcando que *“las compañías “que lideran el uso de la tecnología digital –a las que llamamos “maestros digitales”– difieren de las demás no solo en cuanto a su capacidad, sino también en su claridad de visión: conciben lo digital no como un desafío tecnológico, sino como una oportunidad de transformación”.*

Por su parte la **OECD (2019)**, puntualiza que *“la mayoría de las organizaciones usan herramientas digitales, pero pocas las llevan a su máximo potencial. Para la próxima década se anticipan transformaciones fundamentales, a menudo conocidas como la ‘próxima revolución productiva’. Entre los impulsores de esta ola están el desarrollo de infraestructura y las aplicaciones digitales, como la banda ancha de alta velocidad, el big data, la computación en la nube, el internet de las cosas, o la impresión 3D. Aunque estas tecnologías son cada día más accesibles a empresas pequeñas, para que su difusión implique aumentos de productividad, las compañías deben integrar la tecnología en sus procesos de negocio y hacer inversiones adicionales en destrezas y modelos de negocio”.*

Asimismo, **Visnjic, I., Birkinshaw, J., Linz, C. (2022)**, describen que transformar a una organización para cosechar los beneficios prometidos por las tecnologías digitales avanzadas ya no es una cuestión de “sí” o “cuándo”; es una cuestión de “cómo”, describiendo la importancia y urgencia de la incorporación de las nuevas tecnologías digitales en la organización.

En consecuencia, resulta un factor decisivo cómo las organizaciones gestionan la incorporación de nuevas tecnologías digitales, permitiéndoles así acelerar la transformación de sus negocios hacia lo digital. Como conclusión, entendemos que es clave que todo proceso de transformación incorpore dentro de su alcance el dominio de las Tecnologías Digitales y su impacto en la empresa.



4.4 Organización, Metodologías y Formas de Trabajo

Los factores metodológicos y de gestión abarcan aspectos relacionados con las personas y las relaciones que se dan dentro del marco de cada organización, buscando comprender de qué manera, éstos facilitan o entorpecen los procesos de transformación. Es por ello que, en tanto en cuanto las nuevas estructuras organizativas, metodologías ágiles y las nuevas formas de trabajo son aspectos que contribuyen a facilitar los procesos de Transformación Digital; **Busquets y Cabrerizo (2018)**, sostienen que *“una transformación requiere un nuevo enfoque”* y proponen diversas áreas de actuación, entre las que se encuentran, tanto crear nuevas figuras directivas, como nuevas estructuras.

Por su parte, **Foncillas (2019)**, hace notar que *“las organizaciones, que entienden bien la Transformación Digital, saben que deben ocuparse de aspectos como capacidades, cambio, cultura de la empresa, agilidad o reorganización de equipos, pero no sólo de tecnología”*. Precisamente, en este sentido, **Correa (2019)**, se interroga: *“¿Por qué, cuando se introduce una tecnología nueva en una organización, esta no es adoptada por toda ella? Porque se necesita acompañar esa implantación de esa nueva tecnología de cambios en otros subsistemas, como, por ejemplo, en el de conductas y relaciones, el de estructura o el de personas”*, advirtiendo que existen aspectos no tecnológicos, que deben ser considerados en los procesos de transformación.

De otra parte, **Westerman (2019)**, señala que, si bien una visión poderosa en relación con el cambio puede comenzar a generar el impulso necesario para la transformación, es necesario concentrarse también en los problemas organizativos y en los incentivos para las personas. Prosigue aclarando que se deben desplegar nuevos esquemas de colaboración interna entre las áreas e incluir a todos los principales involucrados en la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte **McKinsey (2017)**, profundiza en el concepto destacando que la forma en que una empresa se organiza es clave para un lanzamiento exitoso de la transformación digital y advierte que deben promoverse nuevas formas de trabajo para el éxito digital. En particular: el desarrollo ágil de productos, los métodos de prueba y el aprendizaje, al objeto de acelerar el progreso manteniendo el enfoque en los clientes, y equipos multifuncionales que agrupen diversos tipos de experiencia.

Asimismo, según la propia **Agenda España Digital 2025**, *“más allá de la transformación de los factores de producción (hardware, software, capital humano, capital tecnológico...), la digitalización provoca cambios en la cultura, la organización, los modelos de negocio, los productos, las relaciones con el resto de las empresas, comerciales y con los clientes. Asimismo, este proceso tiene un impacto más estructural sobre la productividad, el mercado, las relaciones laborales y el crecimiento potencial de las empresas y de la economía, al aumentar la escala eficiente y permitir un crecimiento exponencial del volumen de negocio, totalmente inasequible con la organización y los medios tradicionales”*.

En este mismo sentido, **Lopez Moratino, G. (2022)**, sostiene que *“en un proceso de cambio, una estructura organizativa en silos, ciertas políticas internas y los conflictos por el presupuesto hacen que el simple ejercicio de trazar una línea recta en una organización, que vaya desde la situación actual hasta el estado deseado, resulte de una complejidad insospechada”*, y menciona, que para afrontar esta situación, será necesario realizar una transformación ágil del negocio, abarcando un rediseño de la arquitectura organizativa para que las diversas áreas de la organización tengan la capacidad de alinearse con el proceso de cambio.

En consecuencia, entendemos que será clave investigar acerca de cómo el proceso de transformación requiere desplegar nuevos esquemas organizativos, nuevas metodologías y formas de trabajo.



4.5 Cultura Digital

La Cultura de una empresa permite comprender cómo y de qué manera está preparada la organización para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Es clave para este proceso, que desde un principio se considere trabajar sobre los aspectos evidentes y ocultos de la cultura, para acompañar la transformación de la misma.

Según **Westerman (2019)**, la cultura de una organización es un conjunto de valores y normas que guían las interacciones humanas y está presente en los valores propuestos por la dirección, las suposiciones tácitas de los empleados y los comportamientos comúnmente aceptados. Asimismo, destaca que lo positivo de una cultura es que aporta coherencia y continuidad a la organización, pero lo negativo es que puede someter a la empresa a prácticas obsoletas, en la mayor parte de las ocasiones alejadas de las nuevas dinámicas del mercado. Finalmente, incide en que, para muchas empresas, el cambio de cultura es el mayor desafío de la Transformación Digital y se pregunta: ¿cómo puede una empresa volverse más ágil e innovadora sin alienar a sus mejores empleados o arruinar lo mejor de sus prácticas existentes?

Del interrogante anteriormente planteado subyace la idea de que abordar la cultura de la organización como parte del proceso de Transformación Digital, hunde sus raíces en que todo proceso de cambio conlleva modificaciones en los comportamientos existentes y la adopción de nuevas prácticas para construir una cultura digital. Testimonio de lo anterior es el proporcionado por **Busquets y Cabrerizo (2018)**, cuando mencionan que *“en este nuevo entorno de mercado, es necesario mantener algunos elementos valiosos de la cultura organizativa y adoptar otros nuevos que permitan operar en el nuevo contexto”*.

Por su parte, **Lavilla (2019)**, aclara que el concepto de Transformación Digital es un fenómeno que impacta directamente en las personas y la sociedad y sella esta visión con la frase *“La Transformación Digital no es sólo un proceso, es una nueva Cultura”*. Aproximación que concuerda con la defendida por **Foncillas (2019)**, quien señala que *“...la cultura durante la transformación digital puede y debe trabajarse”*. Igualmente, hace hincapié en que *“el denominador común de utilizar la cultura de la empresa como palanca esencial para avanzar entre los tres estadios de madurez digital es el siguiente: debemos crear entornos mucho más participativos, donde tanto los altos directivos como los mandos intermedios, pero también los empleados de base, sientan que se les tiene en cuenta a la hora de transformar digitalmente la empresa”*.

De otro lado, **Gartner (2021)**, establece que será necesario comprender los cambios culturales que se requerirán para tener éxito en el proceso de transformación digital. De alguna manera apunta a la importancia de considerar la creación de una Cultura Digital como parte del proceso de Transformación Digital, postura que también refrendada por **Díaz Quijano (2019)**, quien destaca que *“es necesario transformar también la cultura organizacional para que sea facilitadora y posibilitadora de lo digital, que ayude a los colaboradores a pasar de ser usuarios de lo digital a pensadores y/o creadores digitales; que se pueda pasar de ser consumidores a ser hacedores de lo digital”*.

Por su parte, el Foro Económico Mundial **World Economic Forum (2021)**, incide en que la cultura digital debe optar por la flexibilidad y la consecución de una fuerza laboral, que pueda responder a los nuevos desafíos para que la compañía no se quede atrás. Asimismo, identifica que la cultura organizacional pre-existente (en la mayoría de las ocasiones) está en desacuerdo con la cultura digital (colaboración, innovación, conocimientos basados en datos, etc.), por lo que resulta trascendente reconocer los comportamientos, mentalidades, valores y prácticas organizacionales que inhiben o promueven la Transformación Digital.

También **Li (2021)** ha tenido la oportunidad de focalizar sobre este aspecto, remarcando que si deseamos crear una disrupción se necesita un cambio de cultura, se debe cambiar (por tanto) la forma en que se toman las decisiones como empresa, las creencias y comportamientos. Es por ello que advierte que, si no hay incentivos claros en la estrategia empresarial para cambiar la cultura, la citada estrategia sufrirá un estancamiento. Además, la autora recomienda: integrar la planificación del cambio de cultura en el proceso de planificación estratégica y aprovechar las palancas culturales para respaldar la estrategia.

Finalmente, **Lund Pedersen (2022)** menciona que *“la transformación digital trasciende la tecnología y los modelos de negocio. La cultura organizacional también juega un papel fundamental para llevar con éxito a una organización a la era digital; de hecho, el éxito de una transformación digital se basa en una comprensión profunda de las complejidades de la cultura”*.

Las posiciones teórico-científicas anteriormente descritas permiten concluir que debemos considerar la Cultura de la organización como un factor de análisis a la hora de comprender las resistencias y palancas que facilitan la transformación.



4.6 Talento Digital

Es necesario comprender el papel que juegan las personas, sus competencias, habilidades y conocimientos durante el proceso de Transformación Digital, y cómo desarrollar un nuevo talento que permita afrontar estos desafíos de transformación. En este sentido, **Marc Correa (2019)**, propone que *“los cambios que deben producirse para poder avanzar en la Transformación Digital de una organización deben articularse sobre 3 pilares:*

1. *Tecnología y el conocimiento de la misma.*
2. *Nuevas habilidades para poder ser efectivos en la nueva organización.*
3. *Cambios de las capacidades organizativas.*

Particularmente, identifica que: *“lo más relevante no es disponer de la lista de habilidades clave para una correcta Transformación Digital, en esto hay cierto consenso, sino repensar el proceso de adquisición de estas habilidades”* y menciona que *“es necesario disponer de modelos que permitan a las personas involucradas en el mundo organizativo poder adquirir de manera rápida aquellas habilidades que les permitirán adaptarse al nuevo contexto organizativo que ha cambiado, fruto de la Transformación Digital”*.

Esta aproximación ha sido refrendada por la propia **OECD (2019)**, cuando describe que *“surcar las aguas de la Transformación Digital exige una combinación de competencias cognitivas robustas (matemáticas y comprensión de lecturas), junto con técnicas de resolución de problemas y competencias no cognitivas y sociales (por ejemplo, comunicación y creatividad)”* y resalta que *“la capacitación y el perfeccionamiento son condición sine qua non para prosperar en la Transformación Digital”*.

Asimismo, apunta a un conjunto de acciones que, si se priorizan y ejecutan, podrían generar avances sustanciales en la capacidad que tienen los países de supervisar la Transformación Digital. En este sentido, una de ellas se refiere a definir y medir las habilidades necesarias en la era digital.

Por su parte, la **Agenda España Digital 2025**, identifica que *“la capacitación digital de la ciudadanía constituye un factor clave para poder aprovechar las oportunidades que esta transformación digital ofrece, maximizando el impacto del uso de herramientas digitales en el crecimiento y desarrollo económicos y en la actividad laboral, la responsabilidad social corporativa, la inclusión social (cerrando brechas de género, edad, origen o situación financiera), y el bienestar de la ciudadanía. Estas competencias son necesarias para contar con ciudadanos más preparados, profesionales más capaces y mejor formados y empresas ágiles e innovadoras, que incorporen la disrupción digital como elemento tractor de su visión estratégica”* y destaca que *“no hay duda de que la transformación digital es imparable y las competencias digitales son imprescindibles para hacerla posible”*.

Por su parte, **Loscos (2022)** refiere que: *“la velocidad de la transformación digital y de la revolución tecnológica está obligando a las organizaciones y a los profesionales a impulsar y desarrollar el concepto ‘lifelong learning’ como planteamiento de aprendizaje permanente, centrado en posibilitar el mejor ajuste entre el talento disponible y el talento requerido. Todo ello desde una doble vía de responsabilidad, entendiendo como tal, que las organizaciones tendrán que crear modelos, sistemas y plataformas de aprendizaje un paso por delante de las necesidades organizativas, y que los profesionales tendrán que asumir su parte de responsabilidad en el desajuste de sus perfiles”*.

En consecuencia, coincidimos con la literatura revisada en que ya es y será clave que todo proceso de transformación incorpore (dentro de su alcance) la problemática del desarrollo y gestión del Talento Digital.

CAP.5

MARCO METODOLÓGICO



Es nuestro propósito describir y justificar ahora el proceso metodológico conducente al desarrollo de la investigación que supone la base para la elaboración del presente **Think Digital Report 2022**. Es por ello por lo que se partirá de una “Aproximación al contexto de la investigación”, para describir las fases del propio “Proceso de Investigación”. Resultará capital hacer referencia tanto a los propios “Métodos” como a la “Muestra” utilizada en el capital “Trabajo de Campo”, que debe constituir el valor añadido del presente informe de investigación.

5.1 Aproximación al contexto de la investigación

El estudio de la Transformación Digital en España y Latinoamérica se contextualiza por la realidad particular que vienen atravesando las empresas ubicadas en los países objeto de análisis, en el marco de la presente investigación.

En particular, en España las empresas sufren el significativo impacto de un entorno en constante evolución, donde nuevos competidores y modelos de negocio ponen a prueba las habilidades de las empresas para adaptarse de forma permanente. Coinciden en el argumento **Javier Zamora y Joan Ricart (2020)** en su artículo “**Radiografía de la Transformación Digital en España**”, cuando reconocen que: “...además, todo ello tiene lugar en un contexto (regulación, mercado, competencia, geografía, etc.) en el que la empresa está operando. De alguna forma, esta diversidad de factores es la consecuencia de cómo las organizaciones están reaccionando a un contexto cambiante, donde el ‘business as usual’ ya no es una opción para la propia continuidad del negocio”.

Por su parte, Latinoamérica presenta desafíos adicionales para las empresas, en tanto el entorno competitivo se ve amenazado por grandes compañías de capital extranjero, que han sabido transformarse digitalmente; así como por la existencia de una brecha digital mayor, que dificulta sus procesos de Transformación Digital.

Por su parte el **BBVA (2021)** describe esta situación en su publicación digital “**La transformación digital en América Latina se acelera con la pandemia**”, donde refiere que: “La transformación digital es una oportunidad de crecimiento económico para América Latina y durante la pandemia ha estado presente en la mayor parte de los sectores y de los negocios pero con una diferencia respecto a Europa y Estados Unidos: la existencia de una brecha digital en la región. La inversión en infraestructura es clave si quieres generar movilidad social y reducir la brecha de pobreza...”.

Asimismo, según **Díaz, G. (2022)**, la principal conclusión que arrojó el **Think Digital Report 2021**, radicó en que la mayor parte de las empresas iberoamericanas no había iniciado formalmente su proceso de Transformación Digital.

En definitiva, en este contexto de cambios constantes, amenazas externas y debilidades estructurales, las empresas deben competir además de desarrollar capacidades de adaptación constante. Es por ello, por lo que la investigación desarrollada en el marco del **Think Digital Summit 2022**, brindará a los ejecutivos de las empresas, los principales indicadores de gestión que les permitan abordar sus procesos de Transformación Digital, teniendo en consideración las experiencias que vienen atravesando las empresas, tanto en Latinoamérica, como en España.

5.2 Desarrollo del Proceso de Investigación

En base a la aproximación al contexto de la presente investigación, se pasó a diseñar un esquema de trabajo que permitió involucrar a todos los actores en las diferentes etapas del proyecto, incluyendo, asimismo, una Hoja de Ruta de Investigación.

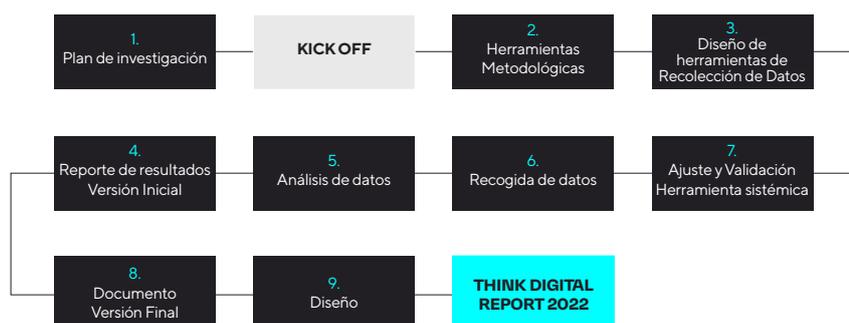
5.2.1 Hoja de Ruta de Investigación.

Una de las primeras operaciones conducentes al desarrollo del proceso de investigación, consistió en el diseño de la Hoja de Ruta de esta. Dicha herramienta de programación resultó de suma utilidad a todos los actores involucrados, al disponer de un panorama claro respecto a los hitos y avances de la investigación o al diseño del propio **Think Digital Report 2022**.

Figura 5.1

Hoja de Ruta de Investigación del Think Digital Report 2022

Fuente: Elaboración Propia



5.2.2 Proceso de Investigación

En base precisamente a la Hoja de Ruta de la Investigación, explicitada en la Figura 5.1, el desarrollo de la propia investigación se complementó con herramientas de planificación de alto nivel que permitieron, además, clarificar, tanto las etapas, como las interacciones de las mismas en el avance de la investigación. En particular y de acuerdo con la señalada “Hoja de Ruta”, las etapas desarrolladas fueron las que siguen:

- 1. Plan de Investigación:** Involucró el diseño del plan de investigación aplicado.
- 2. Herramientas Metodológicas:** Se establecieron los tipos de herramientas metodológicas, que posteriormente serían aplicadas para la implementación del diseño de la investigación.
- 3. Diseño de Herramientas de Recolección de Datos:** De una parte, en el marco de una investigación basada en fuentes de información original y primaria, en esta etapa se diseñaron las preguntas, respuestas esperadas y los diversos métodos de respuesta a efectos de conformar el cuestionario base de la encuesta digital. De otra parte, en el caso de la investigación documental de fuentes secundarias, en esta etapa, se seleccionaron las fuentes oficiales, de cada país de origen. Por último y en relación a la investigación cualitativa de fuentes primarias, en esta etapa, se identificaron los referentes especialistas de mercado sobre Transformación Digital de diversos países de la muestra y se diseñaron las preguntas que conformaron el cuestionario base para las entrevistas de los mismos.
- 4. Ajuste y Validación de la Herramienta Sistémica:** En esta etapa se construyó el sistema base para la recolección de encuestas, con una etapa continua de desarrollo y prueba incremental.
- 5. Recogida de Datos:** En el caso de la parte de la investigación basada en una fuente de información primaria, en esta etapa se desarrolló la recolección de datos a partir de las opiniones de los participantes del Think Digital Summit 2022, mediante un sistema de encuesta digital auto-administrada. Además, para el caso de la investigación documental de fuentes secundarias, en esta etapa, se verificó la información disponible, obteniéndose los informes oficiales de los diversos países. Asimismo, para el caso de la investigación cualitativa de fuentes primarias, en esta etapa, se realizaron las entrevistas con los especialistas referentes seleccionados.
- 6. Análisis de Datos:** Durante esta etapa, se realizó la estructuración, el análisis y la comparación de los datos obtenidos, así como la elaboración de las principales conclusiones del estudio.
- 7. Reporte de Resultados:** El reporte de resultados involucró la primera versión inicial del estudio, que fue puesta a consideración del equipo de proyecto, para su análisis y reflexión.
- 8. Documento de la Versión Final:** En esta etapa se terminó de elaborar el documento final del **Think Digital Report 2022**.
- 9. Diseño:** En esta última etapa, se finalizó el diseño gráfico del informe a efectos de su publicación final.

5.3 Métodos

El enfoque principal de la investigación utilizado fue del tipo **cuantitativo**, y pretendió la recolección de datos para establecer los patrones de comportamiento alrededor de los objetivos de investigación establecidos. Particularmente, se seleccionó un enfoque cuantitativo, en tanto en cuanto brindaba una visión objetiva de la realidad que se buscaba describir.

El alcance de la investigación cuantitativa ha sido del tipo **descriptivo**, en tanto en cuanto resultaba la aproximación más pertinente para explicar las propiedades y características más destacadas de los procesos de Transformación Digital en las empresas, en base a la información provista por referentes y profesionales de las diferentes organizaciones, así como por el análisis de la incidencia de las variables en evaluación sobre la población muestral.

El diseño de investigación elegido fue **no experimental**, del tipo **transversal descriptivo**, basado en la recolección de datos en un momento único. En particular, el diseño **no experimental** nos permite observar y analizar el contexto actual, sin manipulación de variables, para comprender la situación que atraviesan las empresas en las actuales dinámicas del mercado. Es por ello, que no fue del interés de la presente investigación realizar modificaciones intencionales de las variables independientes de estudio.

Por su parte, la recolección de datos fue específicamente de corte **transversal** debido a que se basó en la recolección de datos única, de una instantánea en un momento único. Dicho momento único se refiere a la recolección de datos realizada entre junio y diciembre de 2022, que fueron suministrados por un total de 513 profesionales de empresas españolas y latinoamericanas.

Asimismo, se procedió a realizar una triangulación metodológica que vino a complementar la explicitada preeminencia de la aproximación de técnicas de investigación cuantitativas, con un enfoque también de carácter cualitativo, que incluyó la valoración narrativa cualificada de los referentes especialistas de mercado seleccionados, a través de herramientas como las entrevistas en profundidad con agentes cualificados. De esta manera, tal y como resulta frecuente en el marco de las ciencias sociales, se pretendía una mejor aproximación al objeto de estudio, por medio de la comprobación/explicación cualitativa de las tendencias o correlaciones cuantitativas, demostradas durante el trabajo de campo de la investigación.

5.4 Muestra

El universo de estudio determinado para la fuente cualitativa primaria de recolección involucró a ejecutivos de empresas de habla hispana de Europa y Latinoamérica.

El perfil de los participantes del estudio respondió a un diseño previo basado en determinadas características del individuo a investigar, según el resumen de la Figura 5.2, que pondera como variables: el país de origen, el género, la edad, el nivel de estudios, el puesto desempeñado, así como su departamento empresarial.

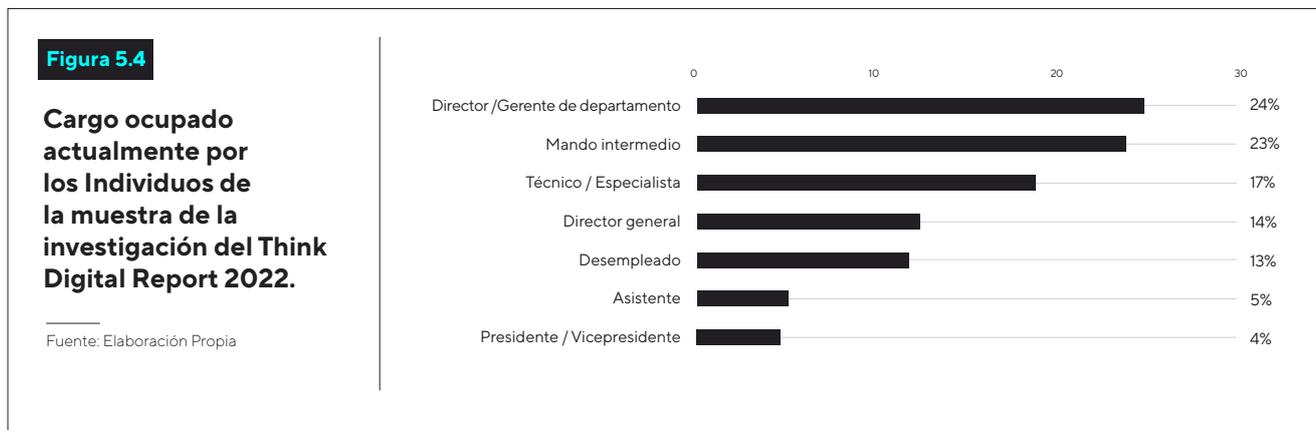


Asimismo, la extracción de cada individuo en cuanto a su sector de pertenencia en la industria y dentro de cada organización respondió a un conjunto de variables, tal y como se describe en la Figura 5.3, a saber: tipología del correspondiente sector industrial y cantidad de empleados de la organización.



La muestra obtenida totalizó 513 respuestas a la encuesta digital

A continuación, se describen las características de la muestra obtenida:



Corresponde destacar, que del total de la muestra obtenida (513 respuestas), un total de 57 participantes actualmente se encuentran en situación de desempleo. En ese sentido, dicha sección muestral fue excluida del análisis de la muestra. En consecuencia, la muestra final refinada supone un total de 456 respuestas a la encuesta digital.

Figura 5.5

Área interna de la organización donde se desempeñan los representantes de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia

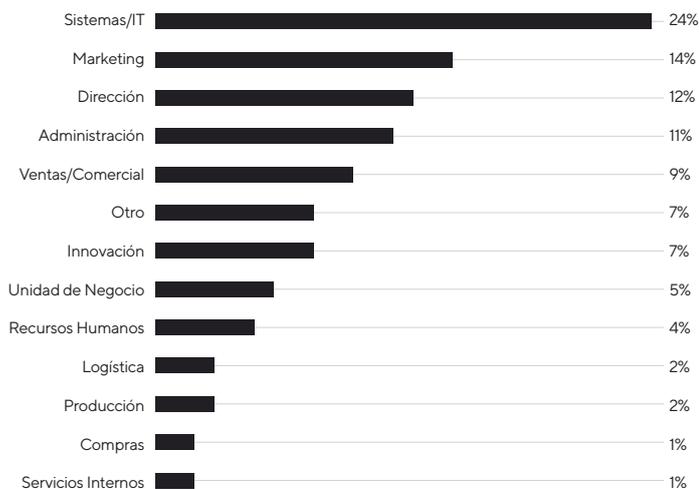


Figura 5.6

Sector de actividad de las empresas de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia

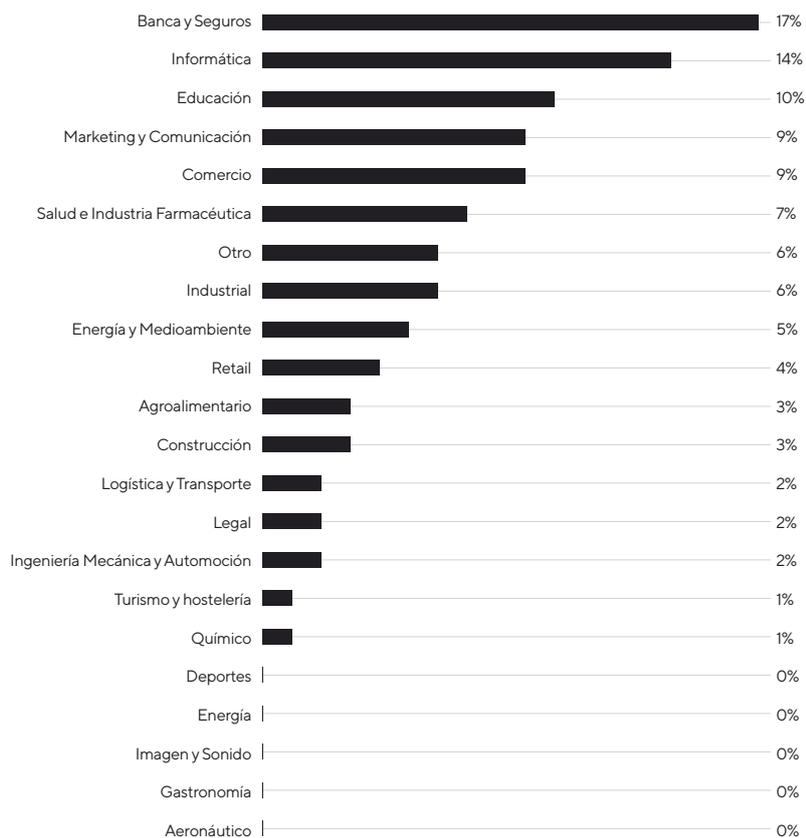
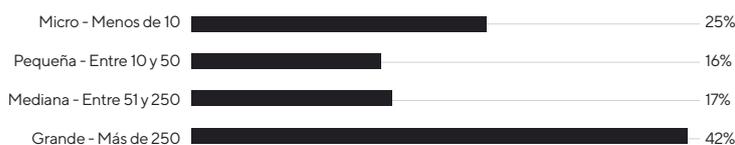


Figura 5.7

Número de empleados de las empresas de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, el universo de estudio para la investigación documental de fuentes secundarias, involucró a los principales mercados de habla hispana.

A partir de dicho universo de investigación, se determinó una muestra en base al país de origen de los participantes del estudio. Como resultado de dicha selección, se concluyó la siguiente muestra de países de habla hispana, que tal y como refleja la Figura 5.8, incluyó a: España, México, Colombia, Perú, Ecuador y Argentina.

Figura 5.8

Universo de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, y para cada uno de los países o casos de estudio seleccionados, fueron identificados los organismos oficiales destinados a la investigación nacional de estadísticas y censos en cada caso, tal y como se desprende del desglose de la Figura 5.9, siempre teniendo en cuenta, que el criterio utilizado para la elección documental consideró aquella información disponible sobre diversos indicadores de infraestructura de cada país.

Figura 5.9

Desglose de los organismos especializados en provisión de estadísticas y censos, por cada uno de los casos de estudio seleccionados en la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia

	España		- Instituto Nacional de Estadística
	México		- Instituto Nacional de Estadística y Geografía
	Colombia		- Dirección Nacional de Estadística
	Ecuador		- Instituto Nacional de Estadística y Censo
	Perú		- Instituto Nacional de Estadística e Informática
	Argentina		- Instituto Nacional de Estadística y Censos

Por su parte, para la investigación cualitativa de fuentes primarias, se identificaron un total de cinco referentes especialistas del mercado, tal y como se desprende del desglose de la Figura 5.10. Dichos referentes participaron aportando su experiencia y visión sobre diversos aspectos del proceso de Transformación Digital.

Figura 5.10

Universo de la muestra de la investigación cualitativa del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia



5.5 Trabajo de campo

La recolección de datos cuantitativos se dividió en base a tres fuentes de información, las cuales fueron abarcadas a través de un minucioso proceso de recolección y análisis de datos.

5.5.1 Investigación cuantitativa basada en fuentes primarias

La investigación basada en fuentes primarias se basó en la recolección de datos cuantitativos a partir de un cuestionario auto-administrado de 24 preguntas cerradas con respuestas tipificadas, el cual fue diseñado específicamente para el presente estudio y que puede consultarse en el apartado de anexos del mismo.

El diseño del cuestionario se enmarcó en los objetivos de investigación determinados. En este sentido, para cada objetivo de investigación, se identificaron un conjunto de variables sobre las que se desarrollaron las preguntas que integraron el cuestionario. El conjunto de preguntas resultantes fue revisado, ajustado y precisado para su integración en el cuestionario, por el conjunto de investigadores participantes en el presente estudio.

Para cada pregunta, se establecieron las opciones de respuesta esperadas, el método de respuesta, así como los objetivos de investigación asociados, según el esquema descrito en la Figura 5.11.

Figura 5.11

Opciones de respuesta esperadas, el método de respuesta y objetivos de investigación asociados de cada una de las 24 preguntas del cuestionario auto-administrado, como base primaria para la investigación del Think Digital Report 2022.

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta

¿Qué área impulsa y lidera el proceso de transformación de su empresa?

Opciones de respuesta

1. Hay una persona encargada de la Transformación Digital.
2. La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología.
3. La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio.
4. La Transformación Digital es liderada por la Dirección General.
5. Tenemos un área de Transformación Digital responsable.
6. Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización.

Método de Respuesta

Lista de selección única

Tipo de Respuesta

Cerrada

El cuestionario resultante fue incorporado en una herramienta sistémica para permitir ser auto-administrado por parte de cada individuo participante. Por ello, la encuesta digital resultante, fue puesta a disposición de los interesados en inscribirse en el **Think Digital Summit 2022** a través de un micro sitio web dedicado a la iniciativa.

5.5.2 Investigación cualitativa de fuentes primarias

La investigación cualitativa basada en fuentes primarias se basó en la recolección de opiniones de un total de cinco referentes especialistas del mercado, a través de un cuestionario de 12 preguntas abiertas, que fue diseñado específicamente para el presente estudio y que puede consultarse en el apartado de anexos del mismo.

El diseño del cuestionario se enmarcó en los objetivos de investigación determinados. El conjunto de preguntas resultantes fue revisado, ajustado y precisado para su integración en el cuestionario. La recolección de las opiniones se realizó a través de entrevistas personalizadas de una duración aproximada de 45 minutos, cada una de ellas.

Para la selección de los referentes de mercado se tuvo en consideración: de una parte, la diversidad en las industrias representadas; de otra parte, la representatividad de los diversos países analizados, así como la experiencia de los referentes al intervenir y liderar procesos de transformación digital en sus organizaciones.

En este sentido, hemos podido recabar opiniones de los siguientes especialistas referentes del mercado:

María del Pilar Montarcé



María del Pilar Montarcé es actualmente **Asesora de Directorio** del **Banco de la Provincia de Córdoba** en **Argentina**.

Formada en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Exactas, es Licenciada en Ciencias de la Computación.

Desde hace más de 25 años ocupa posiciones gerenciales en organizaciones de primer nivel en Finanzas y Administración Financiera Pública y en Bancos nacionales e internacionales. Ha desarrollado y conducido complejos proyectos de Transformación Digital, administrando recursos financieros, humanos y materiales. Ha desarrollado planes estratégicos de negocio y tecnología, así como planes operativos anuales.

En la actualidad, es directora de empresas de gran importancia en el mundo bancario como Link S.A. y Play Digital S.A. (Modo).

Terrel Sheridan



Terrell Sheridan es actualmente **Customer Intelligence** en **Naturgy** en **España**.

Sheridan es gerente en la industria del petróleo y la energía, además de experto en *Business Intelligence*, *Análisis Financiero*, *Operaciones de Ventas* y *Estrategia*.

Es BSc en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y MBA Finance en IESE Business School.

Ana Lucía González García



Ana Lucía González García es actualmente **Líder de Planeación, Proyectos e Innovación** del **Hospital Universitario de Caldas** en **Colombia**.

Profesional con Maestría y experiencia en el Sector Salud Colombiano, primero como líder de iniciativas de Responsabilidad Social de IPS, así como el funcionamiento de las mismas y posteriormente con experiencia comercial en Farma.

Xavier Gracia Lacalle

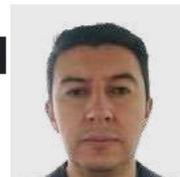


Xavier Gracia Lacalle es actualmente **Socio de Risk Advisory / Ciberseguridad** en **Deloitte España**.

Actualmente responsable de los mercados de Catalunya, Aragón, Baleares y Andorra. Socio director del Cyber Intelligence Center ubicado en Barcelona, desde el que prestan servicio, actualmente, más de 250 especialistas en ciberseguridad en diferentes proyectos globales.

Es Ingeniero en Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Cataluña, Master Information Strategy en Universidad Ramon Llull y PDD en IESE Business School.

Luis Felipe Ramírez Tejada



Luis Felipe Ramírez Tejada es actualmente **Líder de Sistemas en Servicios Especiales de Salud** del **Hospital Universitario de Caldas** en **Colombia**.

Profesional con Maestría, cuenta con experiencia en el Sector Salud Colombiano. Ha sido Especialista en Gerencia Informática en la Corporación Universitaria Remington, es Máster en Gerencia Estratégica de la Información por Universidad de Manizales.

5.5.3 Investigación documental de fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria se centraron en los respectivos análisis de contenido cuantitativo de información oficial de los países de origen de los participantes del cuestionario antes descrito. En ese sentido, para la identificación, obtención y análisis de documentos existentes se utilizaron herramientas sistémicas existentes (navegadores web, procesadores de texto, lectores de documentos, entre otros).

El conjunto total de documentos disponibles, que supuso una completa revisión de la literatura y del estado del arte en la materia, fue clasificado, revisado y depurado para concluir en un conjunto de variables descriptivas de la infraestructura de los países de origen de las personas participantes del estudio.

5.5.4 Proceso de Recolección y Análisis de Datos

El **Think Digital Report 2022** fue diseñado aplicando metodologías ágiles. A partir de un conjunto de ciclos continuos de desarrollo, se fueron construyendo productos mínimos viables para cada uno de los ejes de trabajo establecido. De hecho, la aplicación de metodologías ágiles posibilitó un avance continuo dentro de los tiempos esperados, pudiendo cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto.

El proceso de investigación utilizado abarcó desde el planteamiento del problema de investigación, la recolección y el análisis de datos, hasta la elaboración del informe de resultados.

Durante la etapa de análisis de los datos obtenidos, se incorporó una visión correlacional de las diversas variables de investigación para comprender la posible existencia de una correlación o grado de asociación entre dos o más variables en el contexto de la Transformación Digital.

Es por ello, por lo que las variables respecto de la investigación basada en fuentes primarias (21), así como la justificación de las mismas, aparecen desglosadas en la Figura 5.12, de la manera que sigue:

Figura 5.12

Desglose de las variables de la investigación basado en fuentes primarias y justificación de estas.

Fuente: Elaboración Propia

Variables	Justificación
1. Momento del proceso	Permite identificar el estado en que se encuentra el proceso de Transformación Digital en la empresa
2. Obstáculos en el inicio del proceso	Identifica los obstáculos relacionados con aspectos culturales, de gestión, de inversión, apoyo y de capacidades, que dificultan el proceso transformación de las empresas
3. Impulsores del proceso	Brinda información acerca de los motivos que facilitan el proceso de transformación de las empresas
4. Nivel de éxito	Determina el grado cumplimiento de los objetivos del proceso de transformación
5. Nivel de Madurez Digital de las empresas	Indica el estadio de evolución digital de las empresas
6. Área de liderazgo	Permite identificar el área responsable del proceso de transformación
7. Áreas de la Transformación Digital	Identifica el alcance del proceso de transformación
8. Prioridades de las áreas	Describe las prioridades que han dado las empresas a las diversas áreas del proceso
9. Prioridades de inversión	Identifica la prioridad de inversión dentro del proceso de transformación
10. Palancas competitivas	Describe las características competitivas del mercado en que las empresas desarrollan su actividad
11. Tipo de competidores	Determina las características de los actores que compiten en el mercado en que las empresas se desarrollan
12. Impacto en el modelo de negocio	Mide el impacto de la Transformación Digital el modelo de negocio de las empresas
13. Probabilidad de aplicación de nuevas tendencias tecnológicas	Identifica las nuevas metodologías de trabajo, aplicadas, como parte del proceso de transformación
14. Prioridad de inversión en tecnologías	Describe las prioridades de inversión en diversas tecnologías
15. Nivel de aplicación de modelos de trabajo	Refiere los modelos de trabajo utilizados para detallar el proceso de transformación
16. Impacto en la estructura organizativa	Mide el impacto de la transformación en la estructura organizativa
17. Atributos de la cultura digital	Identifica las características de la nueva cultura que están desarrollando las empresas en el proceso de transformación
18. Obstáculos culturales	Permite descubrir las actitudes, comportamientos y creencias que obstaculizan la transformación de las empresas
19. Nivel de nuevo talento demandado	Determina la necesidad de nuevo talento durante el proceso de transformación
20. Nivel de demanda de habilidades digitales	Mide las diversas habilidades demandadas en el proceso de Transformación Digital
21. Nivel de preparación de los colaboradores	Determina la situación de los colaboradores en cuanto a su formación para acompañar el proceso de transformación

Por su parte, la investigación cualitativa de fuentes primarias permitió ilustrar, de forma práctica, los conceptos derivados de la investigación cuantitativa. Por ello, las fuentes respecto de la investigación cualitativa basada en fuentes primarias (12), así como la justificación de las mismas, aparecen desglosadas en la Figura 5.13, de la manera que sigue:

Figura 5.13

Desglose de las variables respecto de la investigación basada en fuentes primarias y justificación de las mismas.

Fuente: Elaboración Propia

Variables		Justificación
1.	Momento del proceso	Permite identificar el estado en que se encuentra el proceso de Transformación Digital en la empresa
2.	Obstáculos en el inicio del proceso	Identifica los obstáculos relacionados con aspectos culturales, de gestión, de inversión, apoyo y de capacidades, que dificultan el proceso transformación de las empresas
3.	Impulsores del proceso	Brinda información acerca de los motivos que facilitan el proceso de transformación de las empresas
4.	Nivel de Madurez Digital de las empresas	Indica el estadio de evolución digital de las empresas
5.	Palancas competitivas	Describe las características competitivas del mercado en el que las empresas desarrollan su actividad
6.	Impacto en el modelo de negocio	Mide el impacto de la Transformación Digital el modelo de negocio de las empresas
7.	Probabilidad de aplicación de nuevas tendencias tecnológicas	Identifica las nuevas metodologías de trabajo, aplicadas como parte del proceso de transformación
8.	Nivel de aplicación de modelos de trabajo	Refiere los modelos de trabajo utilizados para detallar el proceso de transformación
9.	Atributos de la cultura digital	Identifica las características de la nueva cultura que están desarrollando las empresas en el proceso de transformación
10.	Obstáculos culturales	Permite descubrir las actitudes, comportamientos y creencias que obstaculizan la transformación de las empresas
11.	Nivel de demanda de habilidades digitales	Mide las diversas habilidades que son demandadas en el proceso de transformación
12.	Nivel de preparación de los colaboradores	Determina la situación de los colaboradores en cuanto a su formación para acompañar el proceso de transformación

Además, para sustentar esta visión correlacional se desarrolló también una investigación documental de fuentes secundarias, al objeto de obtener indicadores de infraestructura de los diversos países de origen de los profesionales encuestados. Es por ello, por lo que las variables respecto de la investigación documental basada en fuentes secundarias (5), así como la justificación de estas, aparecen desglosadas en la Figura 5.14, de la manera que sigue:

Figura 5.14

Desglose de las variables respecto de la investigación basada en fuentes secundarias y justificación de las mismas.

Fuente: Elaboración Propia

Variables		Justificación
1.	Cantidad de usuarios de Internet	Permite evaluar el volumen de usuarios de internet activos en cada país
2.	Cantidad de hogares con conexión internet	Identifica la cantidad de hogares que poseen una conexión a internet fija
3.	Cantidad de hogares con ordenador	Describe la cantidad de hogares que poseen un ordenador personal, notebook o tablet
4.	Cantidad de usuarios de teléfonos inteligentes	Indica la cantidad de usuarios activos de teléfonos inteligentes de cada país
5.	Cantidad de ordenadores	Indica la cantidad de ordenadores por habitante en cada país

CAP.6

ESTADO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

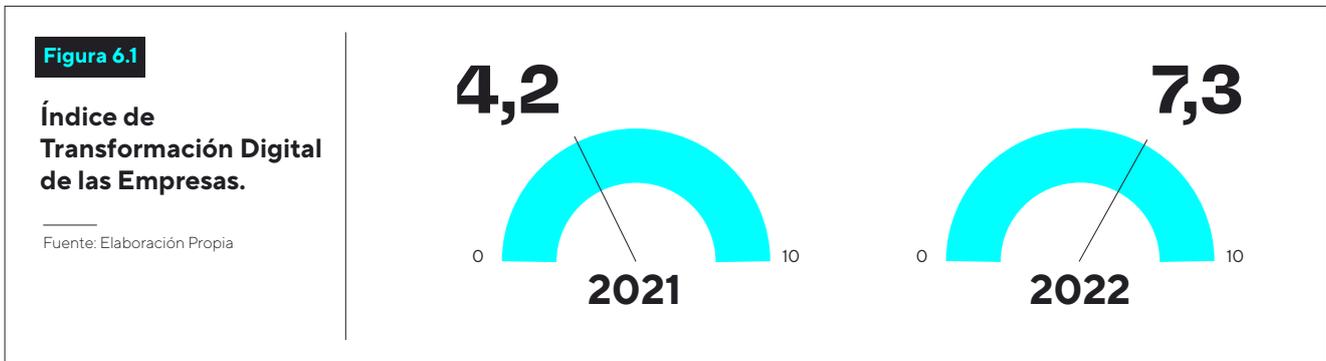


Se incluye a continuación el análisis realizado en torno al estado de la transformación digital tanto a nivel global como en forma específica por cada país.

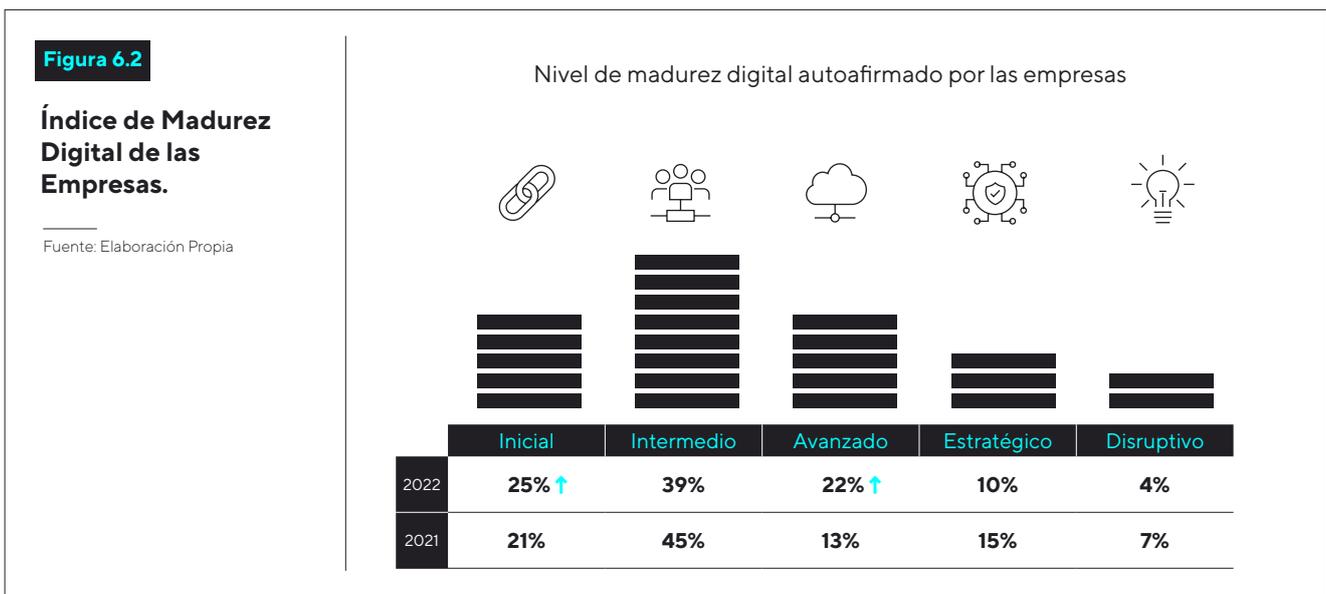
A lo largo del análisis se introducen diversas comparativas entre países y en relación con el año 2021. Asimismo, se incorporan en forma contextual la opinión de los especialistas referentes del mercado.

Se ha consolidado un índice de transformación digital de las empresas que toma como base el porcentaje de empresas del total de la muestra que han iniciado su Transformación Digital.

Se observa una evolución considerable del índice de transformación digital de las empresas desde el 4.2 observado en 2021 al 7.3 del año 2022.



Por su parte, en relación con el nivel de madurez digital de las empresas, observamos a continuación su evolución respecto a 2021.



Para facilitar la identificación de hallazgos dentro del análisis se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:

A fin de facilitar la identificación de hallazgos del análisis, se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:



Se han indicado con el presente símbolo aquellas **conclusiones destacadas** de los hallazgos realizados.



Se ha indicado con el presente símbolo aquellos **hallazgos** que se entiende pueden ser **de interés para la prensa y organismos públicos** de los países.



Se ha indicado con el presente símbolo las **opiniones** rescatadas de las entrevistas realizadas con los **especialistas referentes del mercado**.

6.1 Análisis Global de Resultados

6.1.1 Características de la Muestra

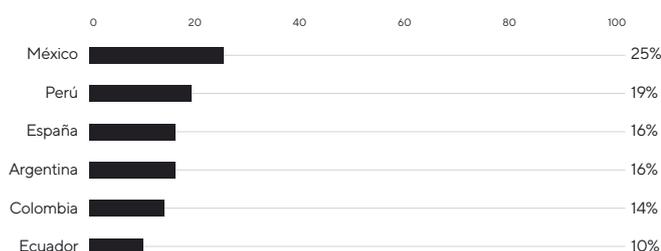
Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas. En este sentido, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma, puede subrayarse:

- ⚠ - **Primeramente, México (25%) ha sido el País con mayor representación dentro de la muestra seguido por Perú (19%) y España (16%) en tercer lugar.**

Figura 6.3

Nacionalidad de los perfiles participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia



- ⚠ - **Como bien puede advertirse, una mayoría de los perfiles que respondieron la encuesta tuvo como procedencia Latinoamérica (84%), mientras que un 16% son de España.**

Figura 6.4

Continente representado por los perfiles participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia

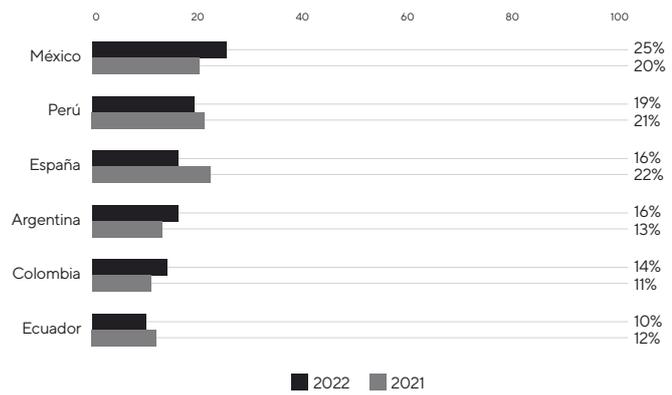


- En comparación con el año 2021, México ha aumentado su representatividad respecto a la muestra en detrimento de España. De hecho, mientras que el país americano representa en 2022 una cuarta parte de la muestra (siendo el país de mayor representación); en 2021 solo abarcaba una quinta parte (20%) de la muestra, lo que le valía ser el tercer estado en representatividad. Por el contrario, España ha caído desde la primera posición en 2021 con el 22% de representación al tercer lugar en 2022 con un 16% de representación.

Figura 6.5

Comparativa interanual de nacionalidad de los perfiles participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia



- No obstante lo anterior, México, Perú, España y Argentina siguen estando entre los países de mayor representación tanto para 2022 como en la edición anterior.
- De otra parte, y si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente que la mayor parte de la muestra forma parte de los niveles de Dirección y Gestión (65%), mientras que los puestos técnicos y operativos ocupan una proporción más reducida (23%) y finalmente los desempleados el 12%.

Figura 6.6

Posición consolidada ocupada en sus organizaciones por los participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia

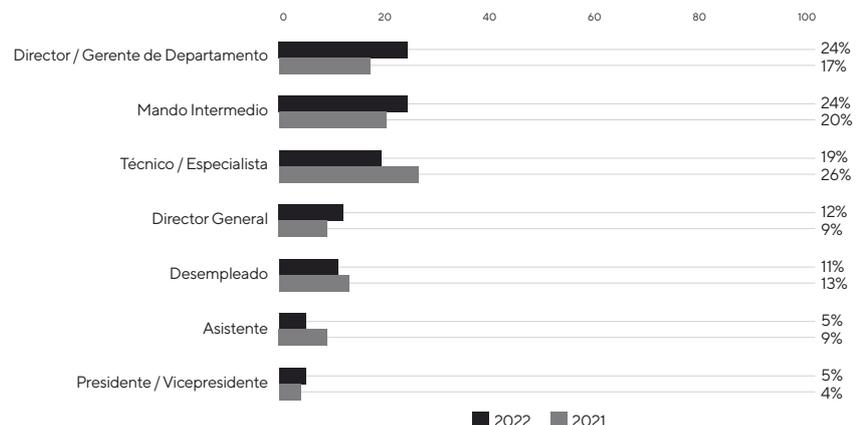


- Asimismo, el análisis individualizado de cada posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización permite identificar al Director / Gerente de Departamento (24%) y en similar proporción los Mandos Intermedios (24%) como las posiciones más representadas.
- Por su parte, de una comparación interanual respecto a 2021, la muestra ofrece igualmente un mayor peso de los puestos de Dirección y Gestión por sobre los puestos Técnicos y Operativos.
- Puede observarse, también, un crecimiento de las posiciones de Director / Gerente de Departamento, Mando Intermedio, Director General y Presidente / Vicepresidente y un descenso en la representación del Técnico / Especialista y el Asistente.

Figura 6.7

Comparativa interanual de la posición ocupada en sus organizaciones por los participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia



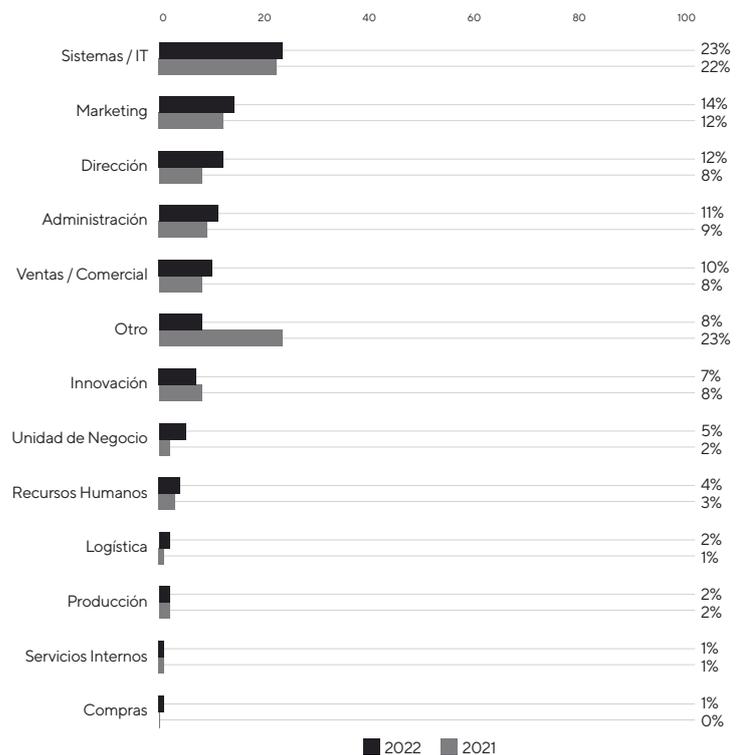


- **En resumen, para 2022 se ha consolidado una muestra con mayor representatividad de posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.**
- Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa donde los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área técnica de Sistemas / IT (23%), mientras que las áreas de Marketing ocupan el 14% y las áreas de Dirección el 12%, tal como se describe a continuación.
- Asimismo, si realizamos una comparativa interanual vemos que el área de Sistemas / IT sigue siendo la de mayor representación dentro de la muestra, seguida por el área de Marketing.
- También ha habido una mejora en cuanto a una mayor especificación de puestos, reduciéndose la categoría de "Otro" desde el 23% en 2021 al 8% en 2022. A los efectos del objeto final del estudio, esta disminución representa un factor positivo, en relación con una visión más omnicompreensiva, que puedan tener estos directivos sobre el proceso de Transformación Digital.

Figura 6.8

Comparativa interanual área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta dentro de su propia organización.

Fuente: Elaboración Propia



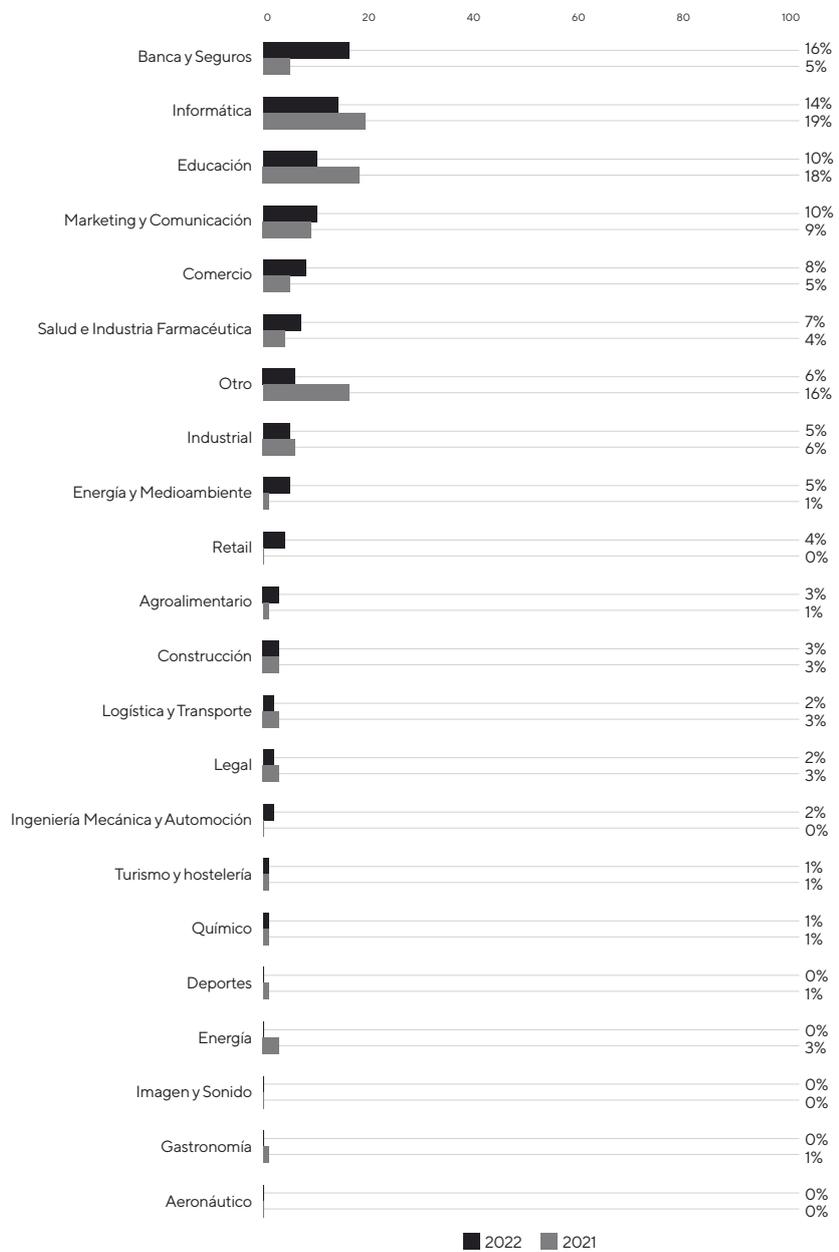
- **Finalmente, tanto Sistemas / IT como Marketing tienen mayor peso de representación sobre el total de la muestra en 2022 que en 2021, tal como se observa en el gráfico precedente.**
- Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad pudiéndose destacar Banca y Seguros (16%) e Informática (14%). Por su parte no han tenido representación los sectores de: Energía, Imagen y Sonido, Gastronomía y Aeronáutica.
- Las áreas sectoriales de Informática y Educación siguen estando entre los primeros tres puestos de representación respecto al 2021. También es importante destacar una mejor especificación de áreas en relación con la categoría "Otro" que ha pasado de representar el 16% de la muestra para 2021 al 6% de la muestra en 2022.
- Finalmente, resulta destacable el incremento en la representación del sector de Banca y Seguros, que ha pasado de un 5% en 2021 a un 16% en 2022, consolidándose en la primera posición para 2022.
- La industria financiera ha sido una de las áreas más afectadas por el desarrollo y el despliegue de nuevas tecnologías digitales. Por su parte, nuevos actores (como ha sido el caso de la Fintech) han cambiado las

reglas de juego tradicionales de la Banca. En este sentido, está penetración de las tecnologías digitales como soportes casi exclusivos de los servicios financieros ha empujado a los Bancos y a las compañías de seguros a volcarse masivamente a la transformación de su negocio. El incremento en la representación de este sector para la muestra de 2022 no es más que un reflejo de la situación actual del sector empresario.

Figura 6.9

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia

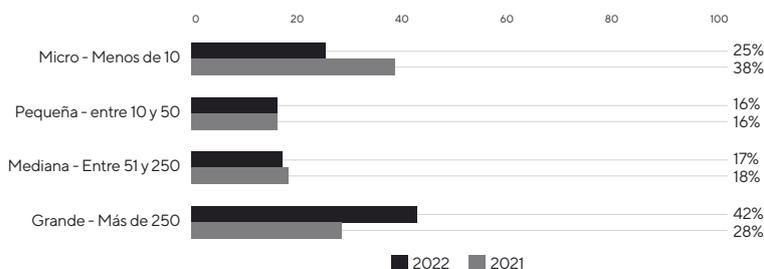


- También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello por lo que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande ocupando el 42%, mientras que las Micro alcanzaron el 25% de la muestra. Respecto a esta variable, la muestra se ha polarizado hacia los extremos siendo las de mayor representatividad las Grandes y Microempresas.
- En relación con el año 2021, podemos observar que pasamos de una muestra mayormente representada por Microempresas (primera posición con 38% en 2021) a una muestra representada con mayor vigor por Grandes empresas en 2022 (42%). Por su parte, las Pequeñas y Medianas empresas siguen siendo las de menor representación tanto en 2021 como en 2022.

Figura 6.10

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento de la Transformación Digital en que se encontraba cada empresa, con el fin de dividir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.



En este sentido, fue posible observar para este 2022 se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las empresas representadas habían iniciado formalmente su Transformación Digital (73%), mientras que, por el contrario, el 27% no lo habían hecho.

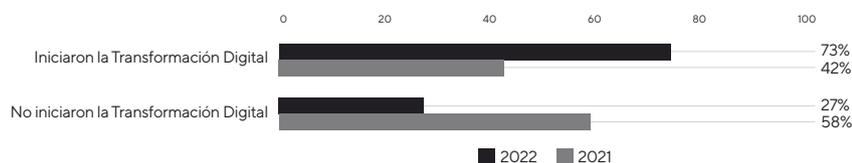
El hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra haya iniciado su Transformación Digital, permitió obtener conclusiones más profundas sobre este proceso de cambio, dentro de las organizaciones.

En ese sentido, resulta destacable apuntar que en 2022 la muestra está representada en su mayoría por empresas que han iniciado su Transformación Digital (73%), respecto a las que lo habían hecho, según la muestra de 2021 (42%).

Figura 6.11

Comparativa interanual de distribución de las empresas por cuanto al momento de la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, en relación a la madurez del proceso de transformación, podemos observar que la mayor cantidad de empresas que iniciaron su Transformación Digital lo ha hecho hace entre uno y tres años (28% de la muestra).



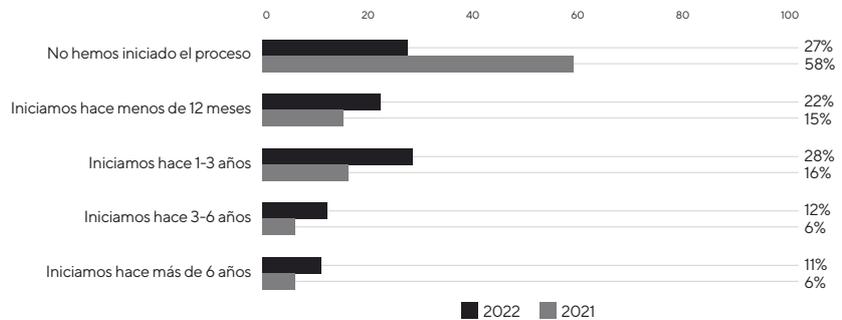
Se consolida la Transformación Digital de las empresas de la muestra, la mayor cantidad de empresas de la muestra tiene procesos de transformación con una madurez relativa de entre 1 a 3 años.

En la comparación interanual (respecto a 2021), se observa una disminución significativa de las empresas que no iniciaron el proceso de Transformación Digital, pasando del 58% en 2021, al 27% en 2022.

Figura 6.12

Comparativa interanual de la distribución de las empresas por cuanto al momento de la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, en 2022 se han incrementado en mayor medida aquellas empresas que iniciaron su proceso hace menos de 12 meses, pasando de un 15% en 2021 a un 22% en 2022; y aquellas que lo iniciaron entre 1 a 3 años, con una representación del 16% en 2021 a una del 28% en 2022.



Además, en relación con la madurez del proceso también se ha incrementado la cantidad de empresas con procesos maduros de más de 3 años. En este sentido, según **Pilar Montarce, Asesora de Directorio del Banco de la Provincia de Córdoba en Argentina**, *“en el Banco estamos muy avanzados en el despliegue de la Transformación Digital en todas las áreas de la institución a partir de una planificación estratégica y operativa, combinada entre la estrategia del Banco y la estrategia de IT y Seguridad Informática que venimos ejecutando desde 2017”*.

Si vinculamos la variable del inicio del proceso de transformación digital de la empresa, con el propio origen de la organización, podemos destacar que de las empresas que no iniciaron el proceso, el 91% proviene del ámbito geográfico latinoamericano, mientras que apenas el 9% tuvo procedencia europea.

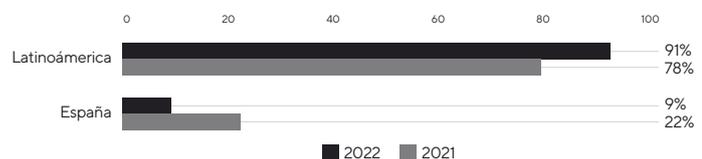


Si observamos la comparativa interanual, podemos concluir que si bien Latinoamérica sigue siendo la región donde mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2022 está tendencia se ha profundizado, representando el 91% de la muestra respecto al 78% que representaba en 2021.

Figura 6.13

Comparativa interanual de la distribución geográfica de las empresas que no iniciaron el proceso de Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (39%), la cultura actual de la empresa (34%), la falta de habilidades digitales (33%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

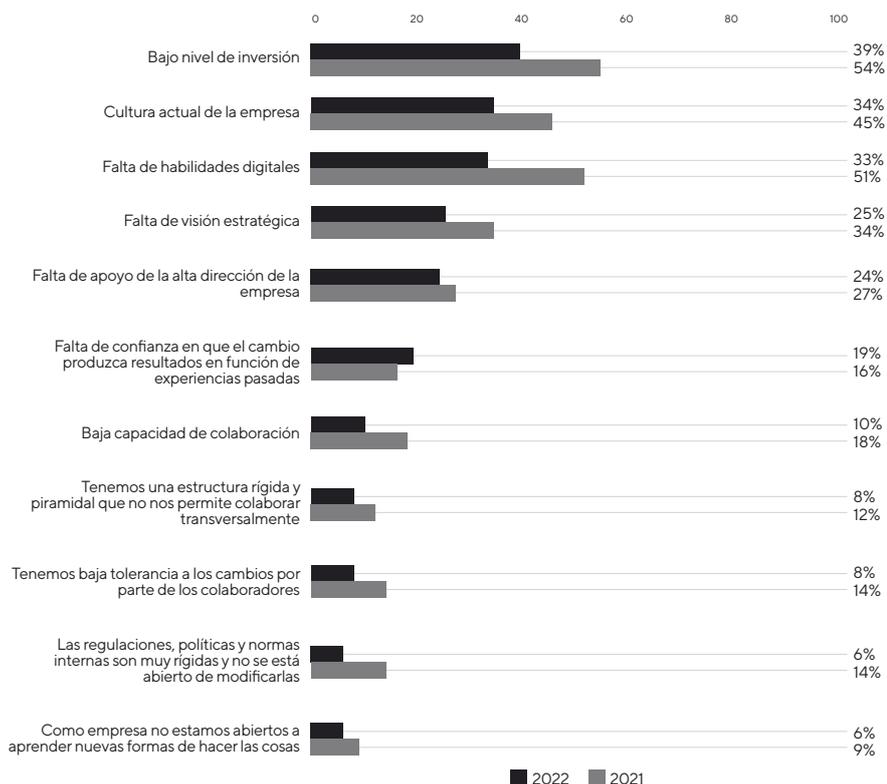


Si observamos la evolución interanual de los obstáculos, podemos concluir que el bajo nivel de inversión, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales siguen ocupando las primeras tres posiciones del ranking.

Figura 6.14

Comparativa interanual de obstáculos que imposibilitaron iniciar la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



Las empresas continúan preocupadas por la demanda de inversión que exigen estos procesos de cambio, así como por si las mismas se encuentran preparadas para afrontarlos, en relación con la transformación de su cultura, la disponibilidad de colaboradores suficientemente formados y con las habilidades necesarias.

Por su parte, podemos observar que se han intercambiado las posiciones de la cultura actual de la empresa de tercer lugar en 2021 a segundo lugar en 2022: De idéntica manera ha sucedido respecto a la falta de habilidades digitales, que ha pasado del segundo puesto en 2021 al tercero en 2022.

No obstante lo anterior, respecto a las empresas que no han iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, sí que se manifestaban (mayormente) dispuestas a hacerlo durante el año consecutivo. Concretamente y en relación con la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, el 71% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.



Idéntica conclusión a la del año 2021, podemos identificar en 2022 que la mayoría de las empresas también había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos 12 meses (71%).

Figura 6.15

Comparativa interanual de empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año.

Fuente: Elaboración Propia



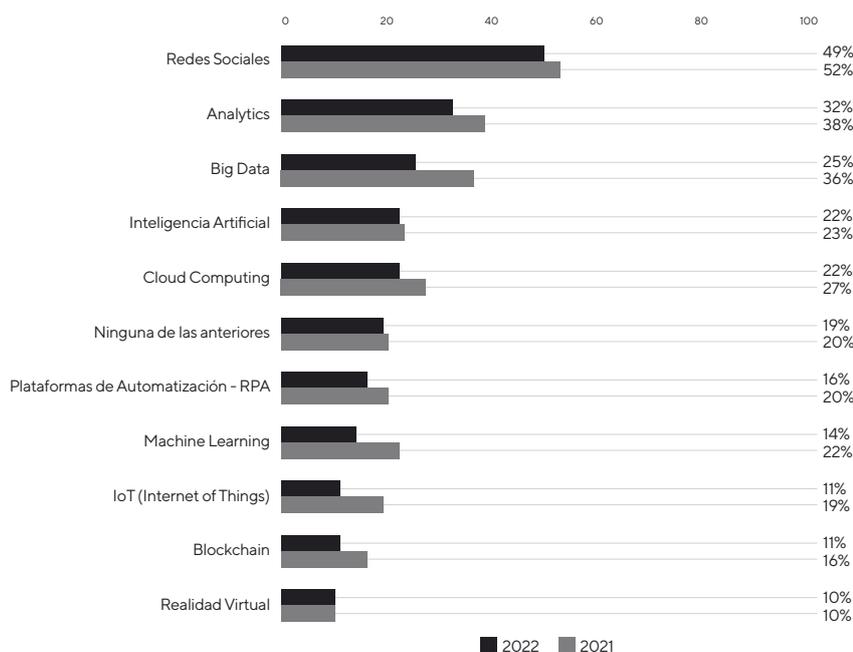
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (49%), *Analytics* (32%) y *Big Data* (25%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción entre las empresas, que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

En general, respecto al 2021 se mantienen las mismas posiciones y en particular Redes Sociales, *Analytics* y *Big Data* continúan siendo las tres principales elecciones de las empresas, que no habían iniciado su transformación digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Figura 6.16

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no habían iniciado la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



El uso de Redes Sociales continúa siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su transformación digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí han iniciado el proceso de Transformación Digital (73%), las mismas revelaron diversas motivaciones que los han llevado a transformarse. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (60%), apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital. Igualmente, la del cambio drástico de las demandas de los clientes (45%), también ha servido de acicate a las tradicionales para volcarse definitivamente hacia lo digital.

Por su parte, los nuevos competidores digitales también se revelaron como una suerte de palanca dinamizadora de la aceleración de la transformación de las empresas (30%).



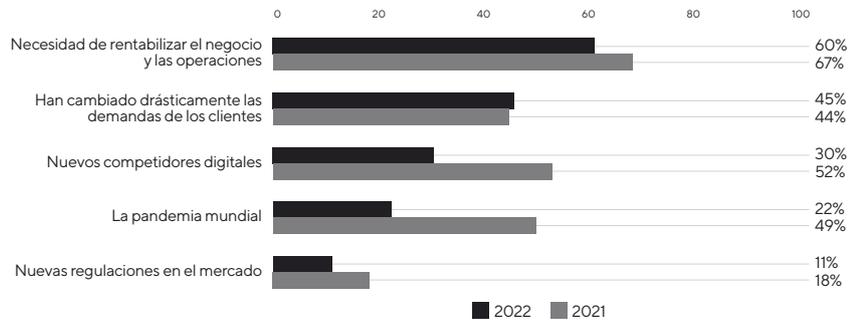
En este sentido, **Terrel Sheridan, Customer Intelligence en Naturgy España**, nos revela que “una de las claves está vinculada con la comercialización, han surgido nuevos competidores mucho más digitales que nos han impactado y sin duda la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones también es clave, dado que nuestra industria tiene unos márgenes muy estrechos, entonces cualquier eficiencia que pueda implementarse sin que afecte la experiencia del cliente es importante tomarla”.

Con relación al 2021, la pandemia mundial va perdiendo peso dentro de las palancas dinamizadoras del cambio, retrocediendo a la tercera posición con un 22% de empresas en 2022, en relación con el 49%, que la identificó como dinamizadora en 2021. En cambio, puede observarse, que se han profundizado las demandas de los clientes como palanca movilizadora del cambio en 2022.

Figura 6.17

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas a iniciar la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito.

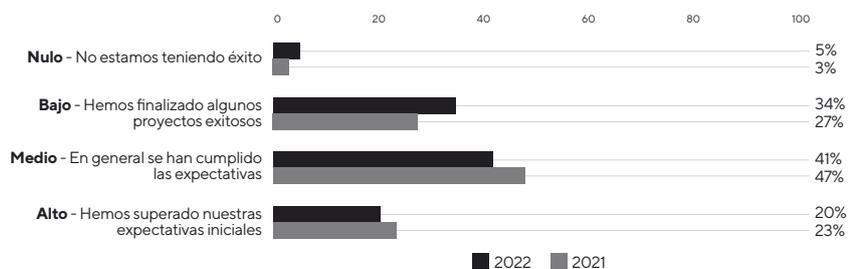
En concreto, un 41% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 20% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

En general, respecto a 2021, se han incrementado levemente en 2022 aquellas empresas que consideraron que su proceso de transformación ha tenido bajo o nulo éxito en su desarrollo.

Figura 6.18

Comparativa interanual del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas.

Fuente: Elaboración Propia



La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos en relación con el grado de madurez, que observaban en su organización a escala digital.

En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (25%) y medio (39%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 36% de las empresas afirmaba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (22%), estratégica (10%) o disruptiva (4%).

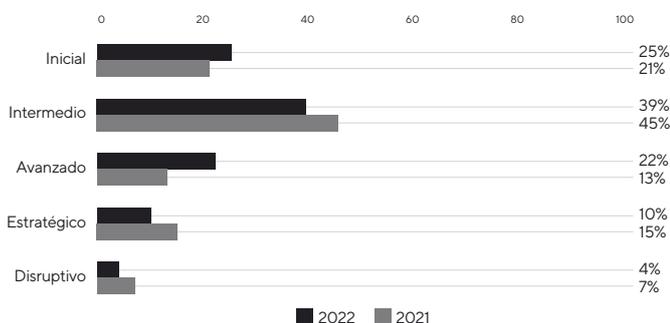


La madurez digital de las organizaciones respecto a 2021 se ha mantenido estable, pudiéndose observar una distribución similar en todas las categorías. Puede destacarse un incremento mayor en las empresas que consideraron un nivel de madurez digital avanzado, pasando de 13% en 2021 a un 22% en 2022.

Figura 6.19

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas.

Fuente: Elaboración Propia



No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas (64%) considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital.



En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. **La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.** Estos mismos obstáculos habían sido identificados como bloqueantes del inicio de la transformación digital, en aquellas empresas que todavía no iniciaron el proceso.

Respecto a 2021, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen estando entre los dos principales obstáculos, dentro del avance de la Transformación Digital. Asimismo, aparece en tercer lugar en 2022, la baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores, siendo junto a los dos primeros factores, aspectos que deben ser afrontados junto con las áreas de gestión de personas.

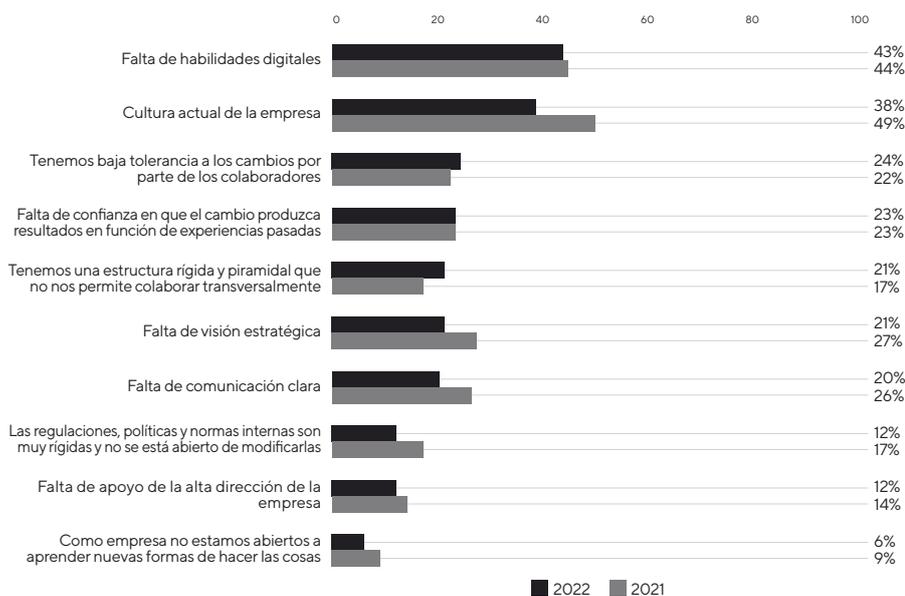


En este sentido, **Ana Lucía González García, Líder de Planeación, Proyectos e Innovación y Luis Felipe Ramírez Tejada, Líder de Sistemas en Servicios Especiales de Salud, del Hospital Universitario de Caldas de Colombia** nos advierten: *“Los principales obstáculos que hemos encontrado en el proceso refieren a la falta de habilidades digitales, la baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores y la disponibilidad de recursos económicos. Para nosotros, en este proceso es vital el apoyo de la máxima dirección que en nuestro caso es constante y permanente”.*

Figura 6.20

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia

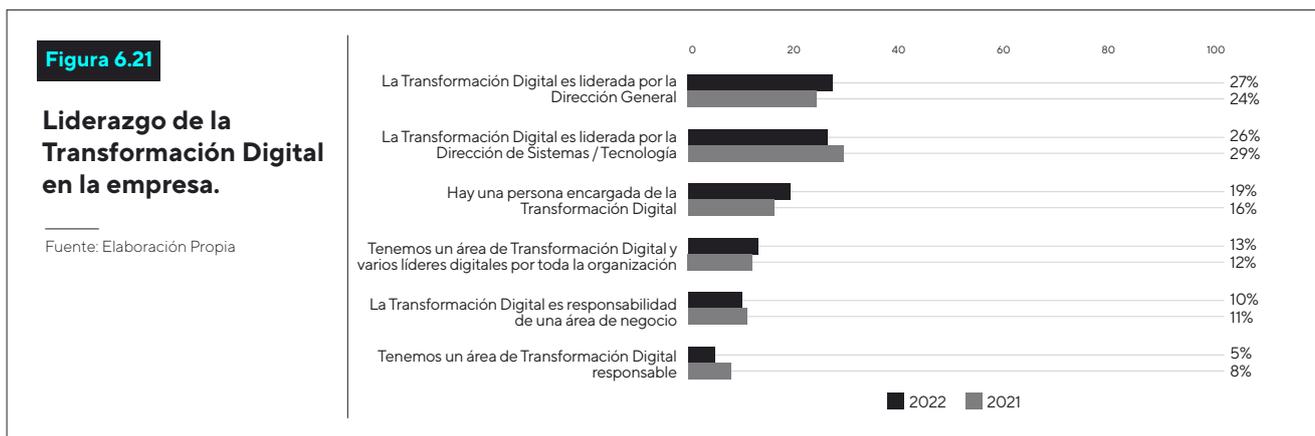


Asimismo, en relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas / Tecnología (26%) de la empresa. De esta manera, se demuestra que la involucración se aproxima al nivel de afectación, que tienen estos procesos en las áreas técnicas y en la gestión general de la compañía.



Por su parte, resulta también muy reseñable que sólo el 37% de las empresas ha creado un área o definido responsables específicos de la Transformación Digital.

Además, sigue siendo destacable el bajo nivel de formalización en la estructura que vienen dando las empresas al proceso de Transformación Digital, ya que sólo el 18% en 2022 y el 20% en 2021 manifestó poseer un área específica en la estructura para liderar el proceso.



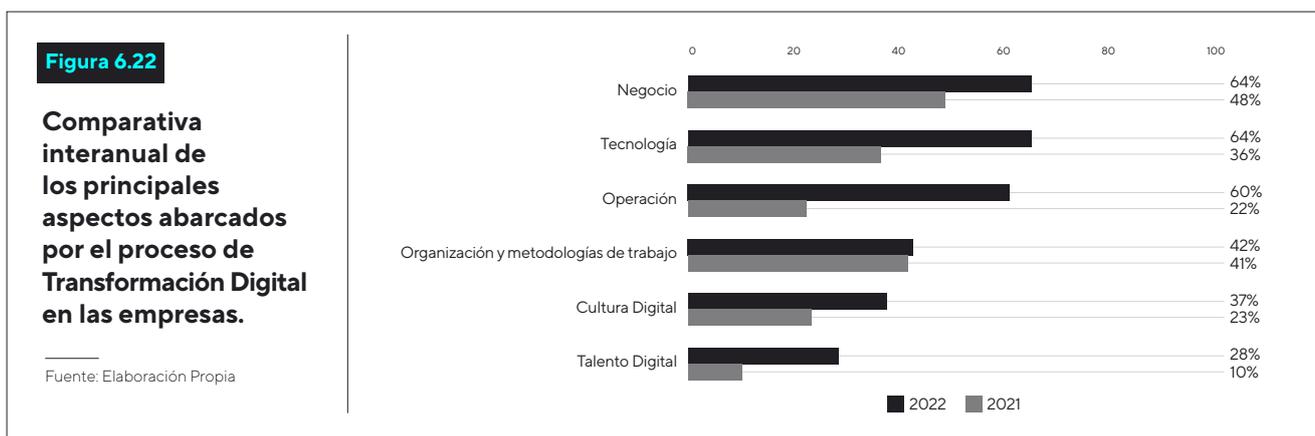
Es importante destacar que ha crecido respecto al 2021 el liderazgo de la Transformación Digital por parte de la Dirección General, pasando de un 24% en 2021 a un 27% en 2022 y consolidándose en el primer puesto, para el presente período.

Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado en 2022 principalmente hacia la potenciación de Negocio y Tecnología. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Falta de Habilidades y la Cultura Actual, como los principales obstáculos, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, el Talento Digital (28%) y la Cultura Digital (37%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas.

Respecto a 2021, el Negocio sigue siendo la principal área que abarca el proceso de Transformación Digital. Ha incrementado su posición la Tecnología en 2022, desplazando a la Operación al tercer lugar.

Asimismo, otro aspecto a destacar ha sido la menor importancia que se ha dado en el presente año (2022) a la Organización y las metodologías de trabajo, dejando el segundo puesto (obtenido en 2021) para pasar a cuarto puesto de relevancia.



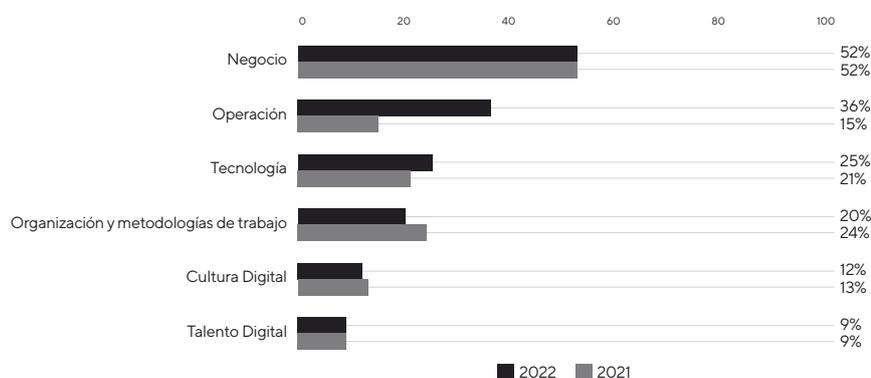
Cabe reseñar igualmente que las empresas han puesto mayor prioridad en el negocio, mientras que la cultura y el talento han supuesto la menor prioridad. Esta situación puede deberse a que las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la tecnología. No obstante, a medida que avanzan en la Transformación Digital, las organizaciones se encuentran con los verdaderos obstáculos, como son la Cultura y el Talento necesarios.

En cuanto a las prioridades de agenda, también observamos que el Negocio (52%) se posiciona dentro de las opciones seleccionadas.

Figura 6.23

Prioridades de la agenda de la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



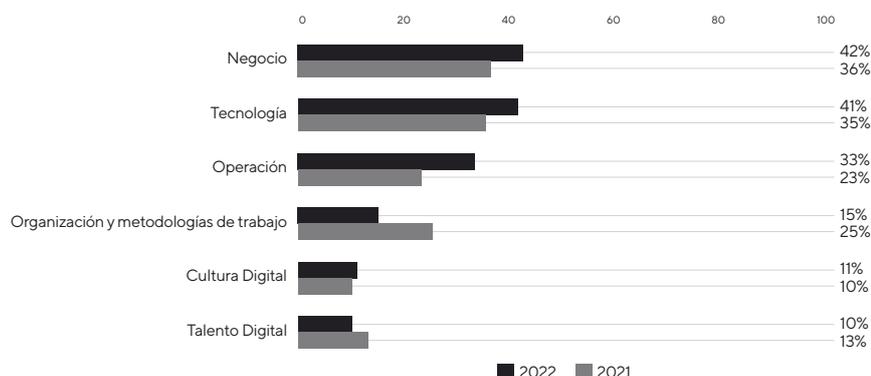
Con relación a la inversión de las empresas en el proceso de transformación, Negocio (42%) y la Tecnología (41%) ocupan las principales posiciones. Igualmente, el Talento (10%) y la Cultura Digital (11%) aparecen como las áreas menos susceptibles de inversión, por parte de las organizaciones dentro de sus procesos de transformación digitales.

Similar situación observamos en 2022 respecto al año anterior en relación con las prioridades de inversión de la Transformación Digital, destacándose que continúa siendo de menor prioridad para las empresas invertir en aspectos relacionados con el desarrollo del Talento Digital y la Cultura Digital.

Figura 6.24

Comparativa interanual de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



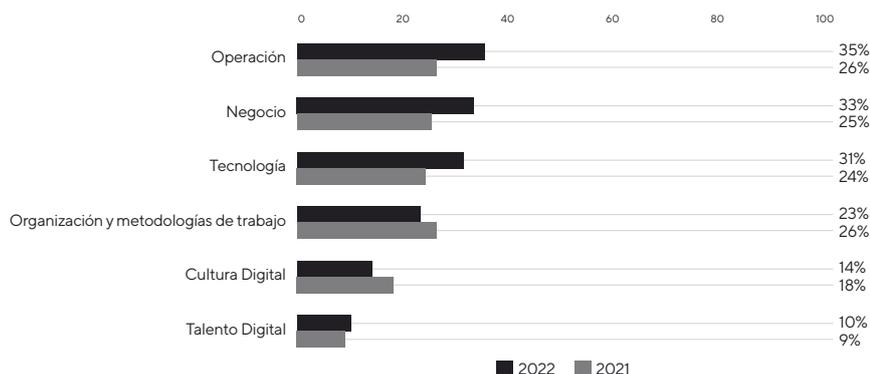
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse con respecto al resto de los aspectos contemplados: Operación (35%), Negocio (33%) y Tecnologías (31%), en este sentido.

Igualmente, siguen siendo los aspectos de menor madurez los relacionados con la Cultura Digital y el Talento Digital en 2022, al igual de lo que sucedía en durante el ejercicio precedente.

Figura 6.25

Comparativa interanual de los aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Las tecnologías digitales han sido el principal motor de dinamismo para las empresas, si bien la digitalización de productos, servicios y canales (55%) es la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

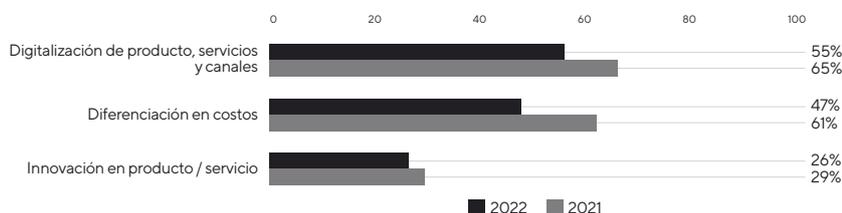


Cabe reseñar respecto a esta cuestión, que el orden de importancia de las palancas competitivas se mantiene respecto al año anterior. **Las empresas siguen considerando que la Digitalización de productos, servicios y canales, así como la diferenciación en costos están siendo los principales motores de transformación.**

Figura 6.26

Comparativa interanual de las palancas Competitivas que están transformando cada sector de competencia.

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. **Así pues, un 86% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.** Concretamente, podemos clasificar a los nuevos competidores en tres categorías: Empresas Tradicionales (*empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa*); Empresas Tradicionales de otros sectores de competencia (*empresas tradicionales de otros sectores*); StartUps (*nuevas empresas tecnológicas - startups- que comienzan a operar en el sector*).

En comparación con el Think Digital Report del año 2021, se observa que siguen siendo las empresas tradicionales los principales competidores que han surgido en los sectores de competencia. En general, si consideramos el conjunto de industria, las Startups no parecen representar gran amenaza para los competidores tradicionales. No obstante, en ciertos mercados como el financiero, la irrupción de esta tipología de nuevas empresas sigue siendo un gran desafío.



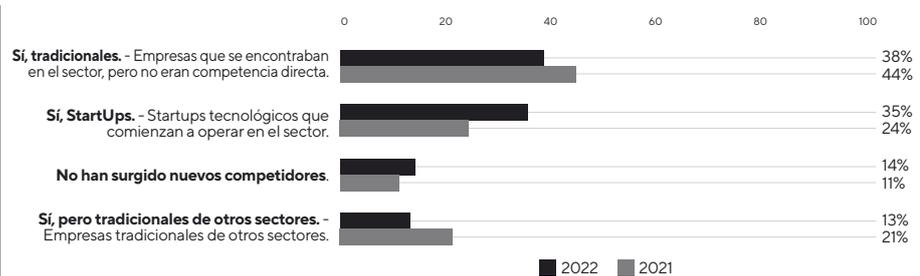
Al respecto, **Pilar Montarcé** nos advierte: “Hemos notado que el negocio de intermediación financiera en el mundo está cada vez más acotado y existe cada vez más competencia de nuevas empresas, que no tienen las mismas exigencias regulatorias que la Banca tradicional (...) La competencia amenaza todo el tiempo a un negocio cada vez más acotado y por lo tanto la mejor respuesta ante esta situación es avanzar y profundizar cada vez más la digitalización (...) Nuestra estrategia también ha sido abordar el mundo Fintech a través de asociaciones estratégicas con empresas tecnológicas, pero además hemos creado nuestra propia Fintech, que permite llegar a los comercios más chicos de toda la provincia proveyendo herramientas de pago y recaudación, sin tantos requerimientos, como los que solicita la banca tradicional”.

En este sentido, tal como manifiesta, **Pilar Montarcé**, las empresas están encontrando diversas estrategias de abordaje a la problemática. Por sobre reaccionar contra la competencia, se despliegan estrategias de asociación con los nuevos competidores, pero sobre todo el entendimiento de que el cambio en las reglas del negocio merece una adaptación a esos nuevos escenarios de competencia, por parte de las empresas tradicionales.

Figura 6.27

Surgimiento de nuevos competidores en el sector en el que tu empresa desarrolla su actividad.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías de mayor prioridad de inversión se enfocan en el conocimiento del cliente y en el manejo y análisis de grandes volúmenes de información de negocio.



En todo caso, la presencia en Capacidades Analíticas, Plataformas de Automatización y Redes Sociales resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas a la hora de priorizar sus inversiones.

El *Cloud Computing* (38%), continúa relegada a la cuarta posición respecto a otras tecnologías. En principio, respecto al *Cloud* se entiende que la tecnología ha alcanzado ya cierta madurez y por lo tanto la mayoría de las empresas ya tuvieron la oportunidad de avanzar en su incorporación en el pasado.



Respecto a 2021, se observa un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Plataformas de Automatización RPA, pasando del quinto al segundo lugar en las prioridades.

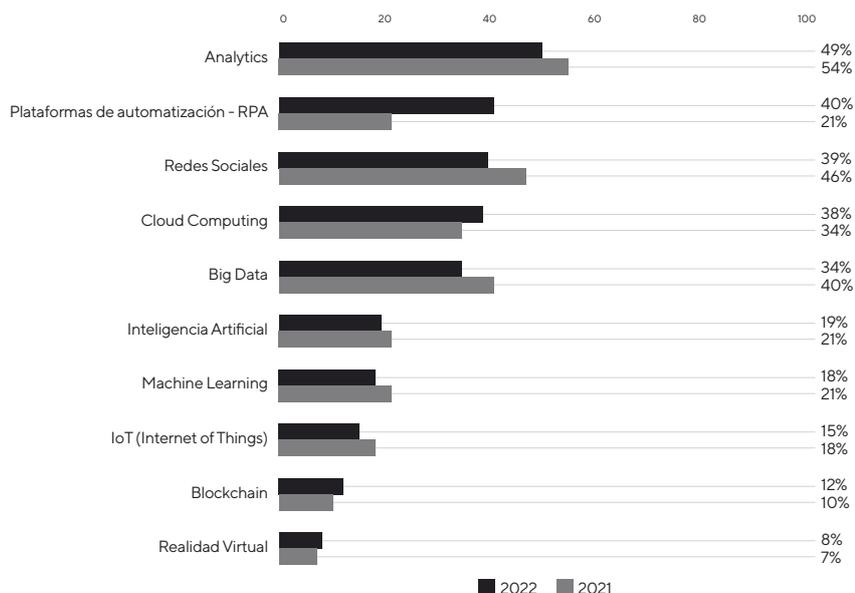
También, resulta destacable el liderazgo sostenido de *Analytics* como prioridad de inversión de las organizaciones. Esta herramienta, junto a *Big Data* suponen la base para que las organizaciones profundicen la tendencia a convertirse en *Data Driven*.

El concepto de *Data Driven* presume la tendencia de orientar a toda la organización a tomar decisiones, en todos sus ámbitos, basadas en datos y no en percepciones. Una organización *Data Driven* es la que es capaz de gestionar, visualizar y decidir, en base a datos de negocio, industria, cliente o colaborador.

Figura 6.28

Comparativa interanual de tecnologías con mayor prioridad de inversión.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

La mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Scrum* y *Design Thinking* han sido de las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

Como puede advertirse en la figura, el *Scrum* (41%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas en el contexto de la Transformación Digital. Asimismo, *Design Thinking* (38%) ha sido considerada, como otra de las principales metodologías para encontrar alternativas creativas a la hora de resolver las necesidades de los clientes, permitiendo la empatía y experimentación, pero sobre todo, escuchando la voz del cliente en cada una de las etapas.

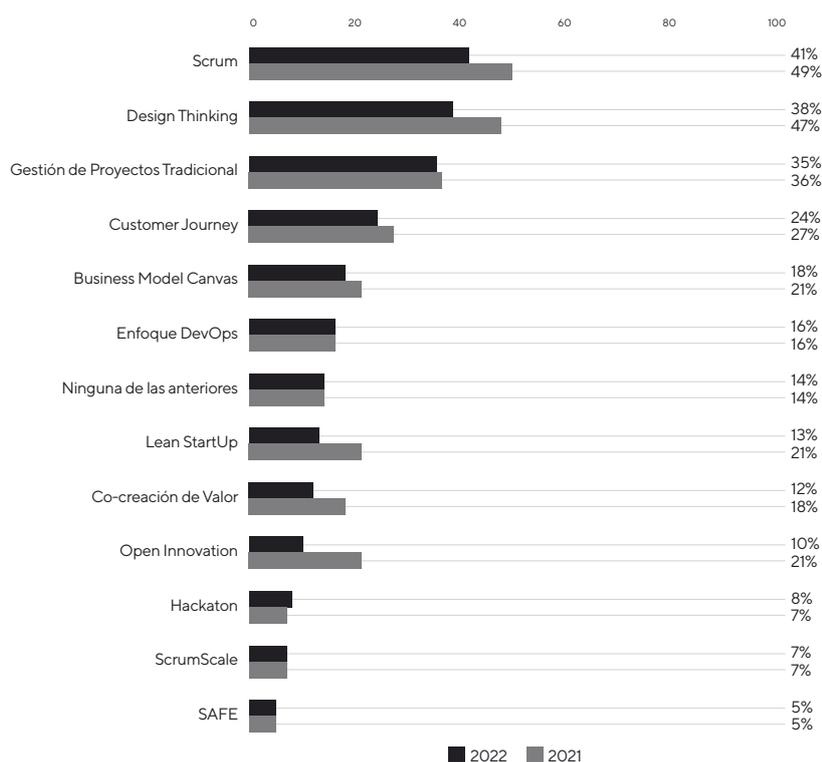


En concreto, Scrum es la metodología más utilizada por las empresas, destacada por el 41% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 35% de las empresas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.

Figura 6.29

Prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del negocio.

Fuente: Elaboración Propia



Si analizamos los datos comparados respecto al año 2021, podemos concluir que siguen estando en el *ranking* de las tres principales metodologías, Scrum, Design Thinking y la Gestión de Proyectos Tradicional.



Reafirma esta posición la opinión de **Pilar Montarcé**, cuando afirma que: “*utilizamos metodologías Scrum para el desarrollo, así como otras metodologías iterativas basadas en Productos Mínimos Viables e iteraciones (...) En la actualidad contamos con alrededor de 20 células de trabajo ágiles, que aúnan al negocio, el diseño y desarrollo de productos y servicios*”.



Por otra parte, cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. **De hecho, hasta el 62% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.**

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 46% de los participantes ha modificado (de esta manera) su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia.

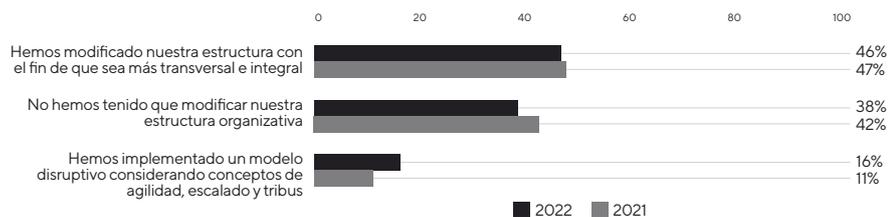
Sin embargo, sólo el 16% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

La evolución de las alternativas de adecuación de estructuras organizativas se ha mantenido desde el 2021, observándose la misma distribución entre los participantes de la muestra.

Figura 6.30

Comparativa interanual de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio.

Fuente: Elaboración Propia



Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas respecto de estas adecuaciones.

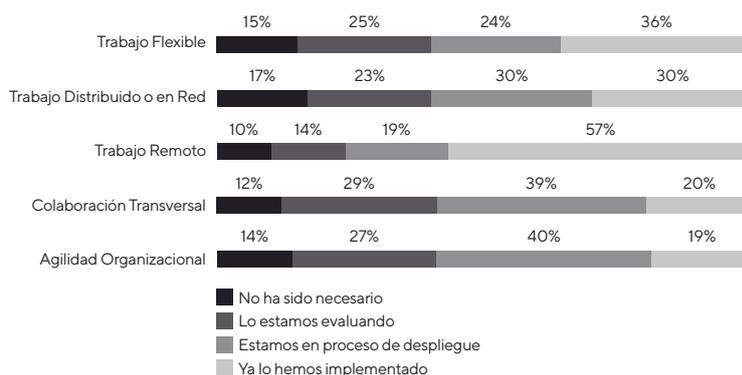


La mayoría de las empresas reportó haber desplegado el Trabajo Remoto 57%. Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (40%) y la Colaboración Transversal (39%).

Figura 6.31

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.6 Cultura Digital

La cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Agilidad (50%), Colaboración (36%), Innovación (35%) y Aprendizaje Continuo (31%), son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.

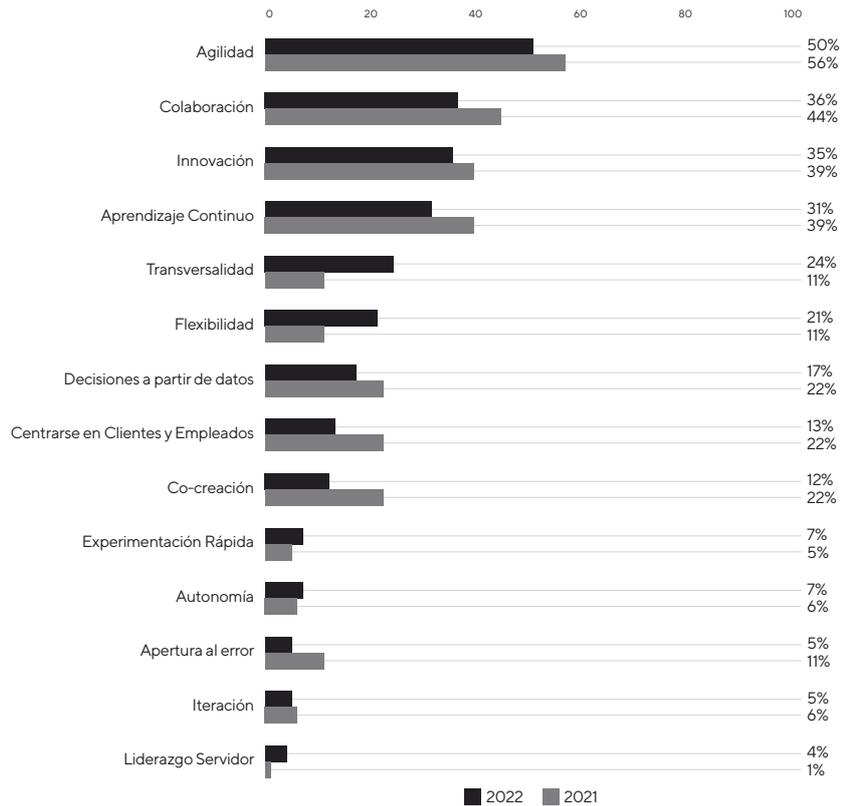
La Cultura Digital se asocia más fácilmente a la innovación y se consolida con una visión ágil de la organización, donde es importante desplegar una colaboración transversal y fomentar el aprendizaje permanente, siendo considerados todos ellos, atributos clave de una Cultura Digital.

Estos mismos aspectos fueron priorizados por las empresas en la investigación de 2021, estando a la cabeza del *ranking* los mismos atributos de una Cultura Digital. Asimismo, es destacable el crecimiento que han tenido en 2022 la transversalidad y la flexibilidad, como atributos descriptivos de una Cultura Digital.

Figura 6.32

Comparativa interanual de los atributos de la Cultura Digital.

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. **Efectivamente, la falta de conocimiento del proceso (52%) y el miedo a lo desconocido (37%) se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.**

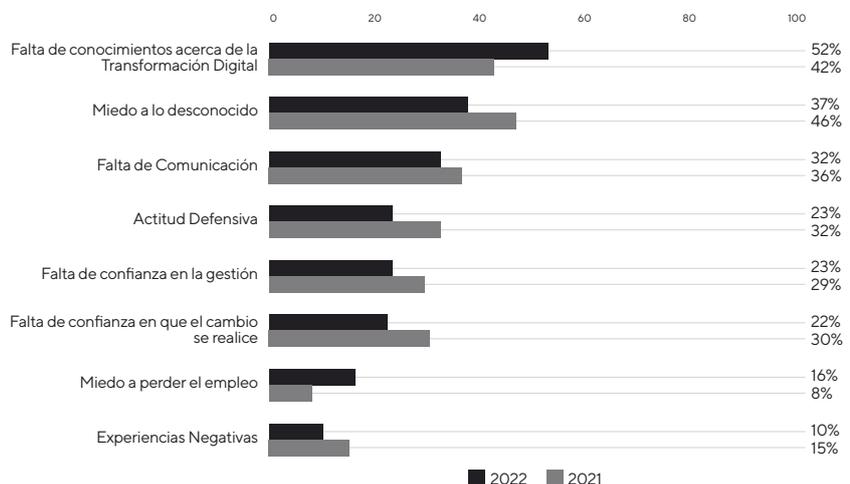
Igualmente, la falta de comunicación (32%), genera actitudes defensivas en las personas ante el cambio. Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de la empresa, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio con el trascurso del tiempo.

También es importante destacar que, la falta de conocimiento del proceso, el miedo a lo desconocido y la falta de comunicación, se mantienen tanto en 2021 como en 2022, como los tres principales aspectos de la cultura actual de las empresas que resisten a la Transformación Digital.

Figura 6.33

Comparativa interanual de los aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia





Además, las empresas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. **Concretamente, las organizaciones han entendido que las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración (54%), el uso de redes sociales corporativas (46%) y el uso de metodologías ágiles y colaborativas (40%) permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.**



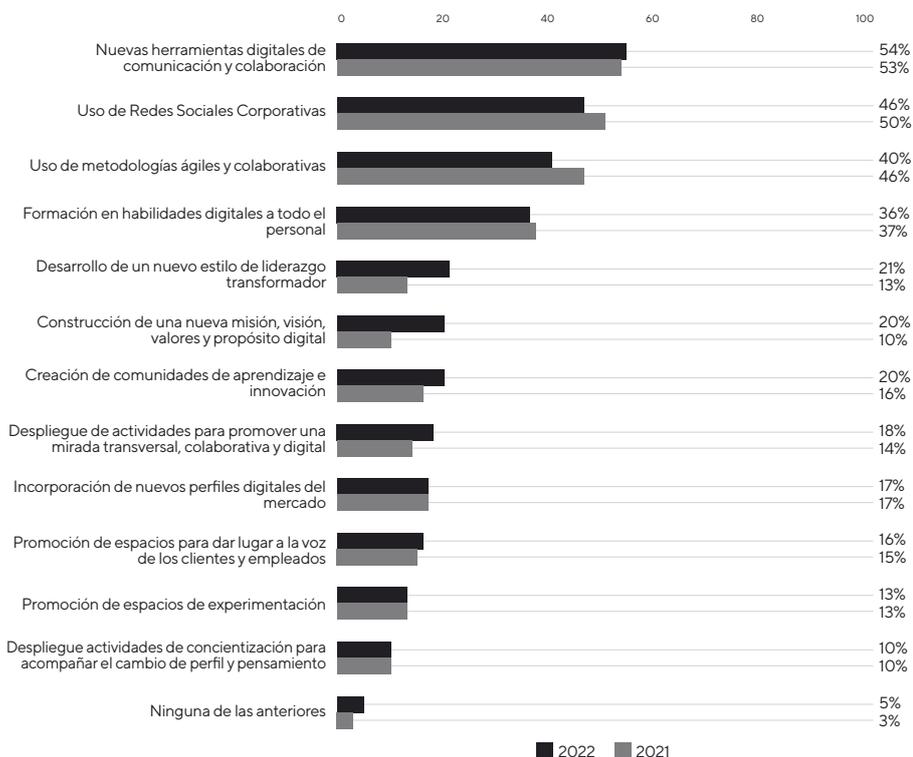
En este sentido, **Terrell Sheridan** apunta que: *“hay un trabajo de hace varios años que estamos haciendo con la Transformación Cultural, sabiendo que estos temas llevan más tiempo que son procesos lentos que van en varios niveles (...) Además, cambiar la cultura está relacionado con las necesidades, hay sectores de la economía que tienen necesidad de que la transformación sea más rápida”.*

Con una mirada retrospectiva respecto al 2021, podemos afirmar que se han mantenido en los primeros lugares del *ranking* de iniciativas de transformación de la cultura las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración, el uso de redes sociales corporativas y el uso de metodologías ágiles y colaborativas.

Figura 6.34

Comparativa interanual de las iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia



6.1.7 Talento Digital



Por último, la Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. **Prueba de ello es que un 64% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.**

Similar distribución se observa en la comparativa interanual, donde en general en 2021 un 60% manifestó oportunamente, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.



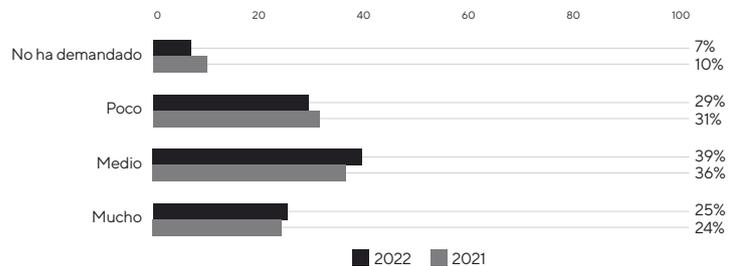
En ese sentido, podemos destacar que ha crecido la demanda de nuevo talento como parte del proceso de Transformación Digital para este 2022.

En ese mismo sentido, **Xavier Gracia** menciona que: “El talento que es tan necesario, y que en general en la mayoría de profesiones relacionadas con tecnología tenemos un problema de falta de talento y en ciberseguridad en concreto más, porque es muy nuevo porque hay muy poca información reglada y el reto es tremendo porque necesitamos muchísima gente que no tenemos, en España en Europa y en el mundo y eso es una oportunidad también para los países, para desarrollar ese sector”.

Figura 6.35

Comparativa interanual del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital.

Fuente: Elaboración Propia



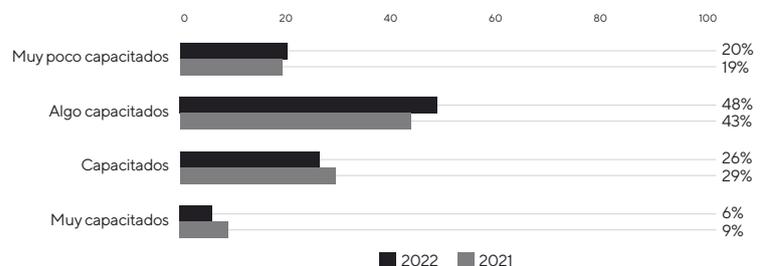
Lo anterior goza de una importancia capital en tanto en cuanto, normalmente el talento interno de las empresas no se encuentra preparado en relación a nuevas habilidades necesarias para desplegar la transformación digital. **No en vano, el 68% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo**, destacándose que el 20% los considera muy poco capacitados y el 48% algo capacitados.

Similar distribución en cuanto a la preparación de los colaboradores se observa en la comparativa interanual, ya que el 62% de las empresas en 2021 consideró que su personal no estaba suficientemente capacitado.

Figura 6.36

Comparativa interanual en torno a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

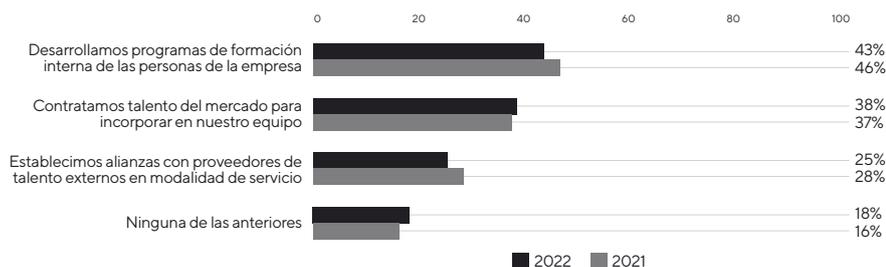


La concienciación acerca de la falta de capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias que han tenido que desplegar las empresas a la hora de desarrollar el talento necesario por la transformación digital. En consecuencia, **el desarrollo de programas de formación interna ha sido la más desplegada (43%)**, seguida por la contratación de talento de mercado (38%), y por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (25%).

Figura 6.37

Comparativa interanual acerca de la Tipología de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia



Si consideramos cómo han evolucionado las estrategias para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital, se observa que durante ambos años las principales estrategias desplegadas por las empresas, coinciden en el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.



A fin de ilustrar estas estrategias, **Pilar Montarcé** menciona que: *“En general nuestros colaboradores estaban poco preparados para afrontar la Transformación Digital. Tuvimos que incorporar nuevo talento de mercado, así como mejorar las capacidades de nuestros colaboradores (...) Las estrategias desplegadas tuvieron que ver principalmente con la formación de nuestros colaboradores, así como reforzar nuestros equipos a través de la incorporación de nuevo talento. En general, se armaron capacitaciones junto con las Universidades Nacionales en las temáticas que el banco requería, con la certificación correspondiente (...) En otros casos, se ha costeado la capacitación de colaboradores tanto en importantes instituciones nacionales como internacionales (...) Por otra parte, en lo específico a mejorar nuestra capacidad de manejo de datos, hemos creado una academia Data Driven, enfocada a mejorar las habilidades en las áreas técnicas y de negocio (...) Actualmente en esta academia, se capacitan más de 600 personas en la Cultura del Dato, lo que nos permitirá alcanzar un importante nivel de maduración en este aspecto (...) Hace unos años también hemos desarrollado una Academia Agile a través de acuerdos con la Universidad Nacional de Córdoba, donde se han capacitado nuestros colaboradores en estas habilidades (...) La alta dirección del Banco está comprometida con el desarrollo y la formación de todos nuestros colaboradores”.*



Por su parte, **Terrel Sheridan**, menciona que: *“Hay una brecha de habilidades y hemos llevado adelante dos estrategias: 1. Formación. Hemos dedicado muchas horas de formación para abordar el reto de la transformación digital; 2. Incorporación de nuevos perfiles. Hemos integrado nuevos perfiles en la compañía con la formación digital necesaria para ayudar con esta transformación”.*

Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipos: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills**¹ asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.



En este sentido, el dominio de metodologías ágiles ha sido identificada por el 38% de los participantes como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguida por el conocimiento de Programación de Software (32%) y la Creación de Contenido Digital (26%).



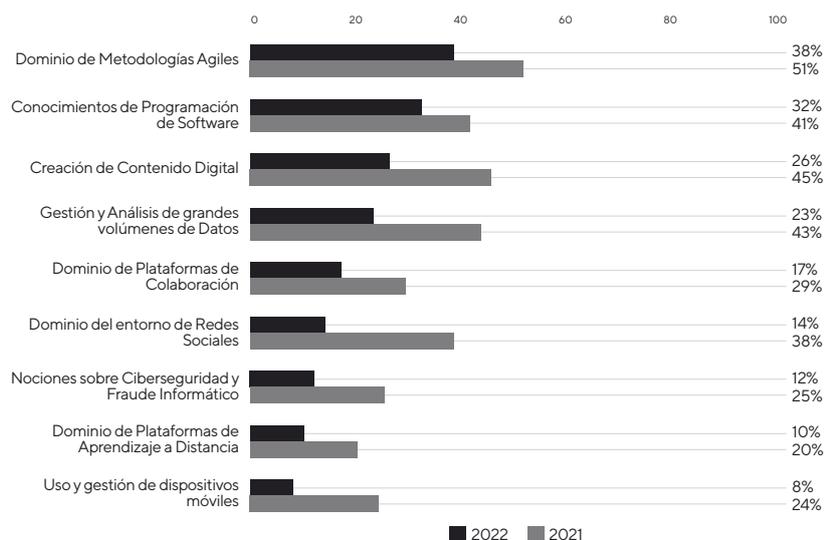
El dominio de metodologías ágiles ha sido en ambas ediciones (2021 y 2022) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas. Por otra parte, resulta destacable el crecimiento en la demanda de conocimientos sobre Programación de Software, que ha pasado desde el cuarto lugar en 2021 a segundo en 2022.

[1] El término *Power Skill* identifica, dentro de todas las habilidades blandas disponibles, aquellas que se asocian más fácilmente y potencian los procesos de transformación digital en las empresas.

Figura 6.38

Comparativa interanual acerca de la tipología de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia



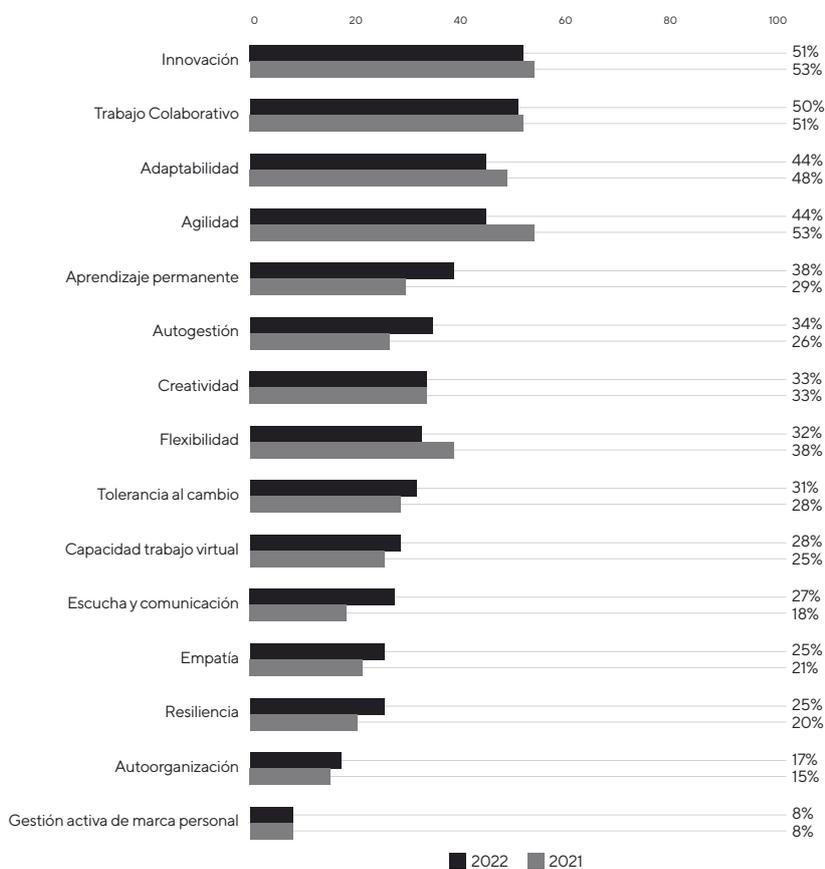
En relación a habilidades blandas como las *Power Skills*, podemos identificar la Innovación (51%) y el Trabajo Colaborativo (50%), como las que son más necesarias desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones, seguida por el Adaptabilidad (44%), y la Agilidad (44%) que fueron elegidas, de manera individualizada, por los participantes.

Habilidades como la Innovación, el Trabajo Colaborativo, la Adaptabilidad y la Agilidad se mantienen entre las cuatro principales a desarrollar según la comparativa interanual.

Figura 6.39

Comparativa interanual acerca de la tipología de Power Skill derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia





Para ilustrarnos acerca de las habilidades más demandadas en el proceso de Transformación Digital, **Terrell Sheridan**, nos indica: *“El Hard Skill más importante según mi visión es saber programar. No saber programar en el 2022 es como no saber escribir. El lenguaje es relativo, lo importante es saber programar. La Soft Skills más crítica es ser capaces de actuar en entornos muy volátiles. Lo que valoramos de las personas es que puedan gestionarse en entornos muy cambiantes, porque es lo que estamos viviendo ahora mismo”.*



6.2 España

6.2.1 Características de la Muestra

Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas, de las cuales un total de 82 corresponden a España, representando el 16% de la muestra.

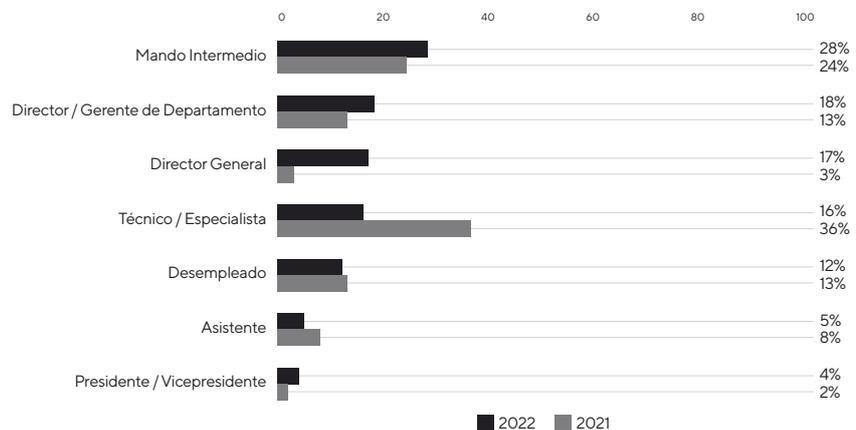
Si consideramos las personas que han respondido la encuesta en cada caso, en el siguiente gráfico podemos analizar la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización. En este sentido, puede advertirse que la mayor parte de la muestra forma parte de los Mandos Intermedios (28%), mientras que los Directores/Gerentes de Departamento ocupan una proporción más reducida (18%).

Respecto a 2021, la muestra actual denota una mayor participación de Mandos Intermedios, Directores/Gerentes de Departamento y Director General, sobre la categoría de Técnico/Especialista, que ha visto reducida su participación en el presente año.

Figura 6.40

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

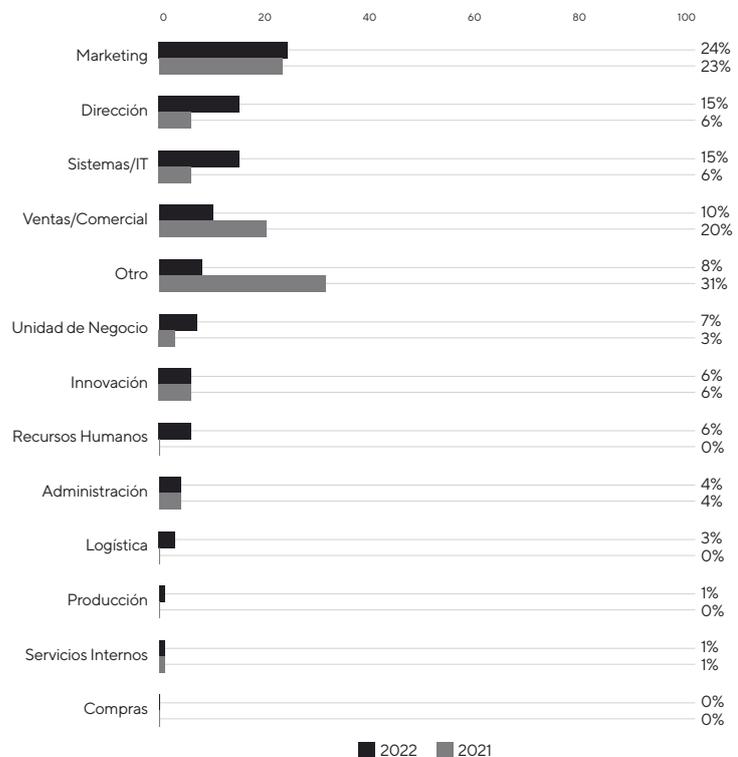


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes españoles pertenecen al área de Marketing (24%), Sistemas/TI (15%) y Dirección (15%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.41

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



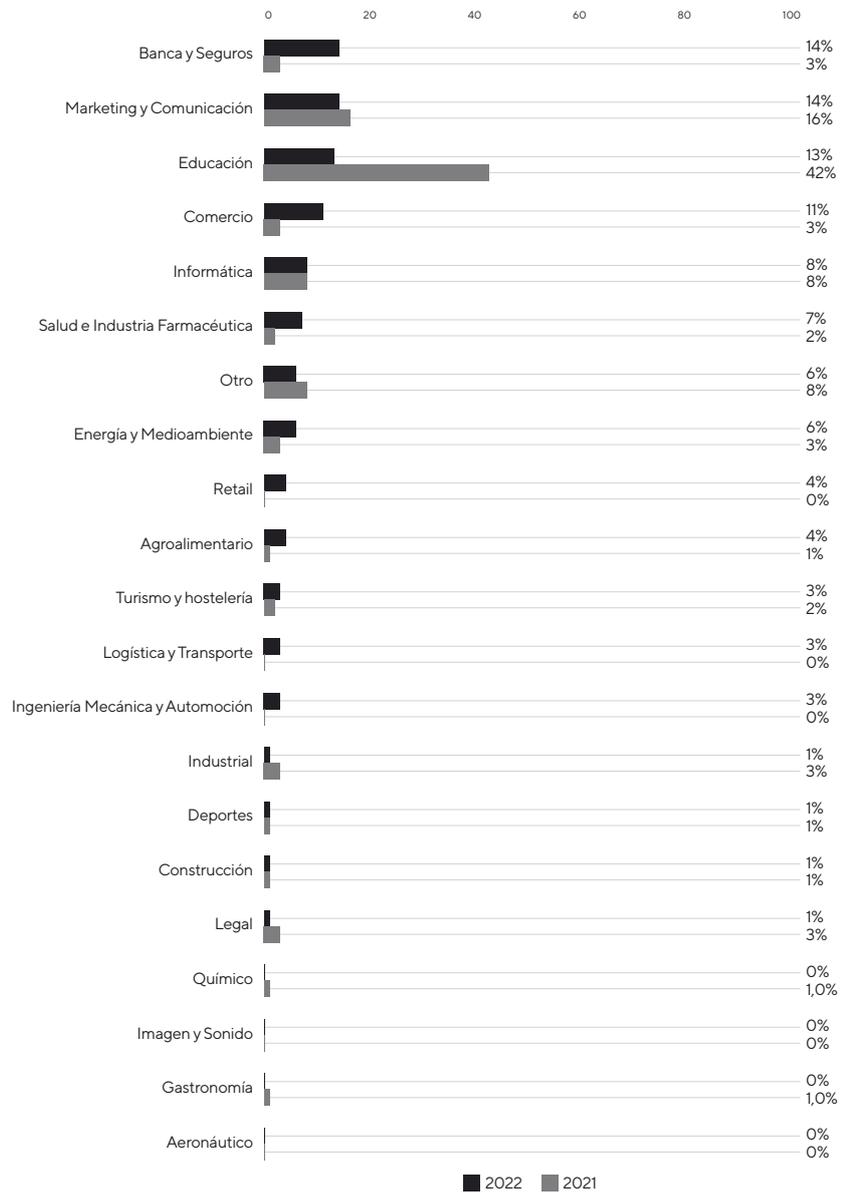
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra española. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad pudiéndose destacar Banca y Seguros (14%) y Marketing y Comunicación (14%). Por su parte Aeronáutica, Imagen y Sonido, Gastronomía y Químico no tuvieron representación alguna.

Si observamos la evolución de las áreas sectoriales que han participado de la encuesta, podemos señalar un incremento considerable del sector de Banca y Seguros para 2022, así como una disminución considerable del sector de la Educación en el presente ejercicio.

Figura 6.42

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



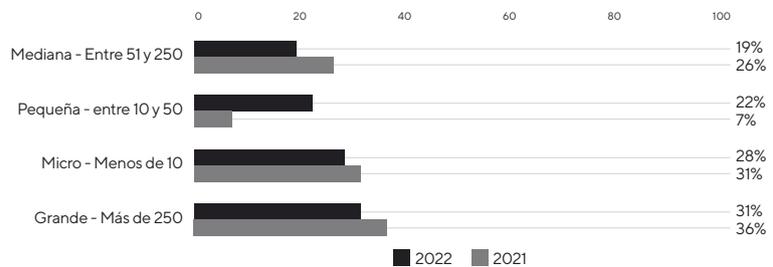
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones, donde se aprecia una distribución equilibrada de las categorías evaluadas.

Respecto a la muestra de 2021, podemos observar una situación similar a la indicada para 2022 en relación con una distribución equilibrada de las categorías consideradas, pudiéndose destacar un crecimiento de la participación de Pequeñas Empresas (22%), para el caso de España en 2022.

Figura 6.43

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

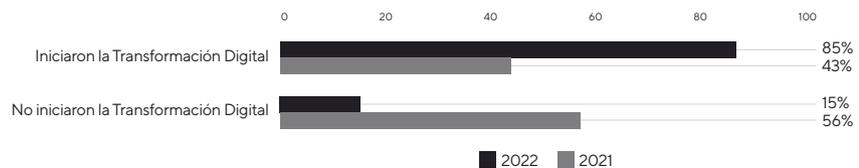
El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa en relación con el proceso de transformación digital, con la finalidad de dividir entre aquellas empresas, que habían iniciado sus procesos de transformación respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que una minoría de las empresas españolas representadas no habían iniciado el proceso 15%, mientras que, por el contrario, el 85% declaraban haberlo iniciado encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance del mismo.

Figura 6.44

Distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



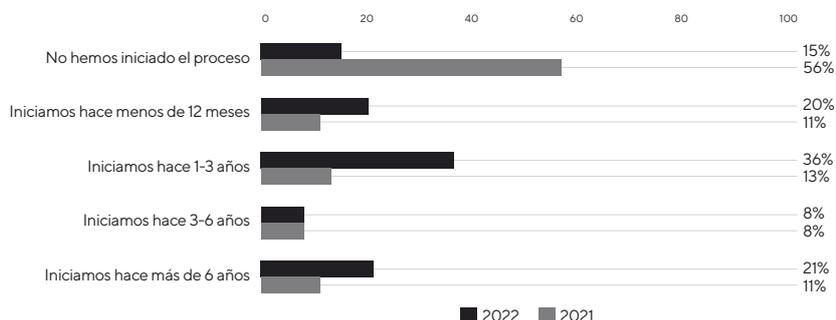
Esta situación representa un cambio significativo, para el año 2022, en cuanto a la cantidad de empresas participantes de la muestra que han iniciado su Transformación Digital, pasando de un 43% a un 85%. Esta situación permitirá alcanzar conclusiones de mayor profundidad, por cuanto a las características de los procesos de Transformación Digital en España.

Por su parte, en relación con la madurez de los procesos de Transformación Digital en España, podemos observar que una mayoría de las empresas ha iniciado su transformación hace entre 1 a 3 años (36%).

Figura 6.45

Comparativa interanual de la distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital declararon haberse encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

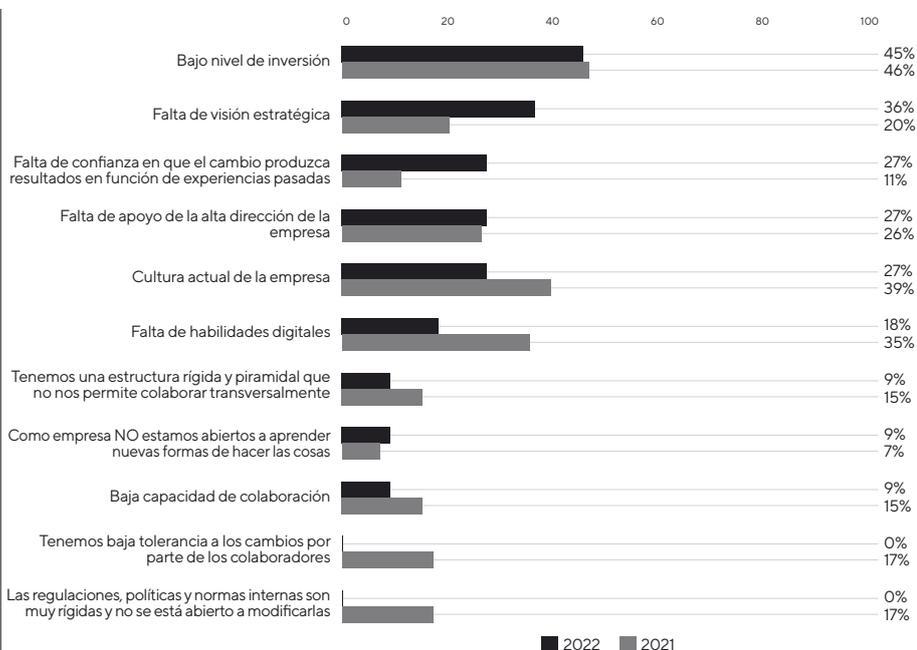
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (45%) y la falta de visión estratégica (36%) fueron los aspectos más destacados por las empresas españolas, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas. En comparación con los obstáculos identificados en 2021, no aparecen en lo más alto del *ranking*, ni la Cultura Actual de la empresa, ni la Falta de habilidades digitales.

Si embargo, la Cultura Actual de la empresa se encuentra en un tercer lugar del ranking compartiendo un 27% con la falta de apoyo de la alta dirección y la falta de confianza en que el cambio se produzca.

Figura 6.46

Comparativa interanual de los obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia





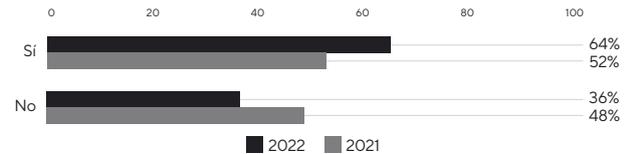
En ese mismo sentido, **Terrell Sheridan** de **Naturgy** nos aclara que: “Hay un trabajo de hace varios años que estamos haciendo con la *Transformación Cultural*, sabiendo que estos temas llevan más tiempo que son procesos lentos que van en varios niveles (...) Además, cambiar la cultura está relacionado con las necesidades, hay sectores de la economía que tienen necesidad que de que transformación sea más rápida”.

No obstante lo anterior, de entre aquellas empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 64% se manifestaba dispuesto a hacerlo durante el próximo año. Concretamente y en relación con la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, el 64% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

Figura 6.47

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

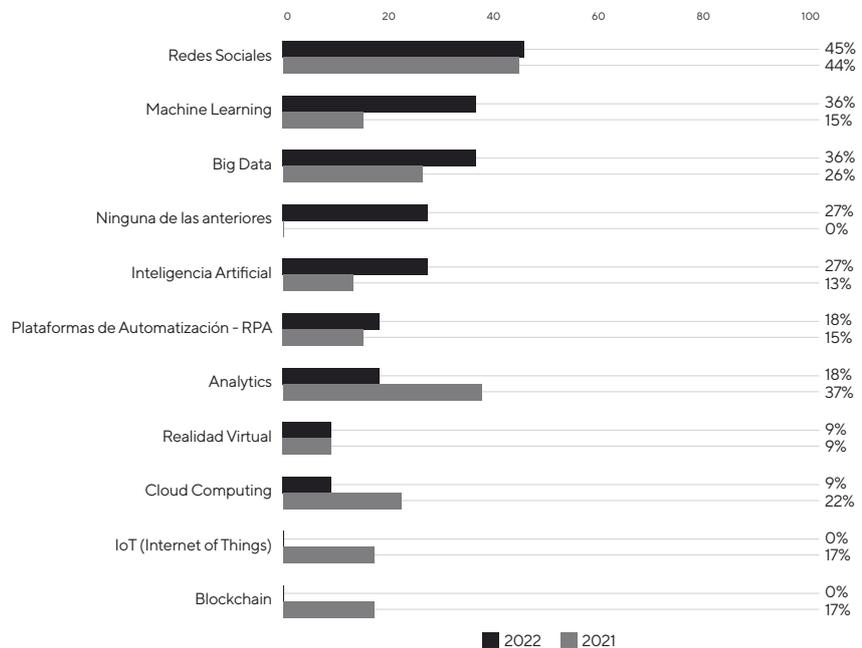


También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (45%), *Machine Learning* (36%) y *Big Data* (36%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción entre las empresas españolas, que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.48

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



En el 2022, se incrementa el interés de las empresas españolas por el Machine Learning.

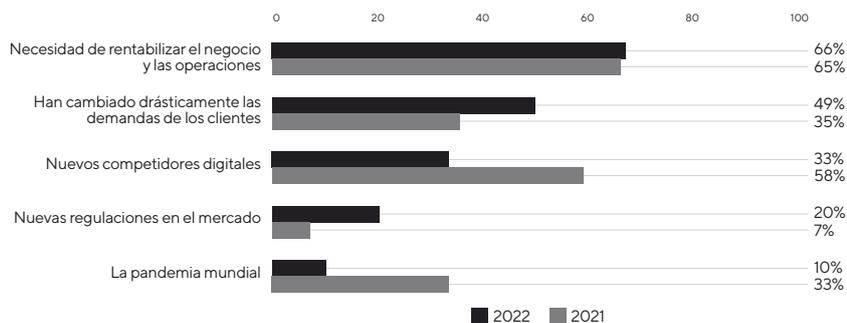
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (85%), se buscó conocer los motivos que impulsaron a comenzar con la Transformación Digital. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (66%), apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital. Igualmente, el cambio drástico en las demandas de los clientes (49%) y los nuevos competidores digitales (33%), también ha servido de acicate a las tradicionales a volcarse definitivamente hacia lo digital.

Si observamos los datos comparativamente con el año 2021, podemos observar una disminución del impacto de la pandemia mundial en este tipo de decisiones y un aumento del impacto de las nuevas regulaciones en el mercado.

Figura 6.49

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

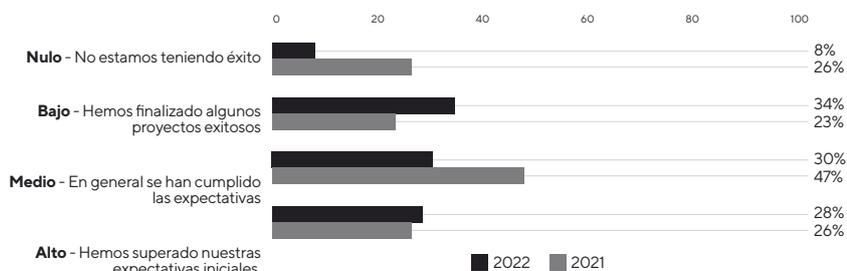


En relación al éxito que está teniendo el proceso de transformación digital, resulta destacable que, en general, las empresas consideran que el proceso ha sido exitoso. En concreto, un 30% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 28% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.50

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió, también, obtener las opiniones de los ejecutivos en relación con el grado de madurez que observaban en su organización, a escala digital.

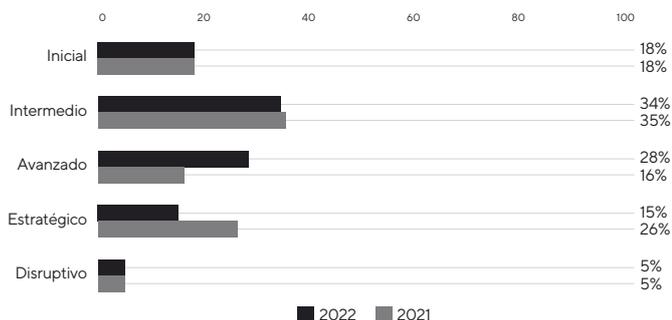
En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (18%) y medio (34%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 48% de las empresas consultadas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (28%), estratégica (15%) y disruptiva (5%).

El nivel de madurez se ha mantenido constante, en el último año, en las empresas españolas que formaron parte de la encuesta, en tanto que, para ambos ejercicios, alrededor del 47% de las empresas consultadas manifestó que su nivel de madurez se encuentra entre los niveles Avanzado y Disruptivo.

Figura 6.51

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital.

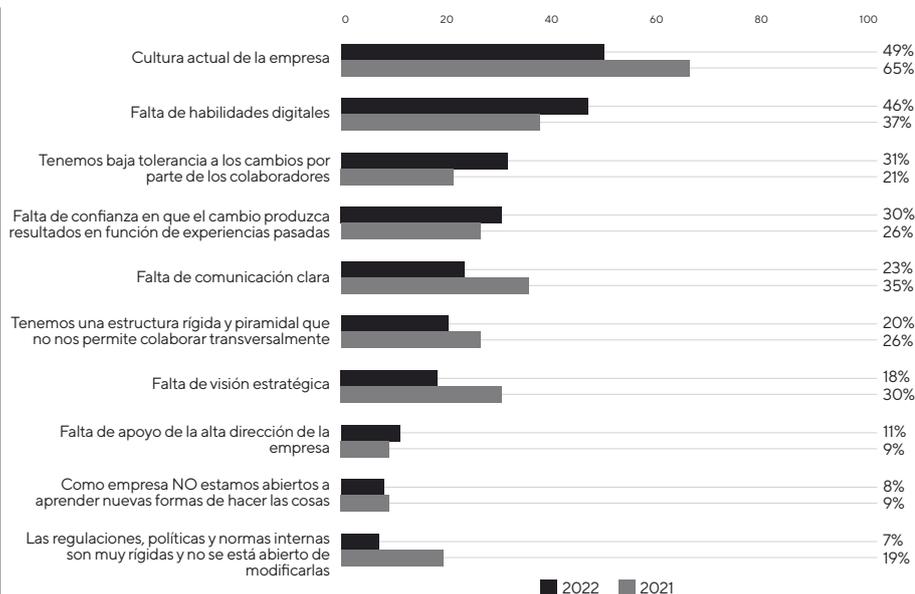
En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa (49%) y la falta de habilidades digitales (46%) se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Si observamos comparativamente los resultados del año 2022 con respecto al año anterior, podemos destacar que las empresas continúan identificando a la Cultura actual de la empresa y a la Falta de habilidades digitales, como los dos principales aspectos que obstaculizan el avance de la Transformación Digital.

Figura 6.52

Comparativa interanual de los principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital (datos para España).

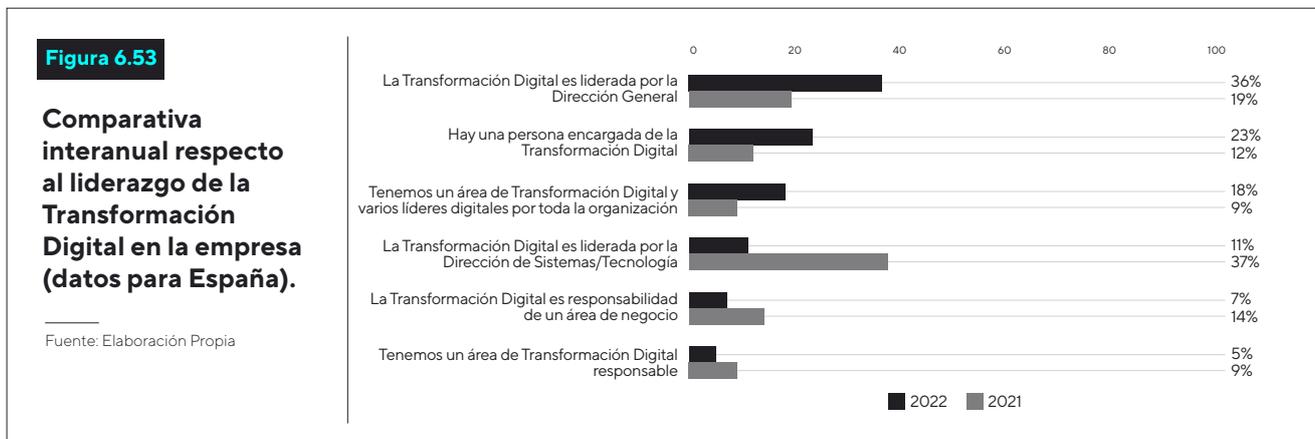
Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General de las empresas (36%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la existencia de una persona encargada de la Transformación Digital (23%).

De esta manera, se demuestra la importancia que tiene el involucramiento del máximo nivel en la organización. Por su parte, resulta también muy reseñable que sólo el 46% de las empresas ha creado un área específica o definido responsables de la Transformación Digital.

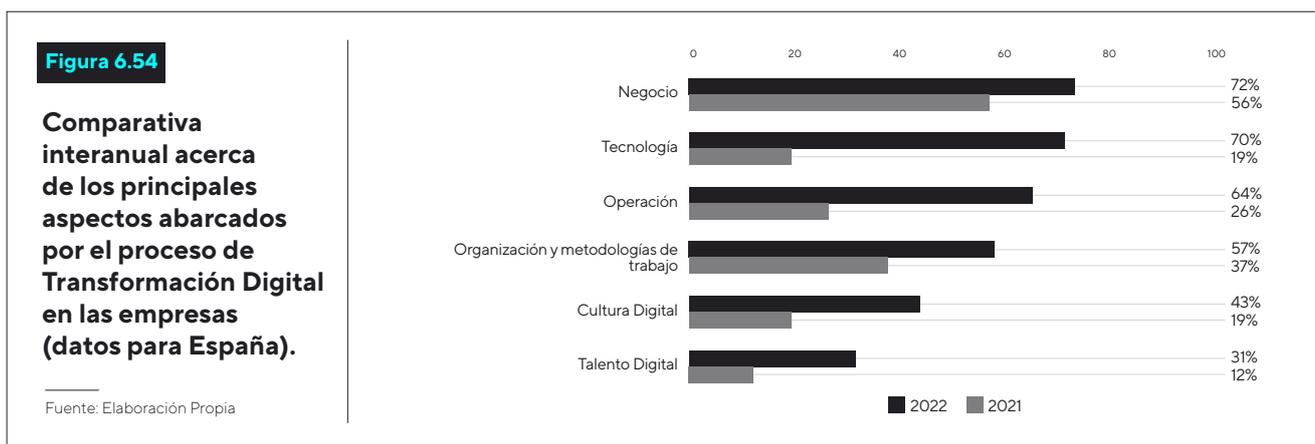
Si observamos los resultados comparativamente entre años, podemos destacar una reducción significativa en la cantidad de empresas en las que el proceso de Transformación Digital es liderado por el área de Sistemas/Tecnología, pasando de un 37% en 2021, a un 11% en 2022.



Finalmente, se pretendió conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos, en que se centra el mencionado proceso.

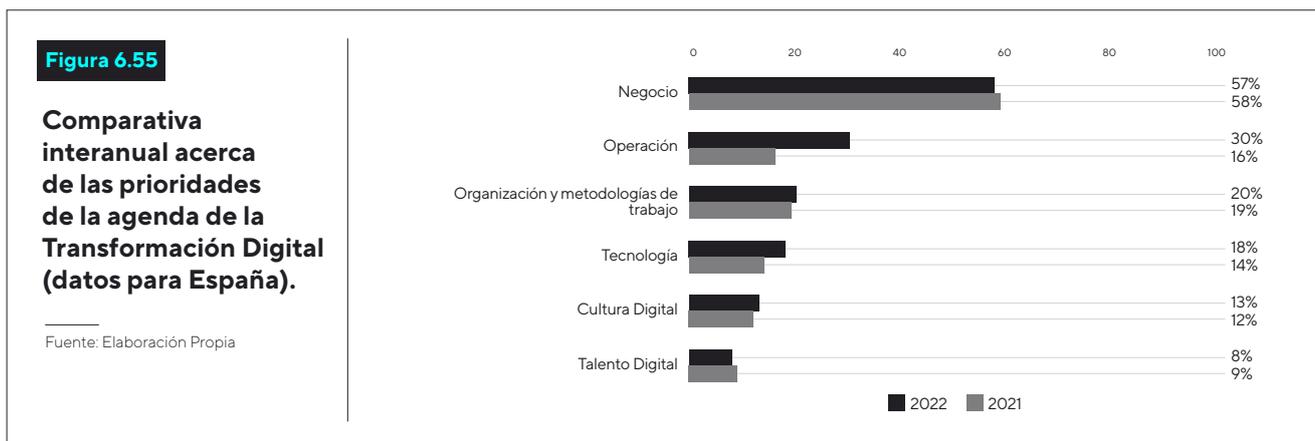
Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en Negocio 72% y Tecnología 70%. Si bien las empresas que iniciaron la transformación digital habían detectado la Cultura actual y la Falta de Habilidades, entre los principales obstáculos para avanzar en su transformación, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, tanto el Talento Digital, como la Cultura Digital han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas españolas.

De la comparativa interanual, podemos concluir que el Negocio sigue siendo la prioridad absoluta de focalización de las empresas en estos últimos años.



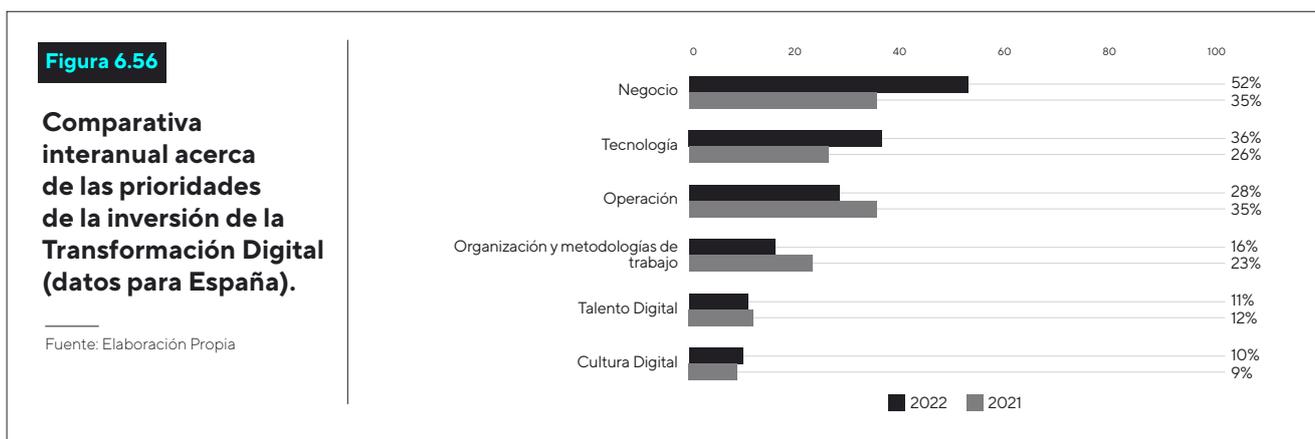
Las empresas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Operación, mientras que en la Cultura y el Talento ha supuesto la menor prioridad. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la organización.

El Negocio sigue siendo la principal prioridad de las organizaciones en los últimos años, tal como puede observarse en la siguiente figura.



Con relación a la inversión de las empresas españolas en el proceso de transformación, el Negocio (52%), la Tecnología (36%) y la Operación (28%), ocupan las principales posiciones. Igualmente, el Talento (11%) y la Cultura Digital (10%) aparecen como las áreas menos susceptibles de inversión, por parte de las organizaciones, dentro de sus procesos de transformación digitales.

En el mismo sentido, puede observarse que el Negocio ha crecido en cuanto a la prioridad que se dan a las inversiones dentro del proceso de transformación.



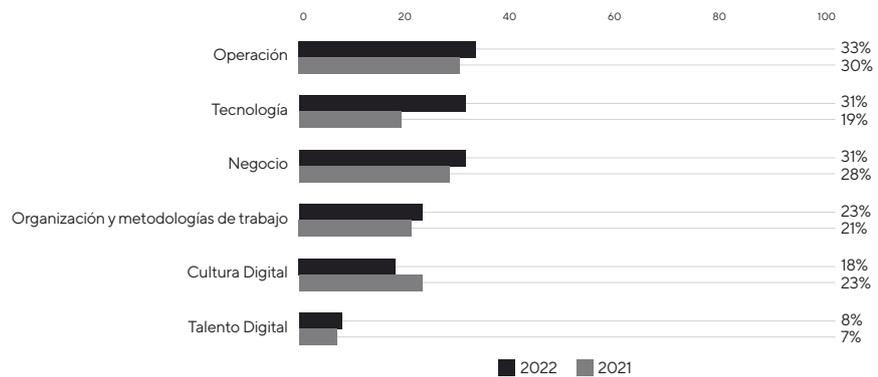
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Operación (33%) y el Negocio (31%), en este sentido.

Asimismo, podemos observar que la Cultura Digital es el factor considerado (por el 18% de las empresas representadas) como un aspecto donde se ha alcanzado un mayor grado de madurez.

Figura 6.57

Comparativa interanual acerca de los aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

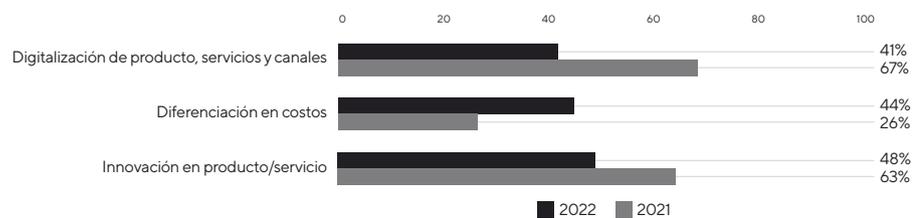
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, que suponen la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

Las proporciones se mantienen si observamos la comparativa interanual. De hecho, la digitalización de productos, servicios y canales sigue siendo la principal palanca competitiva para la transformación digital de las empresas.

Figura 6.58

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas en España. Así pues, un 82% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Concretamente, podemos clasificar a los nuevos competidores en tres categorías: Empresas Tradicionales (*empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa*); Empresas Tradicionales de otros sectores de competencia (*empresas tradicionales de otros sectores*); *startUps* (*nuevas empresas tecnológicas -startups- que comienzan a operar en el sector*).

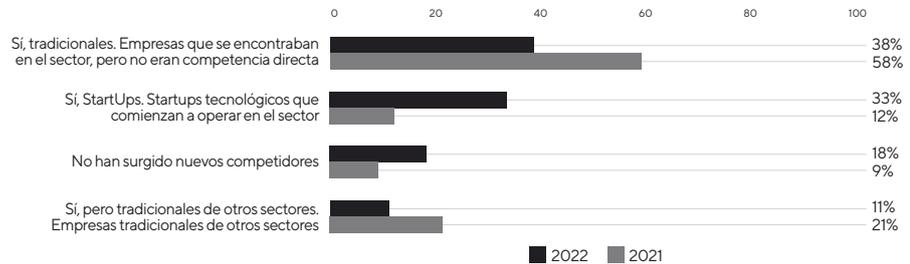
La encuesta desarrollada también revela que los principales competidos que han surgido refieren a empresas tradicionales que han sabido aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías digitales y han creado nuevas soluciones que ponen en alerta a otros competidores.

En 2021, una mayor cantidad de empresas tradicionales del mismo sector habían constituido los principales nuevos competidores para empresas tradicionales establecidas. En 2022, esta situación se ha equilibrado y se observa, que las empresas tradicionales continúan liderando el espectro de competencia, más allá del sector en el que se hubieran desarrollado.

Figura 6.59

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.4 Tecnologías Digitales

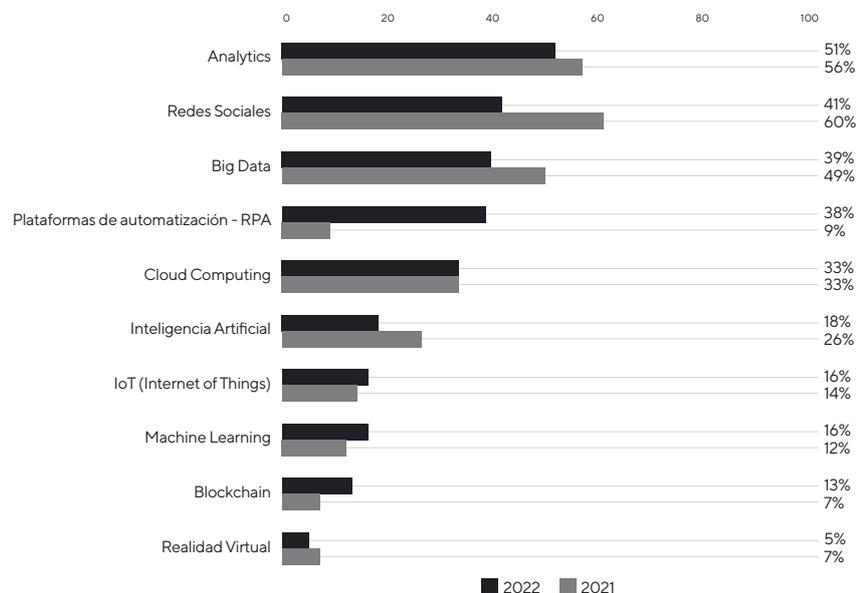
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas españolas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Capacidades Analíticas (Analytics), Redes Sociales y Big Data.

En comparación a los resultados de 2021, ha crecido significativamente la utilización de plataformas de automatización, entre las soluciones más elegidas para el presente ejercicio.

Figura 6.60

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave para que las empresas avancen en su transformación.

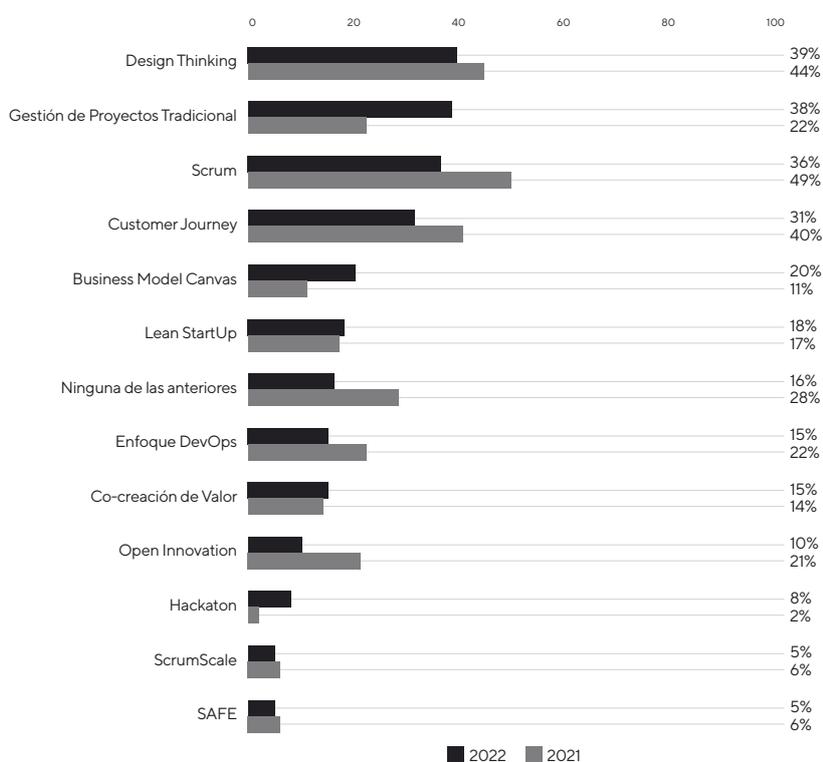
La mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Design Thinking* ha sido de las más utilizadas por las organizaciones españolas, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

No en vano, las empresas han comprendido que transformarse va mucho más allá de ser hábiles para implantar tecnologías digitales. La velocidad del cambio, los nuevos competidores y las nuevas exigencias de los clientes, demandan también cambios hacia el interior de las empresas. Así pues, la mayoría de las organizaciones entendieron que deben desplegar nuevas metodologías de trabajo, para transformar sus modelos de negocio.

Figura 6.61

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Como puede advertirse en la figura, el *Design Thinking* (39%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas para transformar su modelo de negocio. De hecho, esta metodología les ha permitido a las organizaciones encontrar alternativas creativas a la hora de resolver las necesidades de los clientes, permitiendo la empatía y experimentación, pero sobre todo escuchando la voz del cliente en cada una de las etapas. Como parte del *Design Thinking*, la herramienta del *Customer Journey* (31%) se ha revelado también entre las preferidas para comprender los ciclos de consumo de los clientes desde sus propias perspectivas.

Sorprende, sin embargo, que un 38% de los encuestados hayan utilizado metodologías de gestión de proyectos tradicional, más allá de las opciones más difundidas en la actualidad. Aquí corresponde también considerar a aquellas empresas que no han utilizado nuevas metodologías o formas de trabajo y siguen encarando su transformación a partir de métodos tradicionales.

Por su parte, desarrollar nuevos productos y servicios digitales es la forma que las empresas tienen para desplegar rápidamente nuevas soluciones hacia sus clientes, con el objeto de mejorar las experiencias de consumo, o en algunos casos optimizar los costos operativos del negocio. Precisamente, el ciclo de desarrollo de *software* tradicional atenta contra la entrega constante de funcionalidades hacia los clientes que demandan (cada vez más) velocidad de respuesta y evolución constante, en las características de los productos y servicios digitales. En concreto, *Design Thinking* (39%), Gestión de Proyectos Tradicional (38%) y *Scrum* (36%) han sido las metodologías más utilizadas por las empresas españolas.

Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. De hecho, hasta el 62% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

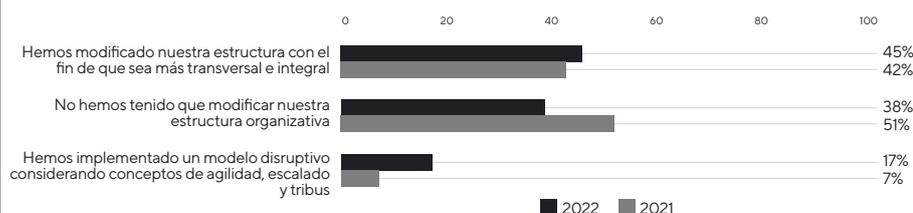
Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para volverlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 45% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, en España el 17% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

En efecto, comparativamente con el año 2021, el hecho de desplegar un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus ha crecido considerablemente, pasando de un 7% a un 17% para el año 2022.

Figura 6.62

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Otra cuestión a subrayar deriva de la constatación de la disminución de la cantidad de empresas que no ha modificado sus estructuras en 2022, respecto al periodo anterior. Esta situación nos habla de una profundización en los procesos de transformación evaluados.

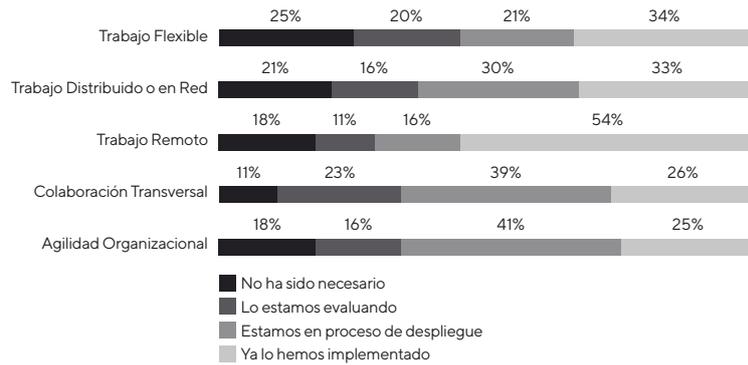
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas respecto a estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas en España confirmó haber desplegado Trabajo Remoto (54%). Se observa además que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (39%) y la Agilidad Organizacional (41%).

Figura 6.63

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.6 Cultura Digital

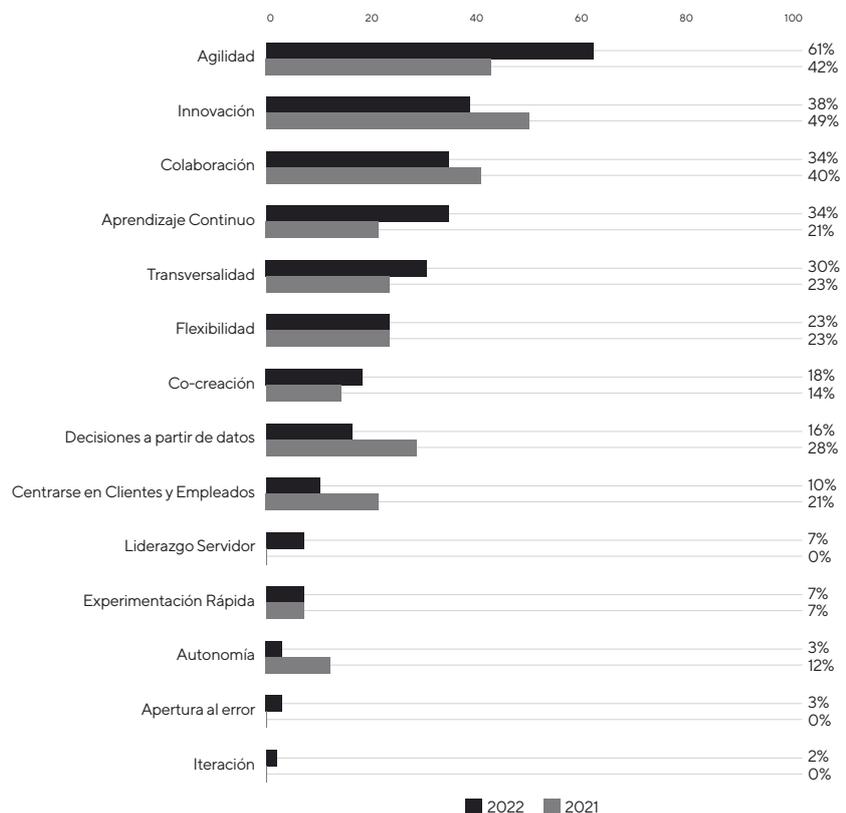
La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Es por ello, que sólo el 18% de las empresas españolas consideró que alcanzó mayor madurez en los aspectos relacionados con la Cultura Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Agilidad (61%), Innovación (38%), Colaboración (34%) y Aprendizaje Continuo (34%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.

Por su parte, la iteración y la apertura al error no constituyen especialmente para los participantes los atributos definitorios de la Cultura Digital. De hecho, en España, la Cultura Digital se asocia más fácilmente a la innovación y se consolida con una visión ágil de la organización, donde es importante desplegar una colaboración transversal, siendo considerados todos ellos atributos clave de una Cultura Digital.

Figura 6.64

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

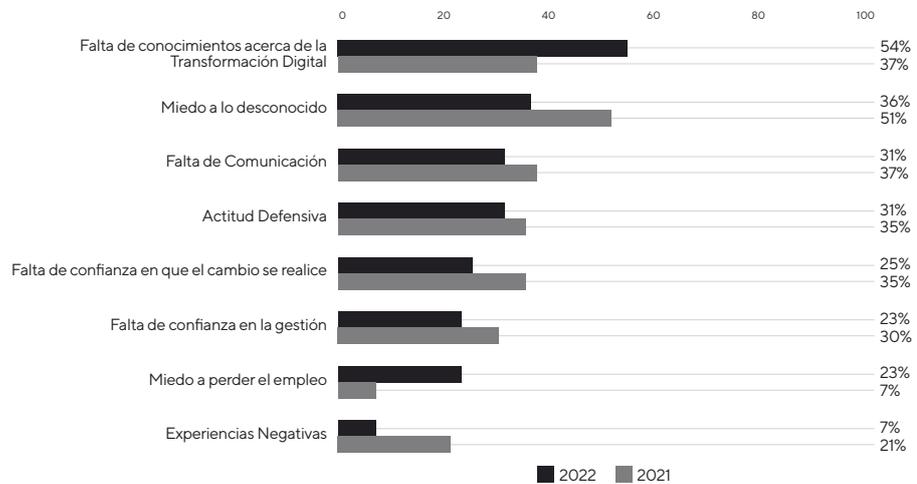


De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, el miedo a lo desconocido o a la falta de conocimiento del proceso se revelaron como las principales actitudes, que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación. Igualmente, la falta de comunicación y la actitud defensiva de las personas, generan barreras ante el cambio.

Figura 6.65

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde el inicio será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de la empresa, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio con el trascurso del tiempo.

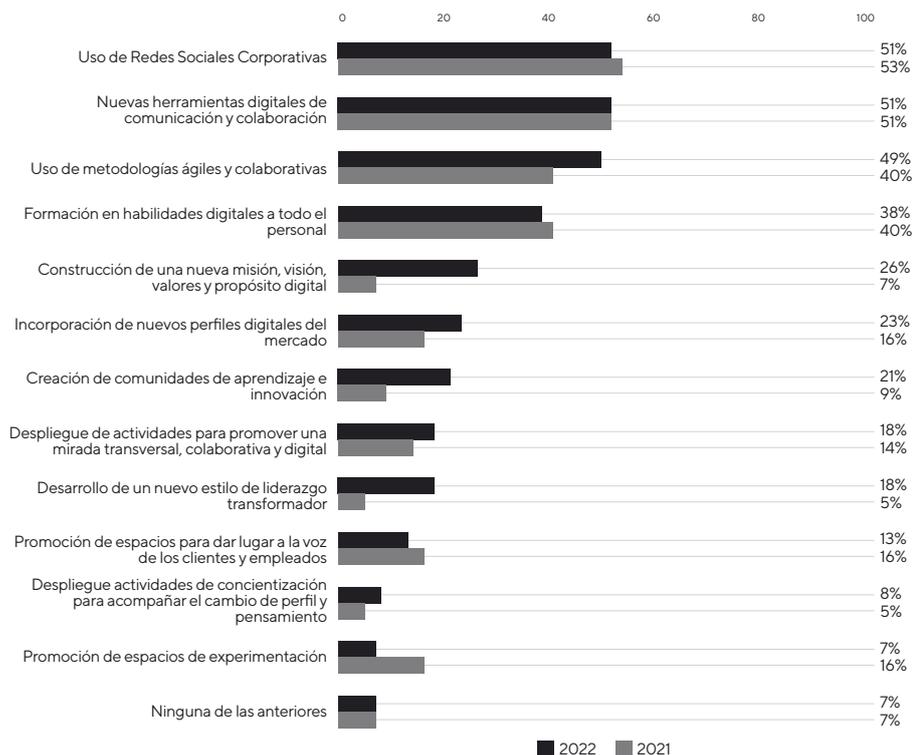
En la comparativa interanual se observa que se han mantenido las tres principales posiciones, respecto a aquellos aspectos de la cultura actual que resisten la transformación de las empresas.

Además, las empresas españolas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias a través de la implementación de iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que el uso de redes sociales corporativas (51%), las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración (51%), el uso de metodologías ágiles y colaborativas (49%), permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.

Figura 6.66

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Las proporciones se han mantenido en forma similar, comparativamente con el estudio del año anterior, por lo que respecta a las tres principales posiciones.

6.2.7 Talento Digital

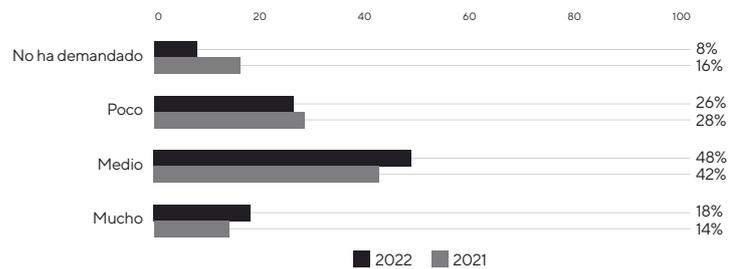
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 66% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Respecto a 2021, se ha incrementado la cantidad de empresas en las que la Transformación Digital ha demandado nuevo talento en la organización.

Figura 6.67

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

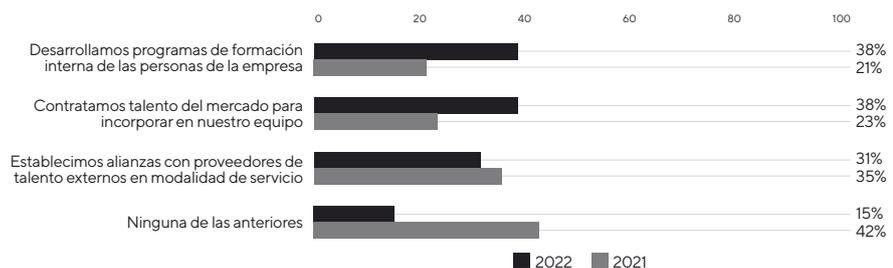


Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes respecto a las estrategias que han tenido que desplegar las empresas españolas a la hora de dotarse del talento necesario por la transformación digital. En este sentido, el 69% ha desarrollado estrategias que implican la incorporación de nuevo talento a la organización.

Figura 6.68

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, el 38% de las empresas ha desarrollado programas de formación interna de las personas de la empresa, como estrategia para dotarse del talento digital necesario para la transformación digital.

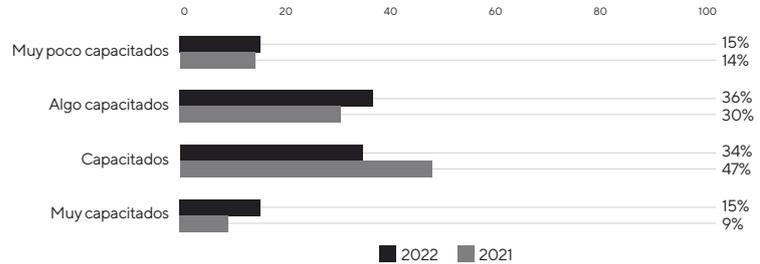


En este sentido, **Terrell Sheridan de Naturgy** nos manifiesta que: *“La falta de habilidades digitales es uno de los obstáculos que hemos encontrado, no obstante, también tenemos unos sistemas muy complejos dada nuestra particularidad de negocio, por lo que los cambios a los sistemas llevan mucho tiempo e inversiones importantes, lo que hace compleja la transformación”.*

Figura 6.69

Comparativa interanual acerca de la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, es destacable indicar que el 49% de las empresas sí ha considerado que sus recursos se encuentran capacitados. La concienciación acerca de la adecuada capacitación, nos permite explicar el hecho de por qué las empresas no hubieran puesto el foco en el Talento Digital, a la hora de evaluar la madurez del proceso o las prioridades de inversión y de agenda de la transformación digital.

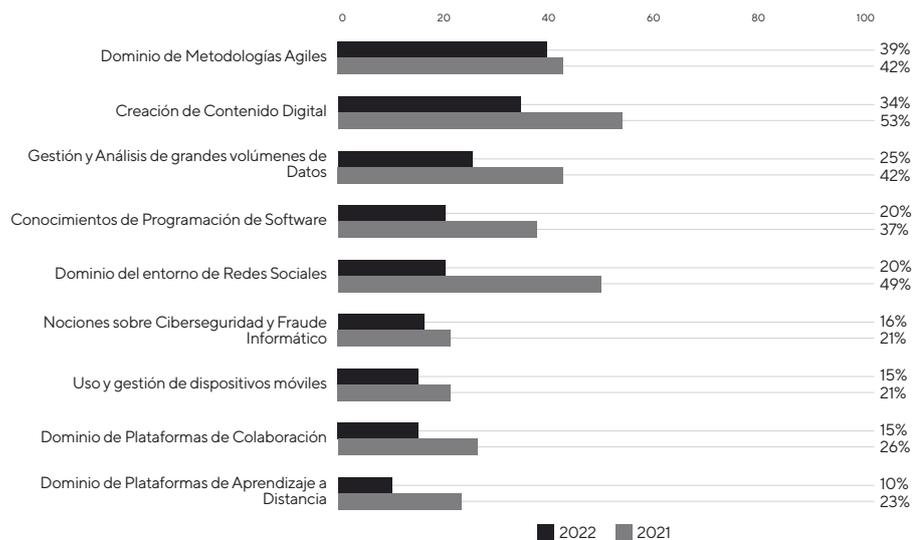
Sin embargo, un 38% de las empresas españolas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales.

Específicamente y en relación a las habilidades que han tenido que incorporar pueden ser descritas dos tipologías: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas. En este sentido, el Dominio de Metodologías Ágiles ha sido identificada por el 39% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en España, seguida por la Creación de contenido Digital (34%).

Figura 6.70

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia

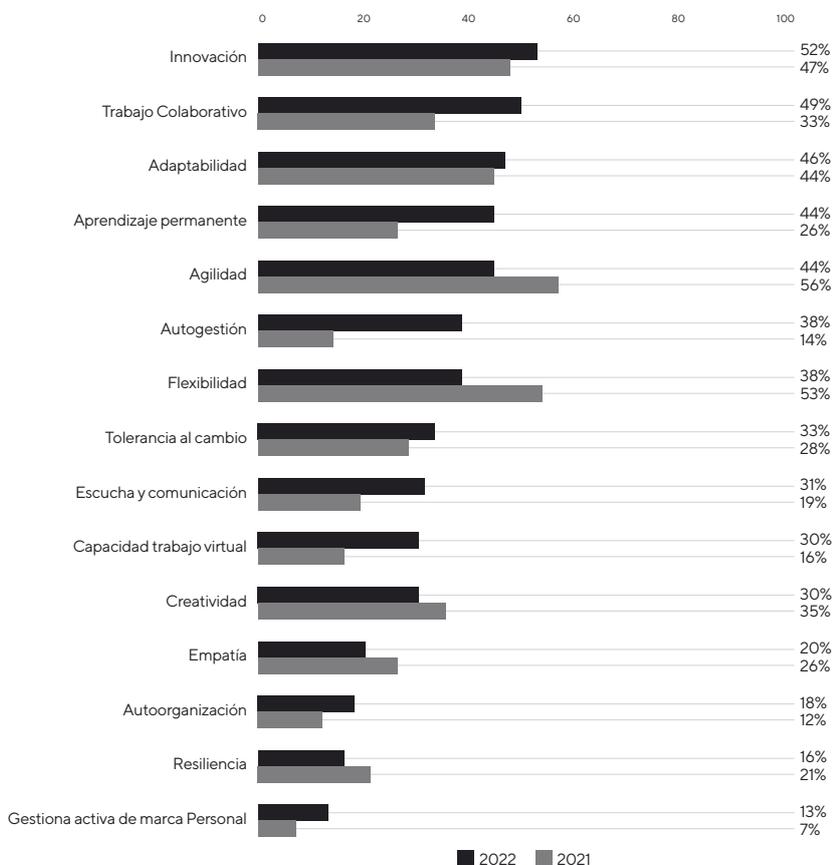


Por su parte, la Innovación (52%) y el Trabajo Colaborativo (49%) han sido las *Power Skill* que resulta más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.71

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para España).

Fuente: Elaboración Propia



6.2.8 Valoración cualitativa de resultados

- La **baja inversión en tecnología** está demorando en las empresas españolas el inicio de sus procesos de transformación digital.
- El entorno competitivo español está volviéndose, cada vez, más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, **un 82% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**
- **Un 85% de las empresas españolas ha podido iniciar su transformación digital.** Asimismo, más de la mitad de las organizaciones españolas está planeando iniciar su transformación digital durante el próximo año.
- El 57% de las empresas españolas considera que está liderando con éxito su transformación digital.
- La mayoría de las empresas de España no ha advertido la importancia de priorizar el desarrollo de una Cultura y un Talento Digital, como parte de su Transformación Digital.
- Más del 50% de las empresas españolas considera que el nivel de preparación de sus colaboradores no es el suficiente para afrontar la Transformación Digital de toda la organización.
- El **dominio de metodologías ágiles** está siendo la habilidad más demandada por las empresas españolas.



6.3 México

6.3.1 Características de la Muestra

Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas de las cuales 127 correspondieron a México, siendo este país el de mayor representatividad de la muestra, alcanzando el 25% de la misma.

Analizaremos entonces la muestra desde dos puntos de vista. Primeramente, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en función de la empresa representada.

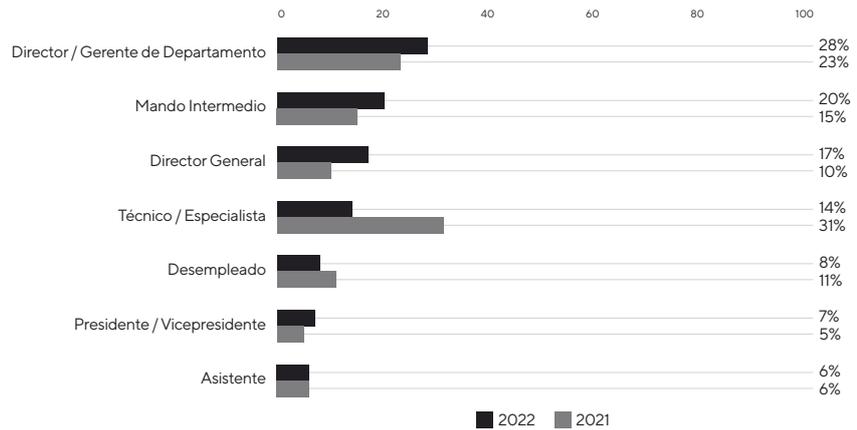
Si consideramos las personas que han respondido la encuesta en cada caso, en el siguiente gráfico podemos analizar la variable respecto a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización. En este sentido, puede advertirse que la mayor parte de los encuestados forman parte de los Directores / Gerentes de Departamento (28%), mientras que los mandos medios ocupan una proporción más reducida (20%), seguidos por los Directores Generales con el 17%.

Si analizamos comparativamente la posición desempeñada en función de los resultados de 2021, podemos concluir que se ha incrementado considerablemente la participación de puestos de dirección y gestión, ocupando las primeras tres posiciones por encima de puestos más operativos o técnicos.

Figura 6.72

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



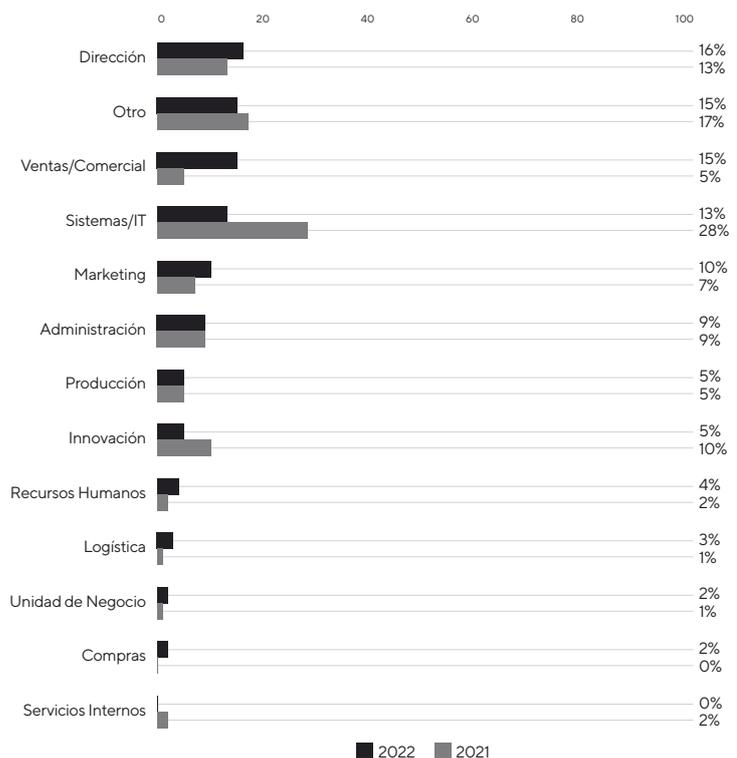
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Dirección (16%), seguida por el área de Ventas/Comercial (15%) tal como se describe a continuación.

Por otra parte, la categoría Otros (15%) tiene una incidencia considerable en el total de la muestra:

Figura 6.73

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia

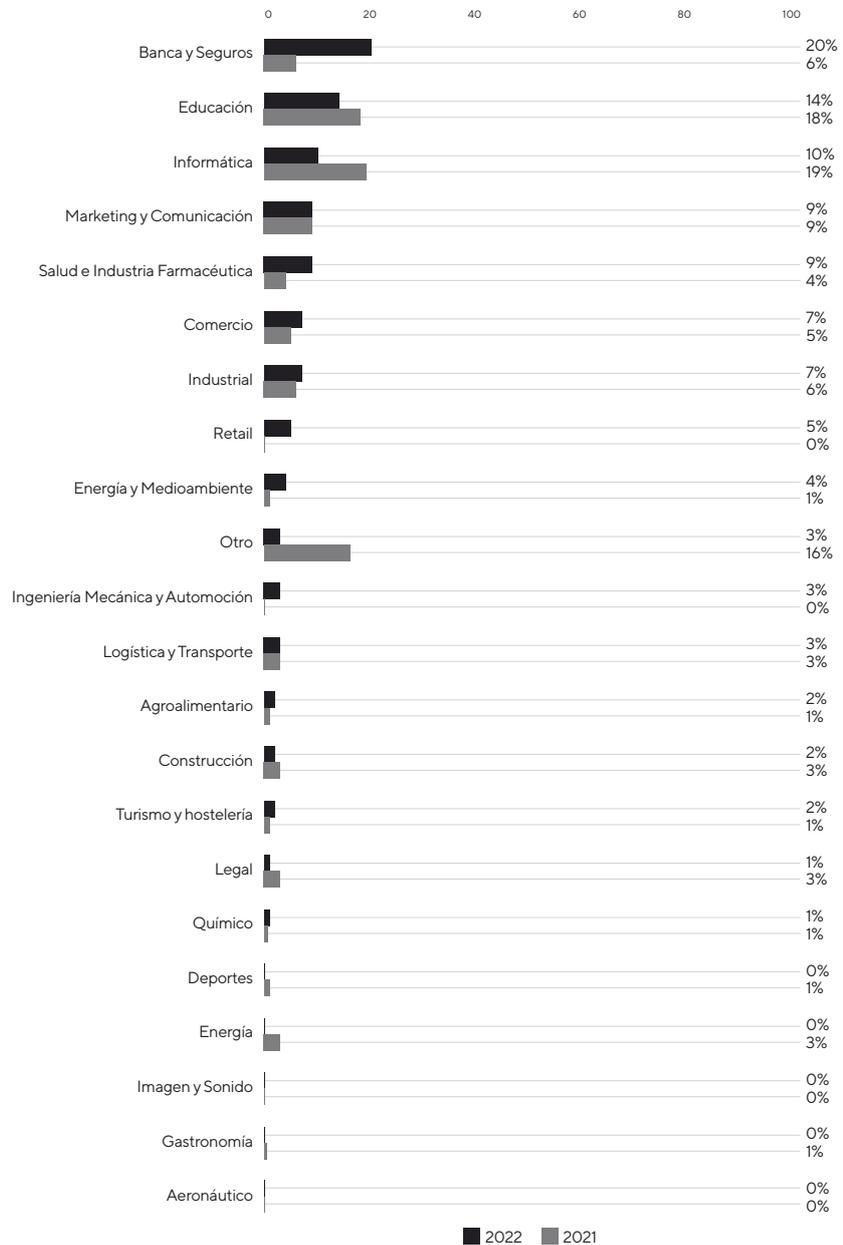


Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar en la cúspide de esta los sectores de: Banca y Seguros (20%) y Educación (14%). Por su parte, resulta reseñable que ciertos sectores como: Aeronáutica, Gastronomía, Imagen y Sonido, Energía y Deportes, no fueron representados.

Figura 6.74

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a 2021, se observa en el presente periodo que el sector de la Educación permanece en la segunda posición de representatividad en la muestra.

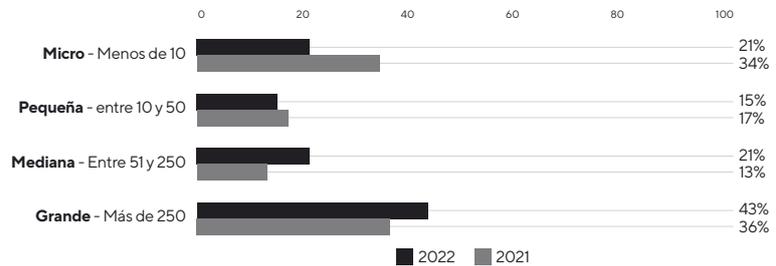
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello por lo que podemos destacar una cierta polarización de la muestra, ya que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande (43%), mientras que las Micro (21%), Pequeñas (15%) y las Medianas (21%) tuvieron una representación más reducida.

Con relación al 2021, se ha incrementado la representación de empresas Grandes pasando de un 36% a un 43% para 2022. En contraposición, se observa una disminución de la categoría Micro, pasando del 34% al 21% en 2022.

Figura 6.75

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



6.3.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa en relación con el proceso de transformación digital, para poder distinguir entre aquellas empresas que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas en México había iniciado el proceso (74%), mientras que, por el contrario, el 26% no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

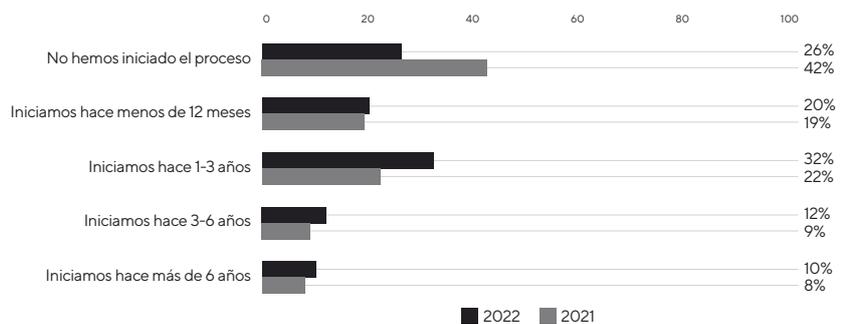


Si observamos comparativamente la situación actual respecto a 2021, vemos una evolución positiva en la cantidad de empresas que han iniciado la transformación Digital, pasando del 58% de empresas que había iniciado la Transformación Digital, al 74% para el presente ejercicio.

Figura 6.76

Comparativa interanual de la distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

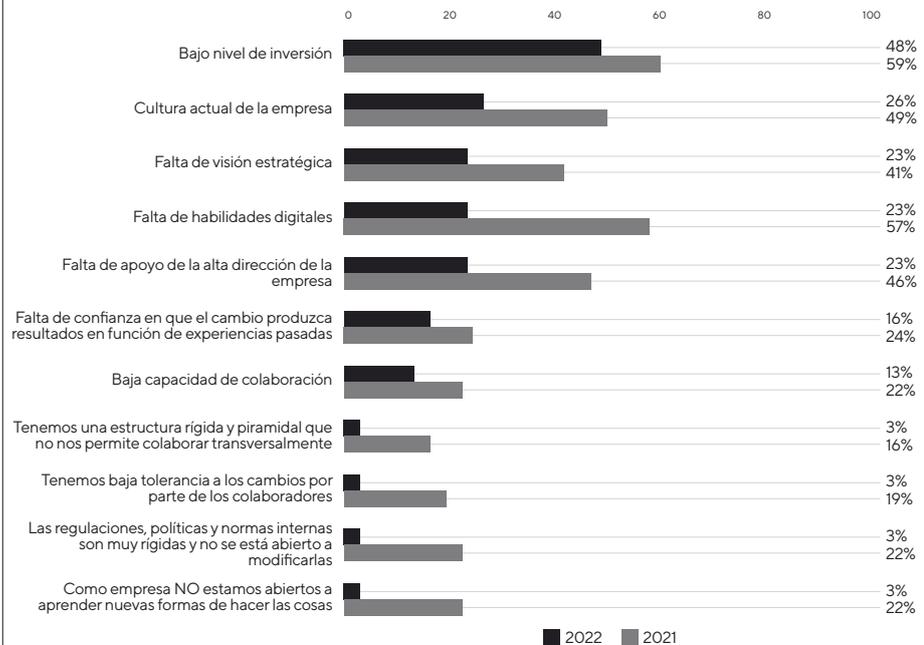
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (48%), la cultura actual de la empresa (26%), la falta de visión estratégica (23%) y la falta de habilidades digitales (23%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas. También resulta destacable que los participantes han identificado, con igual importancia entre los obstáculos a la falta de habilidades digitales, la falta de visión estratégica y la falta de apoyo de la alta dirección de la empresa.

Respecto al periodo anterior, en 2022 observamos que el bajo nivel de inversión, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales siguen estando en las primeras tres posiciones.

Figura 6.77

Comparativa interanual de los obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



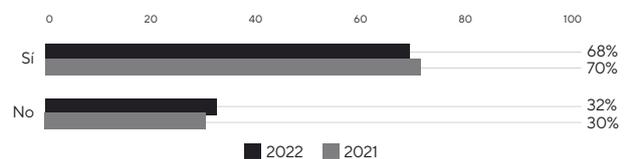
No obstante lo anterior, si bien un 26% de las empresas mexicanas no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 68% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año. Concretamente y en relación con la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, el 68% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

Observamos en este sentido, que, tanto en 2021 como en el presente ejercicio (2022), las empresas que no han iniciado su Transformación Digital tienen entre sus planes hacerlo a la mayor brevedad.

Figura 6.78

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Esta predisposición por parte de las empresas a iniciar su transformación la vemos reflejada en el aumento en la cantidad de empresas que han iniciado su transformación digital en este 2022, en el que se observa un crecimiento del 16%, pasando del 58% en 2021 respecto al 74% en 2022.

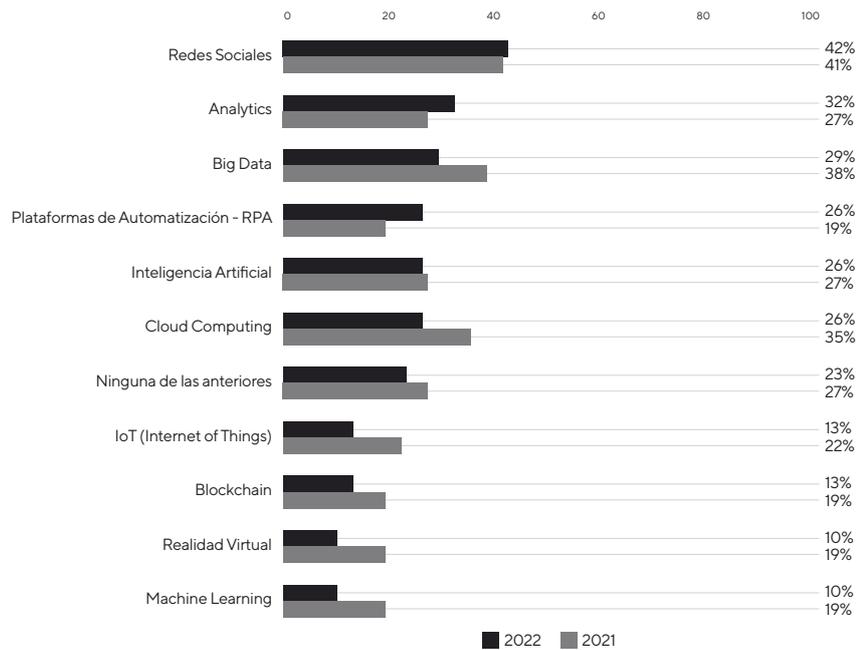
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (42%), el *Analytics* (32%) y el Big Data (29%), fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

En esta edición de la investigación, observamos similar situación por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Las Redes Sociales y el Big Data han sido las tecnologías con mayor despliegue entre las empresas que no han iniciado su transformación.

Figura 6.79

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



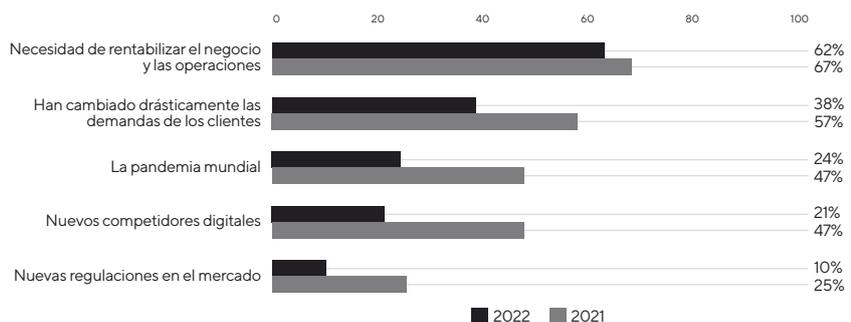
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (74%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (62%) apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital. Igualmente, el cambio drástico en la demanda de los clientes (38%), también ha servido de acicate a las tradicionales para volcarse definitivamente hacia lo digital.

Respecto a 2021, se observa la misma distribución en cuanto a los motivos que impulsaron a las empresas a iniciar su transformación, tal como puede observarse en la siguiente figura:

Figura 6.80

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



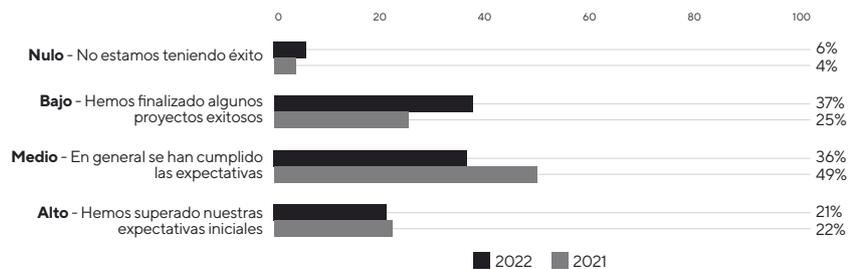
La mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 36% de las empresas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que menos de una cuarta parte (21%) considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Sin embargo, comparativamente con respecto al año 2021, se observa una menor cantidad de empresas que considera que su proceso de transformación ha sido exitoso. En concreto, en 2022 un 57% de las empresas consideraba que la transformación digital tenía un éxito entre medio y alto, mientras que en 2021 la misma consideración totalizaba el 71% de las empresas.

Figura 6.81

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos en relación con el grado de madurez, que observaban en su organización a escala digital.

En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (28%) y medio (28%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 44% de las organizaciones consideraba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (28%), estratégica (10%) y disruptiva (6%).

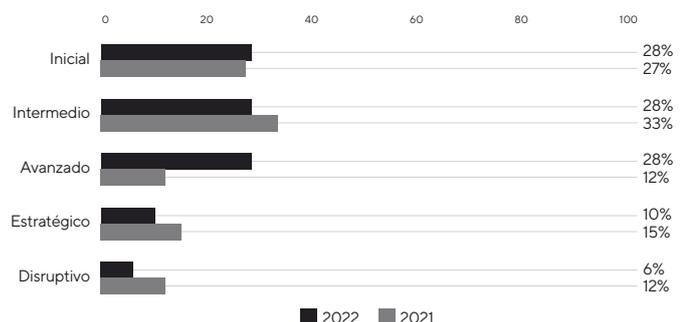


Podemos destacar que, en México, el nivel de madurez digital de las organizaciones se ha incrementado, pasando de un 39% de empresas que consideraba que su nivel de madurez estaba entre avanzado, estratégico y disruptivo, respecto al 44% que observamos en 2022.

Figura 6.82

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



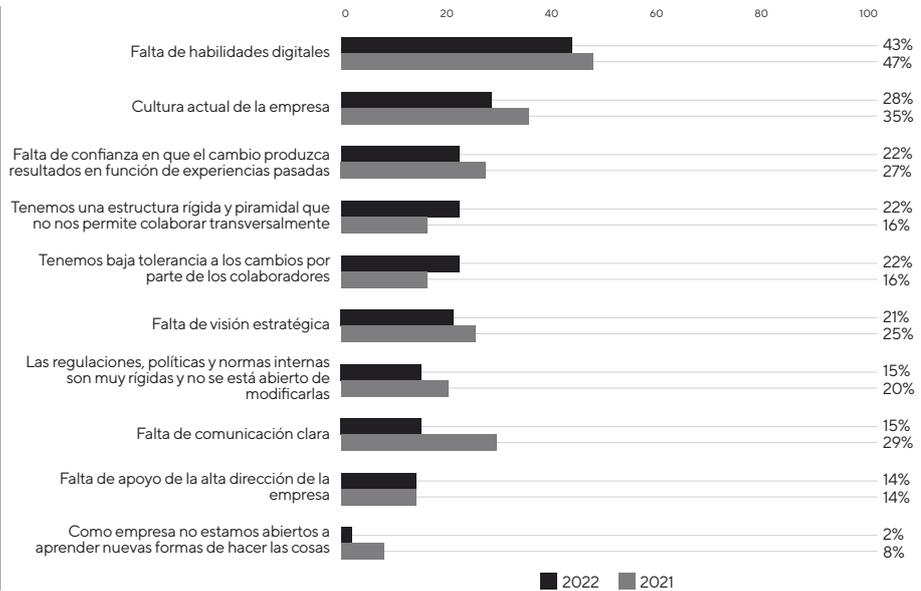
No obstante, lo anterior, para comprender por qué el 56% de las empresas mexicanas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido la falta de habilidades digitales (43%) y la cultura actual (28%) se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Respecto al año anterior, siguen en la cúspide del *ranking* los mismos obstáculos identificados por las empresas en 2021. En concreto, tanto la falta de habilidades digitales, como la cultura actual de la empresa continúan en las principales posiciones identificadas por las organizaciones.

Figura 6.83

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



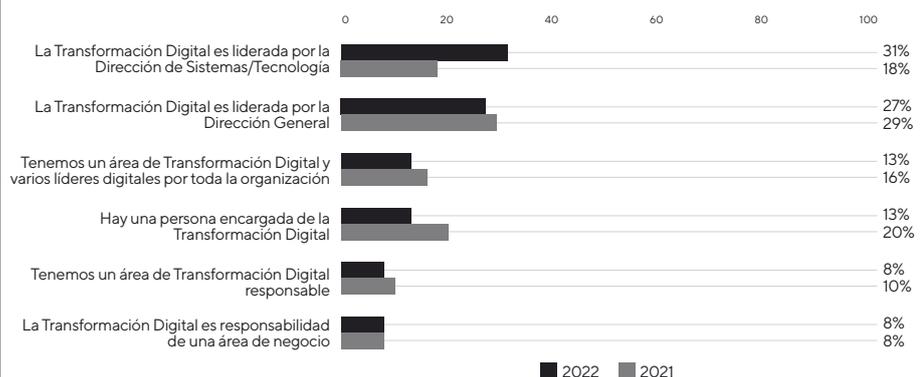
Asimismo, en relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada en similar proporción por la Dirección de Sistemas/Tecnología (31%) y por la Dirección General (27%). Por su parte, resulta también muy reseñable que el 34% de las empresas ha creado un área específica o definido responsables exclusivos de la Transformación Digital.

En este periodo, en la muestra evaluada se observa una mayor participación de las áreas de Sistemas y Tecnología en el liderazgo de la Transformación Digital en México. Sin embargo, la Dirección General ha mantenido una proporción similar, por lo que respecta al liderazgo del proceso.

Figura 6.84

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



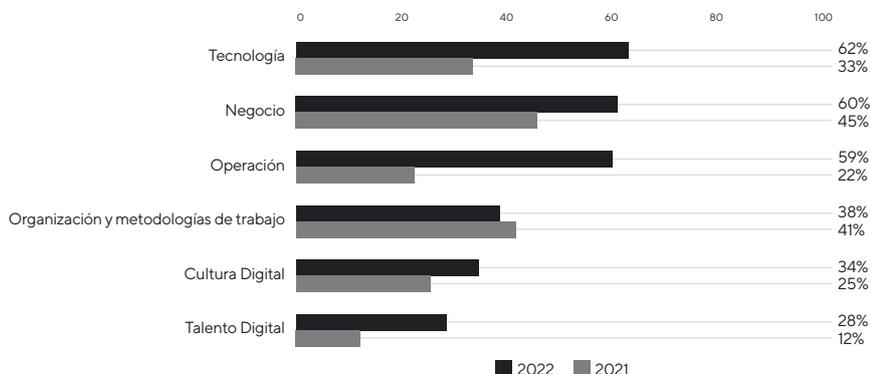
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

Primeramente, la Transformación Digital en México se ha enfocado principalmente en el Tecnología (62%), Negocio (60%) y Operación (59%). Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, el Talento Digital ha sido el aspecto menos abarcado en la Transformación Digital de las empresas.

Figura 6.85

Comparativa interanual acerca de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



El negocio sigue estando entre los primeros aspectos abarcados por los procesos de Transformación Digital en México, en comparación con el estudio realizado en 2021.

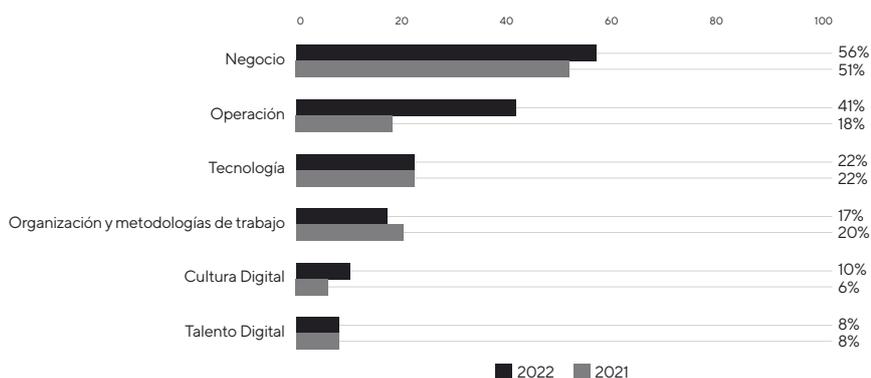
Las empresas mexicanas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Operación, mientras que en la Cultura y el Talento han supuesto la menor prioridad. Esta situación puede entenderse en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la tecnología. No obstante, a medida que avanza en la Transformación Digital, las organizaciones se encuentran con los verdaderos obstáculos, como son la Cultura y el Talento necesarios.

Respecto al año anterior, las prioridades se han mantenido. Así pues, el Negocio continúa como la primera prioridad de agenda. Asimismo, observamos que ha crecido en las agendas la prioridad acerca de transformar la Operación.

Figura 6.86

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



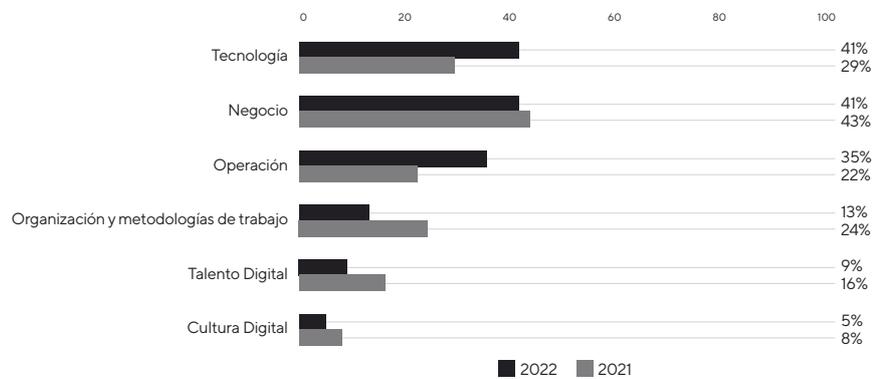
Con relación a la inversión de las empresas en el proceso de transformación, la relativa a la Tecnología (41%) y el Negocio (41%) ocupan las principales posiciones. Igualmente, el Talento (9%) y la Cultura Digital (5%) aparecen como las áreas menos susceptibles de inversión por parte de las organizaciones, dentro de sus procesos de transformación digitales.

Asimismo, el Negocio sigue siendo la prioridad principal de inversión por parte de las empresas mexicanas para el 2022, juntamente con las inversiones en Tecnología.

Figura 6.87

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



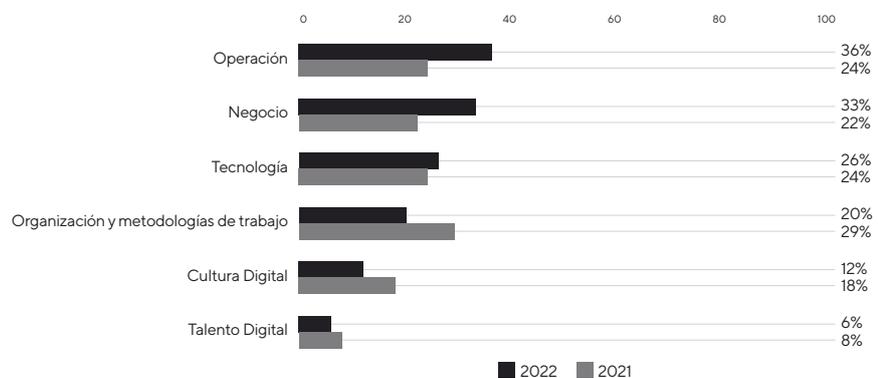
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas mexicanas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse la Operación (36%) sobre el resto de los aspectos. Por el contrario, la cultura digital (12%) y el talento digital (6%) se revelaron como los aspectos en los cuales las organizaciones mexicanas han alcanzado un menor grado de madurez.

Además, respecto a 2021, se observa que la Operación ha alcanzado el primer lugar de relevancia, desplazando a la Organización y las Metodologías de trabajo al cuarto lugar.

Figura 6.88

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



6.3.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

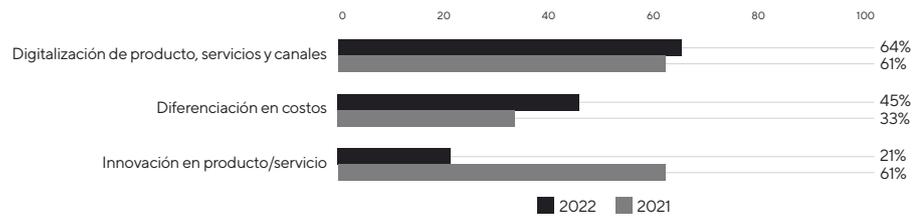
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, como la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

Asimismo, respecto al año anterior las empresas mexicanas, han identificado en 2022 la diferenciación en costos por encima de la innovación en productos y servicios, como palanca competitiva preferente. Sin embargo, la necesidad de profundizar en la digitalización de producto, servicios y canales sigue siendo la principal palanca de competencia.

Figura 6.89

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



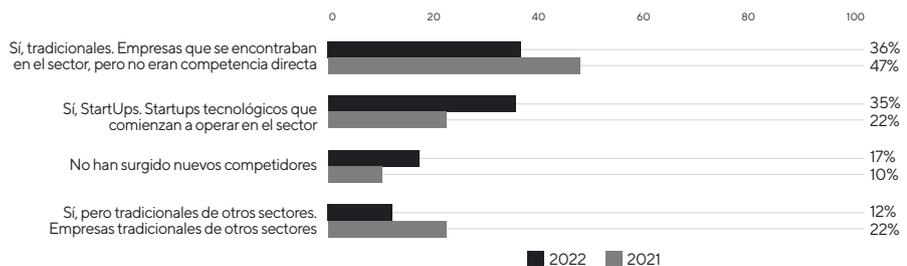
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 83% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Respecto al año anterior, se observa un incremento en la cantidad de competidores que se encontraba en el mismo mercado, pero en sectores que no eran de competencia directa de la empresa.

Figura 6.90

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para México).

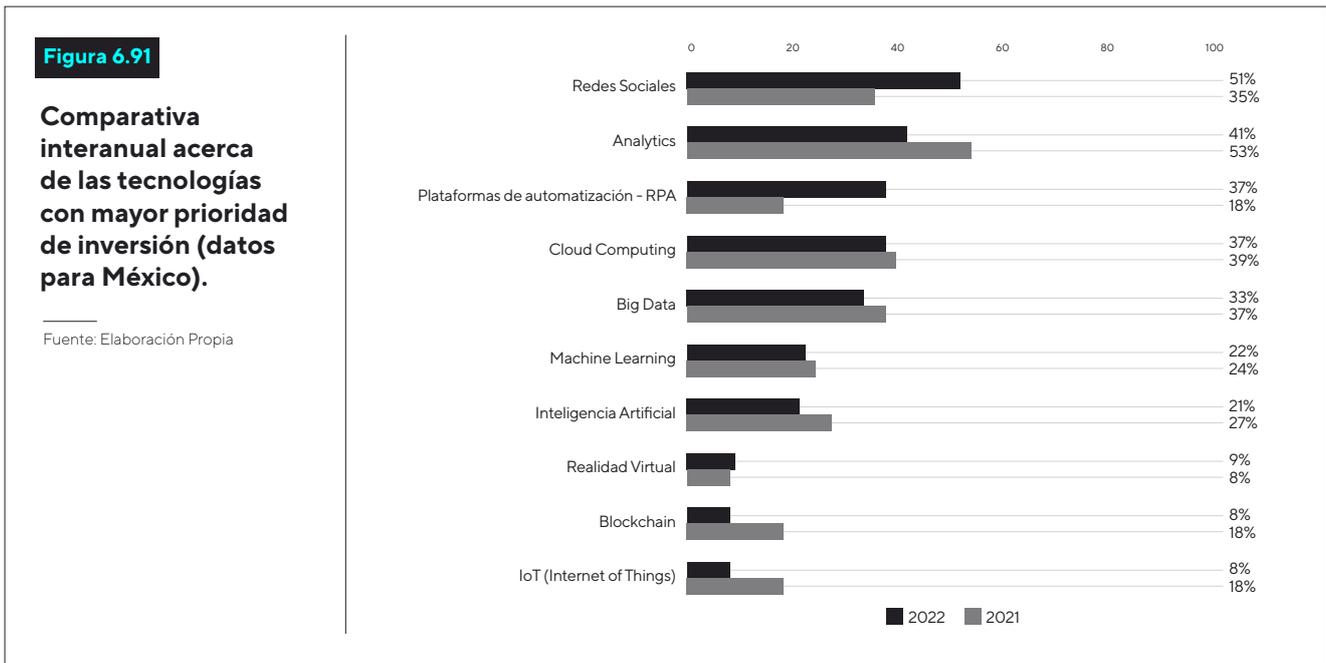
Fuente: Elaboración Propia



6.3.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas mexicanas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación de una organización dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en las Redes Sociales, Capacidades Analíticas y Plataformas de Automatización – RPA.

Las prioridades han cambiado en 2022 respecto a 2021. No obstante lo anterior, el despliegue de capacidades analíticas dentro de la organización sigue estando entre las principales prioridades de la organización.



6.3.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

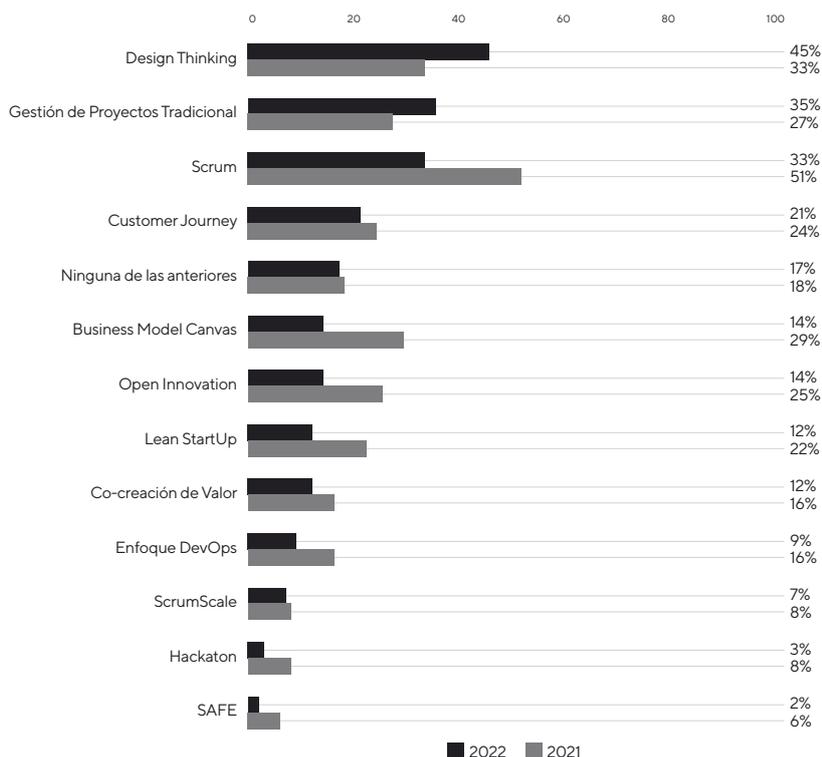
La mayoría de las empresas mexicanas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Design Thinking* ha sido de las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

No en vano, las empresas han comprendido que transformarse va mucho más allá de ser hábiles para implantar tecnologías digitales. La velocidad del cambio, los nuevos competidores y las nuevas exigencias de los clientes, demandan también cambios hacia el interior de las empresas. Así pues, la mayoría de las organizaciones entendieron que debían desplegar nuevas metodologías de trabajo, para transformar sus modelos de negocio.

Figura 6.92

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Como puede advertirse en la figura, el *Design Thinking* (45%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas para transformar su modelo de negocio. Por su parte, se observa también un equilibrio entre las empresas de la muestra en relación con la utilización de metodología ágiles, en el caso particular de *Scrum* (33%), en comparación con la utilización de herramientas de gestión de proyectos tradicional (35%).

Comparativamente, en relación con el año anterior, ha disminuido la proporción de empresas que ha desplegado *Scrum*, pasando del 51% de las empresas en 2021, a un 33% en el presente ejercicio.

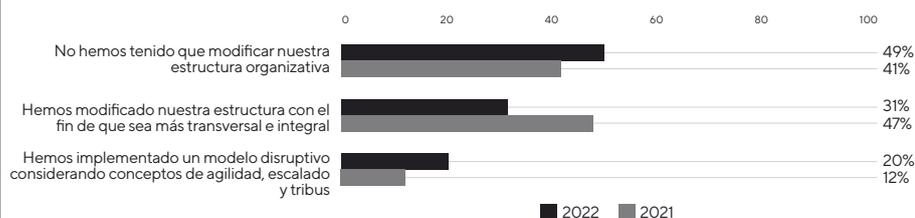
En el caso particular de México, se observa una paridad entre las empresas han considerado o no adecuado sus estructuras organizativas al ritmo del avance de la Transformación Digital. De hecho, hasta el 51% de los participantes ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

Un 31% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, sólo el 20% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.93

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Resulta destacable respecto al año anterior, el incremento proporcional de la cantidad de empresas que sí ha realizado una transformación profunda de su estructura organizativa, implementando un modelo disruptivo, pasando de un 12% de empresas en 2021 a un 20% de ellas en el presente ejercicio 2022.

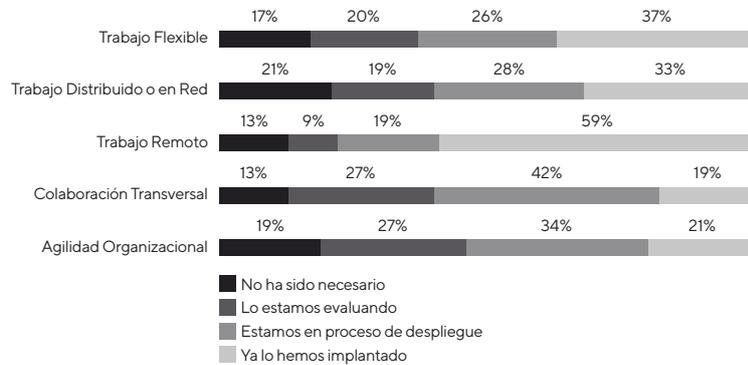
Por otra parte, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas en México admitió haber desplegado Trabajo Remoto (59%). Por su parte, se observa que una cantidad considerable de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (34%) y Colaboración Transversal (42%).

Figura 6.94

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



6.3.6 Cultura Digital

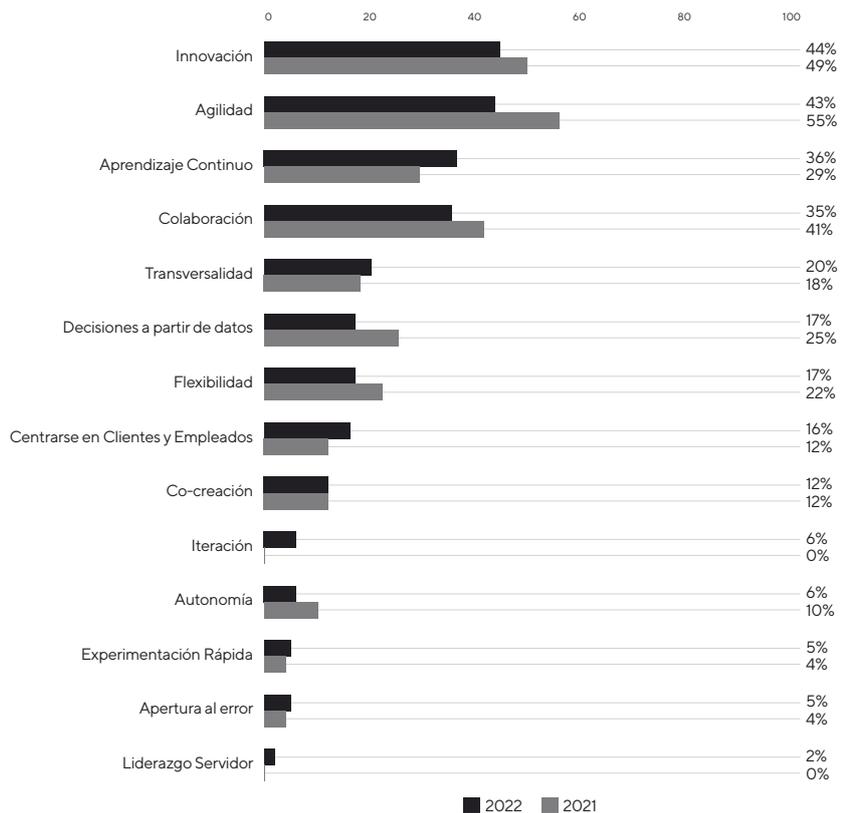
La Cultura de una empresa permite comprender, cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio, que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa, durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Innovación (44%), Agilidad (43%) y Aprendizaje Continuo (36%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital, para los participantes mexicanos.

La Cultura Digital se asocia más fácilmente a la innovación y se consolida con una visión ágil de la organización, donde es importante fomentar el aprendizaje permanente, siendo considerados todos ellos atributos clave de una Cultura Digital.

Figura 6.95

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



En este sentido, de manera comparada en relación con el ejercicio anterior de 2021, la Agilidad y la Innovación sigue siendo los atributos más identificados por las empresas, como los descriptores de una Cultura Digital.

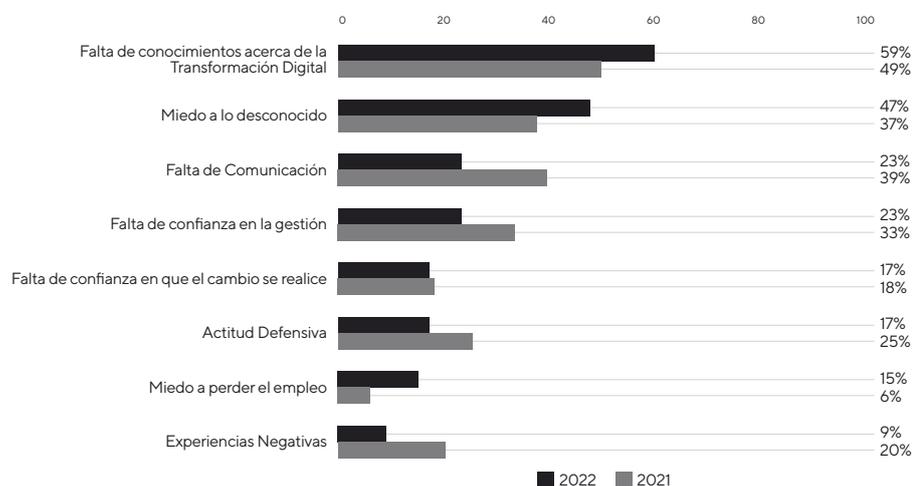
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital y el miedo a lo desconocido se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.

Identificar estos aspectos tempranamente y trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de la empresa, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio, con el trascurso del tiempo.

Figura 6.96

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia





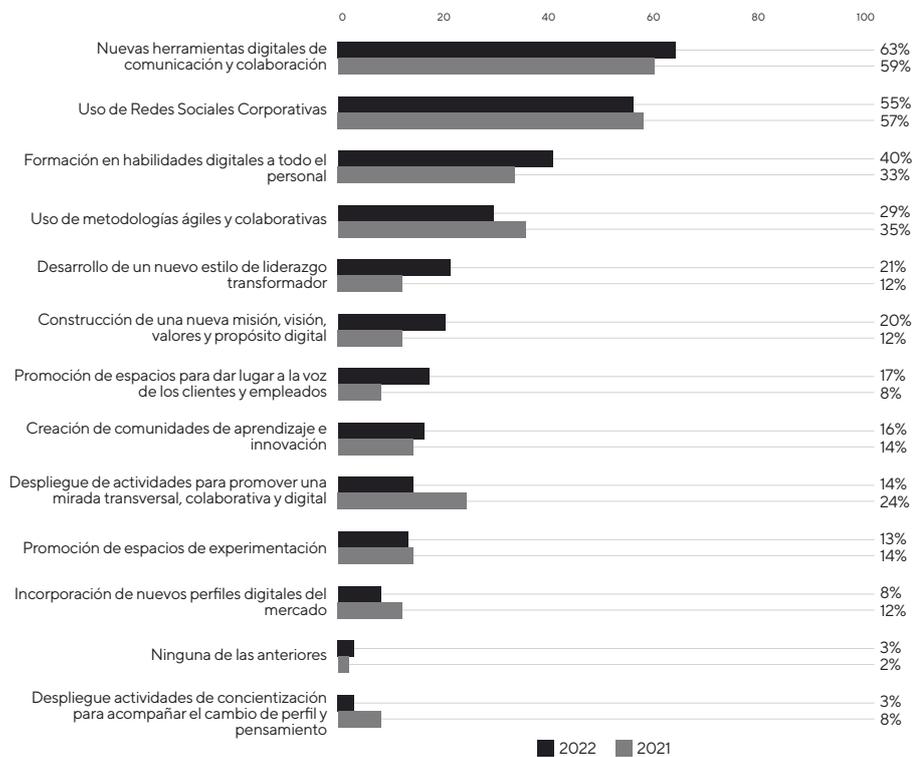
Respecto al estudio realizado en el año 2021, la falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital sigue siendo (en 2022) el principal aspecto que resiste al proceso de cambio que conlleva la transformación digital.

Además, las empresas mexicanas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (63%), el uso de redes sociales corporativas (55%) permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.

Figura 6.97

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Las nuevas herramientas de comunicación y colaboración y el uso de redes sociales corporativas siguen siendo las principales estrategias, que las empresas han desplegado para construir una Cultura Digital.

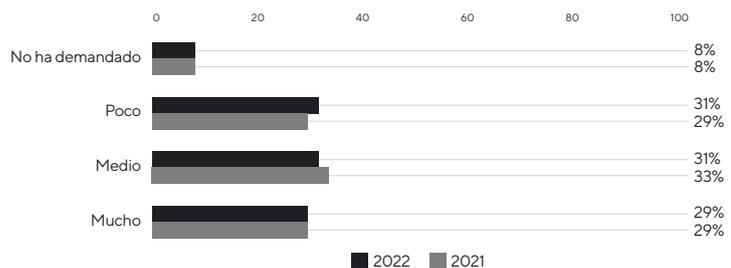
6.3.7 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 60% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.98

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



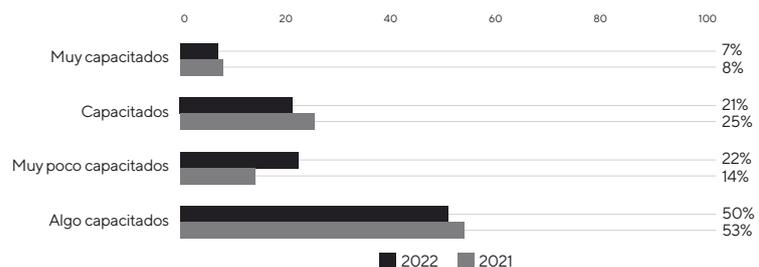
En general continua estable la tendencia a la necesidad de incorporar nuevo talento en la organización, como parte del proceso de Transformación Digital, tal y como se describe en la siguiente figura:

Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores, con relación a las nuevas habilidades necesarias para desplegar la transformación digital. No en vano, el 72% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es adecuado, destacándose que el 50% los considera algo capacitados y el 22% muy poco capacitados.

Figura 6.99

Comparativa interanual con relación a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, la apreciación de las empresas mexicanas acerca de que el talento actual no se encuentra suficientemente preparado para afrontar la Transformación Digital se ha mantenido en niveles considerables respecto al año anterior.



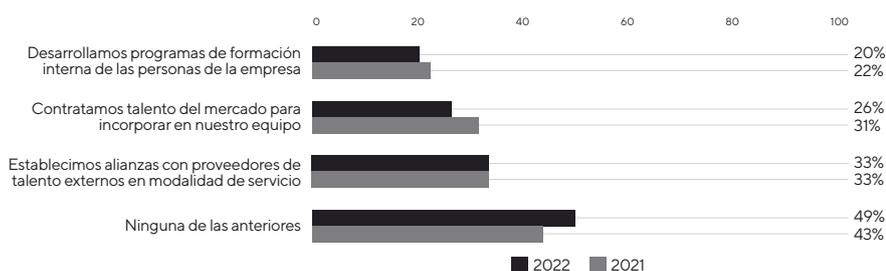
Las empresas mexicanas siguen afirmando que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es adecuado para llevar adelante la Transformación Digital.

La concienciación acerca de la no adecuada capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias que han tenido que desplegar las empresas mexicanas a la hora de desarrollar el talento necesario por la transformación digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la más desplegada (49%), seguida por la contratación de talento de mercado (33%), y en similar medida por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (26%).

Figura 6.100

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Si observamos comparativamente la siguiente figura, podemos concluir que se han mantenido las prioridades en relación a las estrategias seguidas por las empresas a la hora de dotarse del talento necesario para la transformación digital, entre los ejercicios 2021 y 2022.



Las empresas mexicanas, han priorizado la formación de sus colaboradores para desarrollar la Transformación Digital.

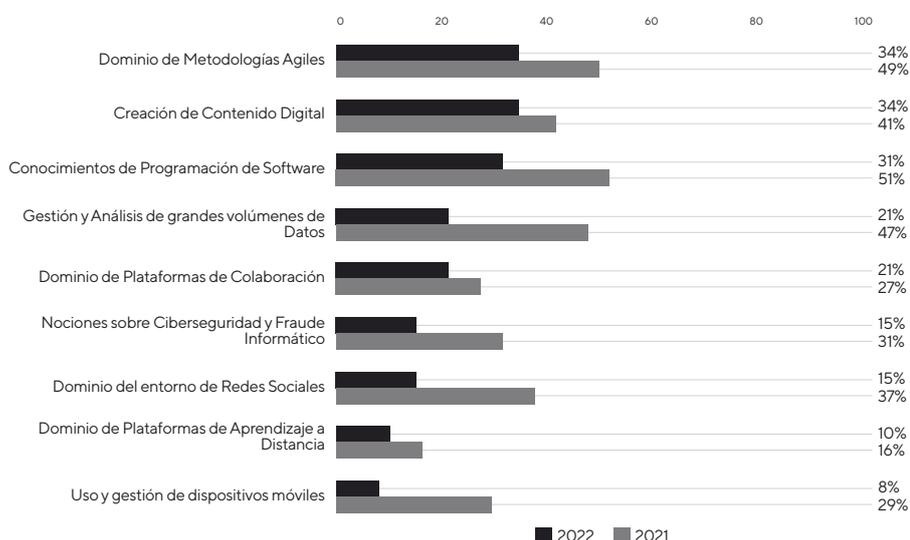
Sin embargo, un 49% de las empresas mexicanas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipologías: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles (34%), la creación de contenido digital (34%) y los conocimientos de programación de *software* (31%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en México.

Figura 6.101

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



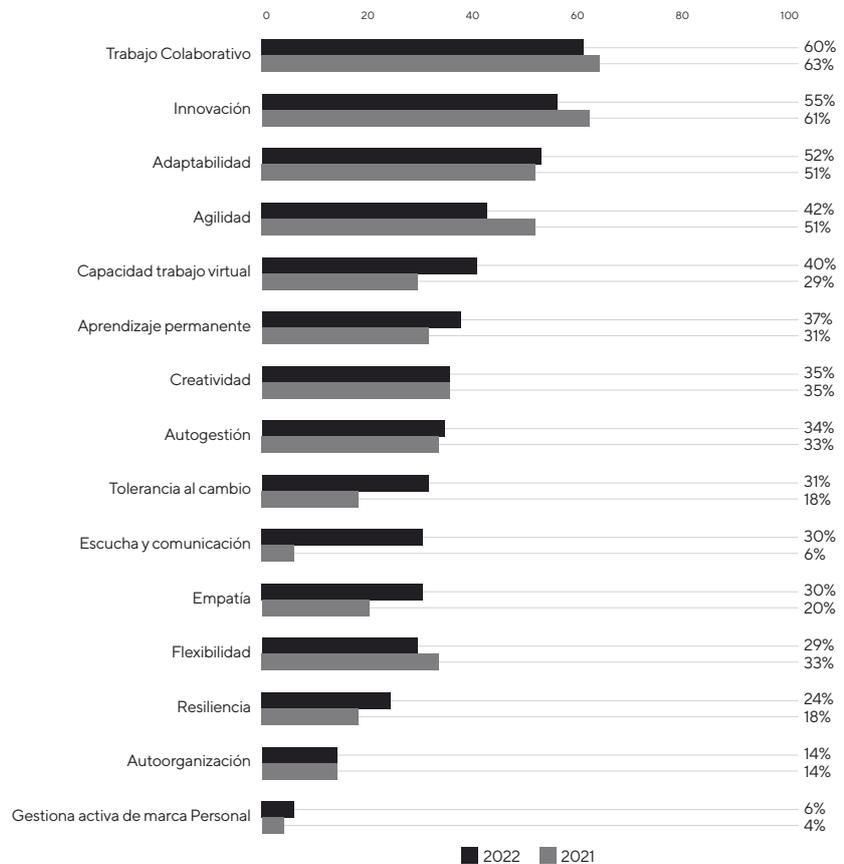
Respecto al año anterior (2021), el dominio de metodologías ágiles y el conocimiento de programación de software siguen siendo, para las empresas mexicanas, las habilidades digitales más importantes a la hora de desarrollar el talento de sus colaboradores.

Asimismo, el Trabajo Colaborativo (60%), la Innovación (55%), la Adaptabilidad (52%) y la Agilidad (42%) han sido las *Power Skill* que resultan más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.102

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para México).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto al año anterior (2021), el trabajo colaborativo, la innovación, la adaptabilidad y la agilidad siguen siendo, para las empresas mexicanas, las *Power Skills* más importantes a la hora de desarrollar el talento de sus colaboradores.

6.3.8 Valoración cualitativa de resultados

Se observa una **evolución positiva en la cantidad de empresas mexicanas que han iniciado la Transformación Digital**, pasando del 58% de organizaciones que había iniciado la Transformación Digital, al 74% para el presente ejercicio de 2022.

En este proceso, un 57% de las empresas de México entiende que está liderando con éxito su transformación digital.

El nivel de madurez digital de las organizaciones mexicanas se ha incrementado, pasando de un 39% de empresas que consideraba que su nivel de madurez estaba entre avanzado, estratégico y disruptivo, al 44% que observamos en 2022.

La falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital sigue siendo en México el principal aspecto que resiste al cambio en el marco de la transformación digital.

La baja inversión en tecnología está suponiendo el principal obstáculo para las empresas mexicanas a la hora de iniciar sus procesos de transformación digital. El 48% de las empresas mexicanas advierten, asimismo, que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.

Las nuevas herramientas de comunicación y colaboración y el uso de redes sociales corporativas siguen siendo las principales estrategias que las empresas han desplegado para construir una Cultura Digital en tierras mexicanas.

No obstante, en este desafío se enfrentan a la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en la transformación digital en México.

Las empresas mexicanas siguen afirmando que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado para llevar adelante la Transformación Digital.

Las empresas mexicanas, han priorizado la formación de sus colaboradores para desarrollar la Transformación Digital.

Respecto al año anterior, el dominio de metodologías ágiles y el conocimiento de programación de *software* siguen siendo para las empresas mexicanas, las habilidades digitales más importantes a la hora de desarrollar el talento de sus colaboradores.

Respecto al año anterior, el trabajo colaborativo, la innovación, la adaptabilidad y la agilidad siguen siendo para las empresas mexicanas, las Power Skills más importantes a la hora de desarrollar el talento de sus colaboradores.



6.4 Colombia

6.4.1 Características de la Muestra

Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas, de las cuales un total de 74 corresponden a Colombia, lo que representa algo más del 14% de la muestra. En este sentido, podemos analizar la misma desde dos puntos de vista. En primer lugar, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en función de la empresa representada.

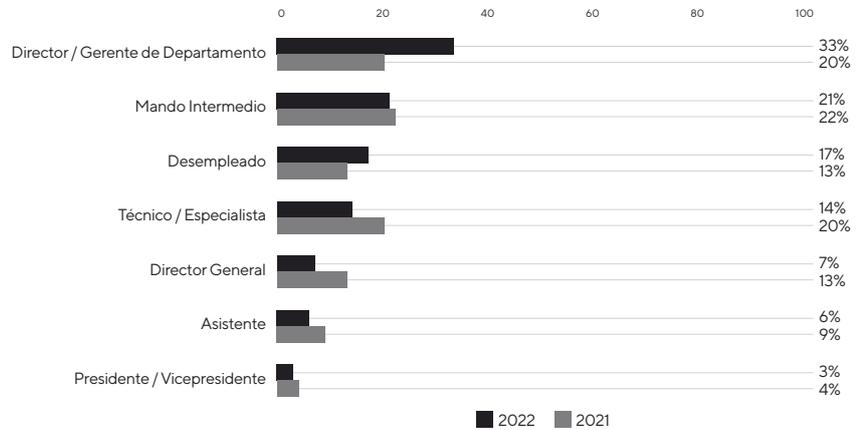
Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente una distribución heterogénea, destacando: los Directores o Gerente de Departamento (34%) y los mandos medios (22%).

Si comparamos la muestra en relación al 2021, podemos observar que los Directores o Gerentes de Departamento han tomado protagonismo en 2022.

Figura 6.103

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

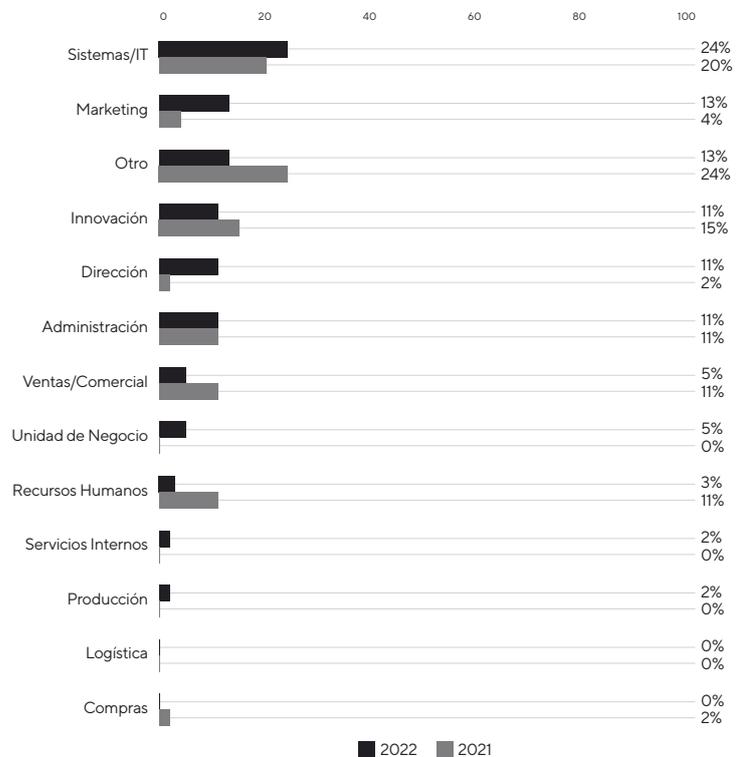


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes colombianos se desempeñan, podemos observar una distribución heterogénea, destacándose: Sistemas / IT (24%) y Marketing (13%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.104

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



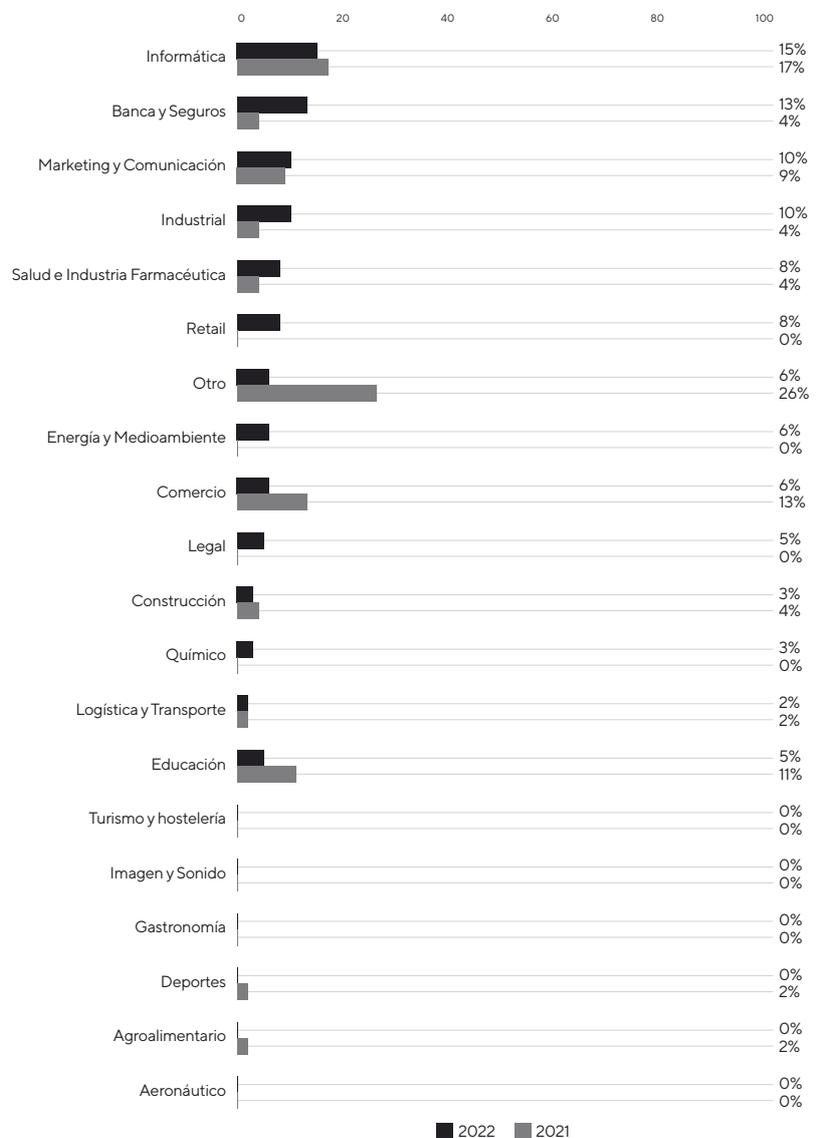
Si observamos la información de manera comparada, podemos destacar que las áreas de Sistemas/IT siguen dominando la representación dentro de la muestra. Asimismo, la muestra de 2022 denota mayor precisión que la precedente, en tanto que la categoría Otros ha disminuido del 24% al 13% del total.

Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. De hecho, la misma presenta una gran heterogeneidad pudiéndose destacar: Informática (15%) y Banca y Seguros (13%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.105

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



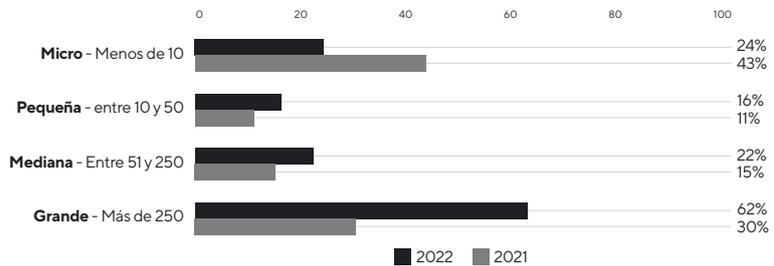
Respecto a 2021, Informática sigue siendo el sector más representado de la empresa, dentro del marco de la muestra analizada.

Asimismo, también pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en grandes empresas, alcanzando el 50% de la muestra colombiana.

Figura 6.106

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a 2021, la presente muestra posee una mayor representación de empresas de la categoría medianas a grande, por encima de la correspondiente a pequeñas y micro empresas.

6.4.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa en relación con el proceso de transformación digital, con el fin de dividir entre aquellas empresas que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

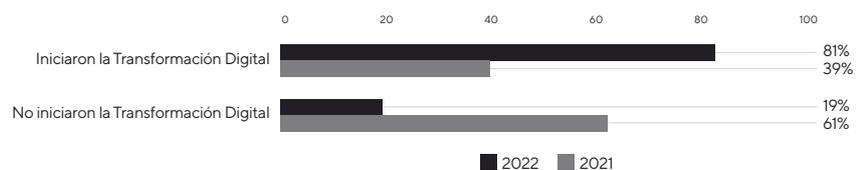


En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (81%), mientras que, por el contrario, una minoría (19%) no lo había iniciado encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

Figura 6.107

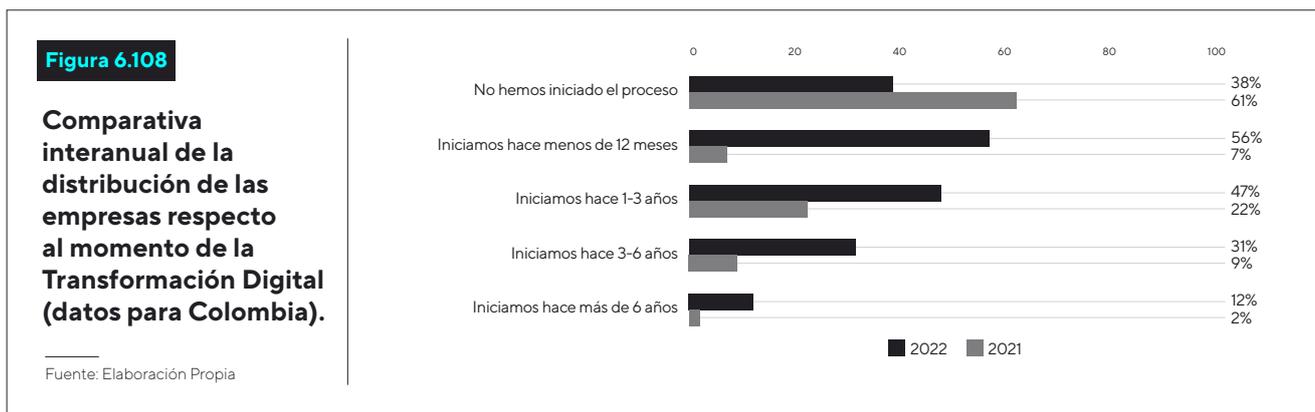
Distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

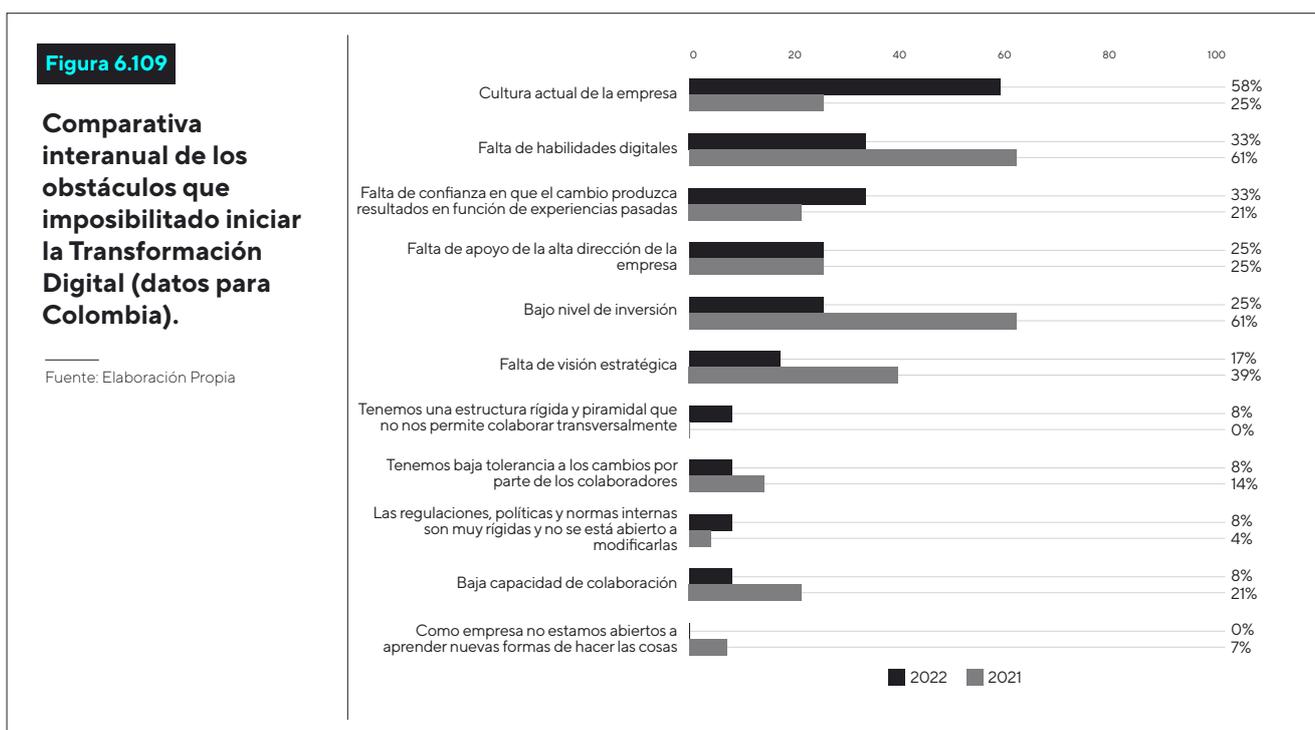


Las empresas colombianas profundizan su Transformación Digital. Se observa un crecimiento de más del 42% de empresas que ha iniciado su Transformación Digital en el último año.

Por su parte, en cuanto a la madurez del proceso, observamos una distribución homogénea, según puede observarse en la figura incluida a continuación:



De otra parte, las empresas colombianas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que, precisamente, imposibilitaron el inicio del proceso:



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (58%) y la falta de habilidades digitales (33%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.



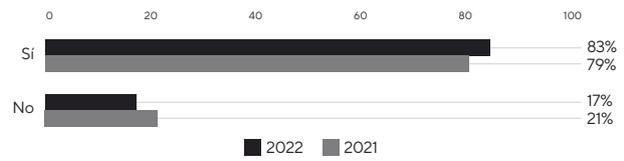
Por su parte la falta de habilidades digitales sigue siendo uno de los principales obstáculos que encuentran las empresas colombianas a la hora de iniciar su Transformación Digital.

A pesar de lo anterior, si bien el 19% de las empresas colombianas no había iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 83% de ellas se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.110

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

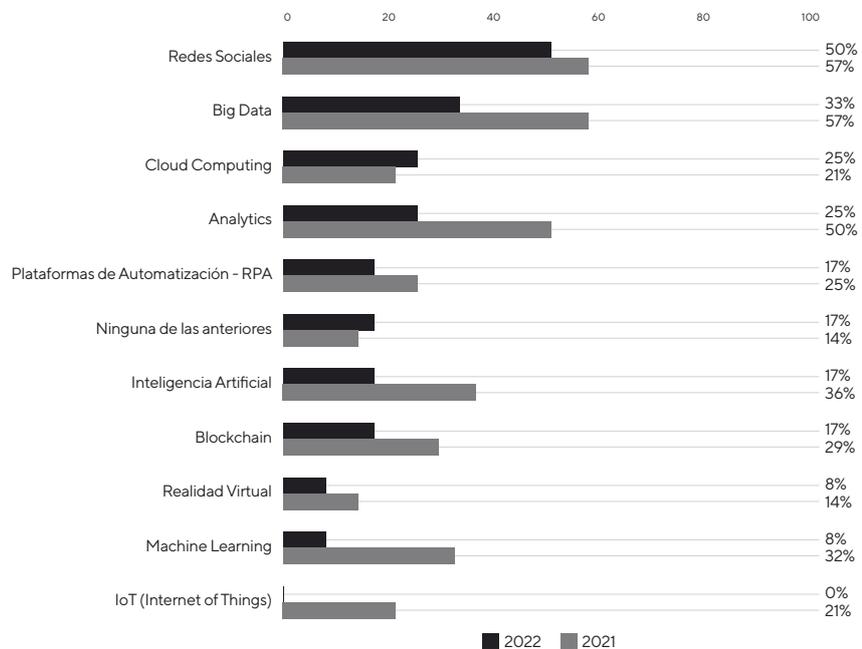


También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (50%), el *Big Data* (33%) y *Cloud Computing* (25%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.111

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Las Redes Sociales y Big Data son las tecnologías más elegidas por las empresas colombianas, que no han iniciado su Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (81%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación.

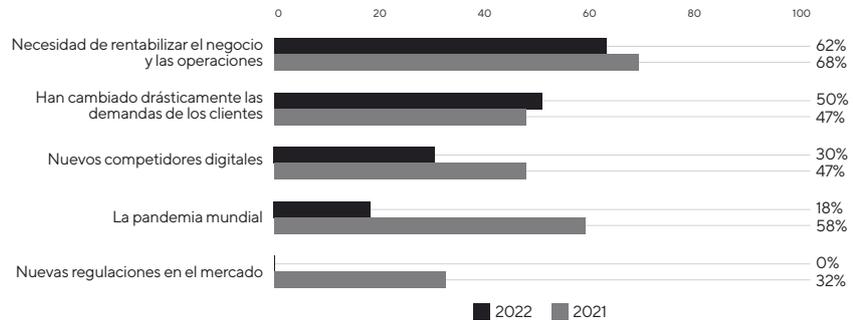


En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (62%) apareció como el principal factor, que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.112

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, con relación al 2021, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal factor dinamizador de la Transformación Digital de las empresas colombianas.

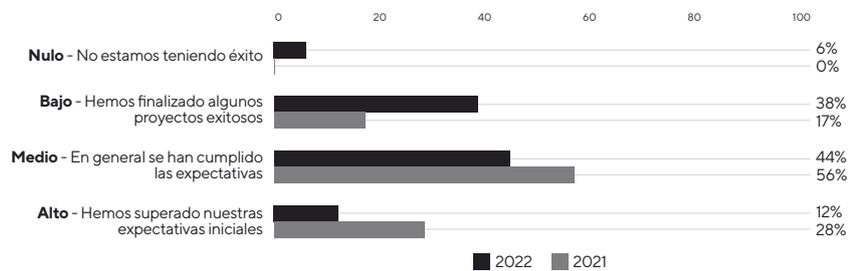


La mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 44% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 12% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.113

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



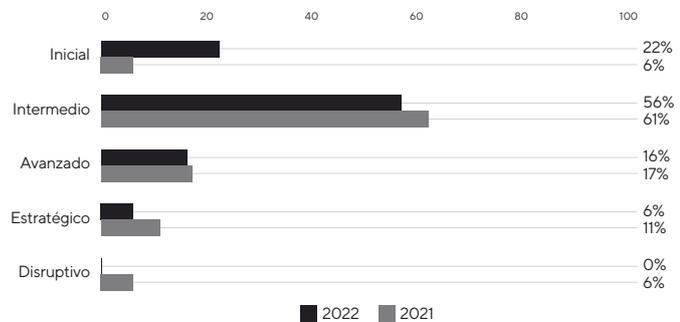
No obstante, respecto a 2021 ha disminuido la cantidad de empresas que consideraba que su proceso de transformación digital estaba siendo exitoso, pasando de un 84% en 2021, a un 56% en 2022.

La madurez digital de una empresa puede reafirmarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos en relación con el grado de madurez que observaban en su organización a escala digital. En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio, entre inicial (22%) y medio (56%) de madurez digital.

Figura 6.114

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Se observa respecto a 2021, que se ha incrementado la cantidad de empresas que se encuentra en los niveles iniciales de madurez digital, pasando de un 67% en 2021, al 78% en el presente ejercicio.

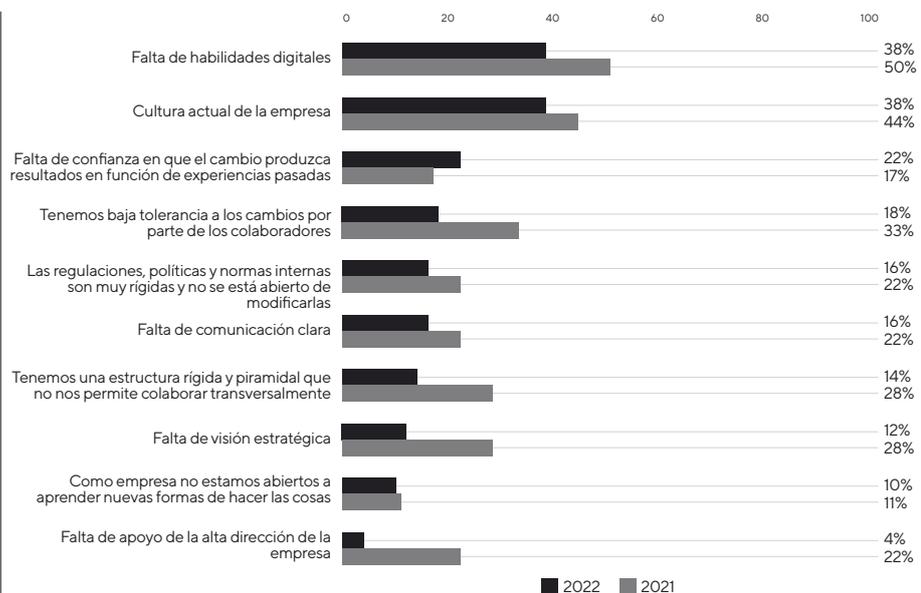
Más allá de lo referido, para comprender por qué una gran cantidad de empresas colombianas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital.

En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso. Ambos aspectos habían sido identificados como bloqueantes del inicio de la transformación digital, en aquellas empresas que todavía no habían iniciado el proceso.

Figura 6.115

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



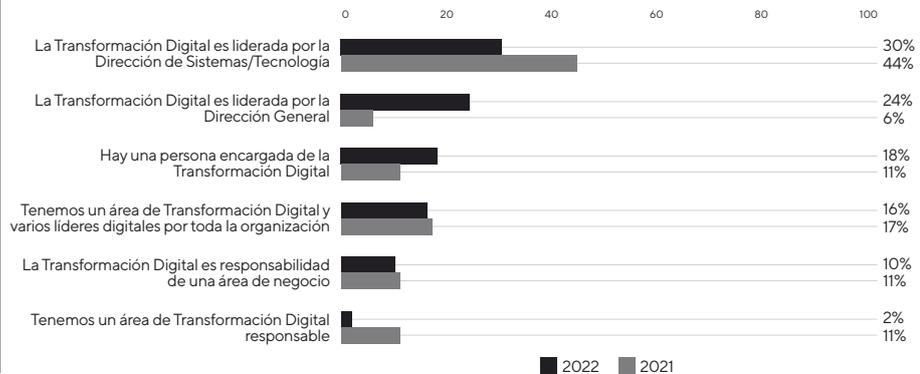
En los últimos dos años, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa han sido los principales obstáculos, para avanzar con la Transformación Digital de las empresas colombianas.

Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección de Sistemas/Tecnología (30%). Por su parte, resulta también muy reseñable que sólo el 36% de las empresas ha creado un área específica o definido responsables de la Transformación Digital.

Figura 6.116

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



En Colombia, las áreas de Sistemas/Tecnología encabezan el liderazgo de la Transformación Digital de las empresas en los últimos años.

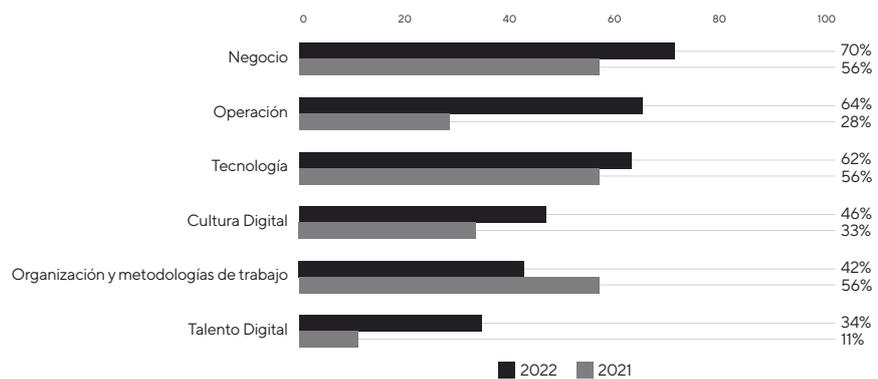
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso. En ese sentido, principalmente, la Transformación Digital se ha enfocado en el marco de las categorías de: Negocio (70%), Operación (64%) y Tecnología (62%).

Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, ha sido el aspecto sobre el que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, el Talento Digital (34%), ha sido el aspecto menos abarcado en la Transformación Digital de las empresas colombianas.

Figura 6.117

Comparativa interanual acerca de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

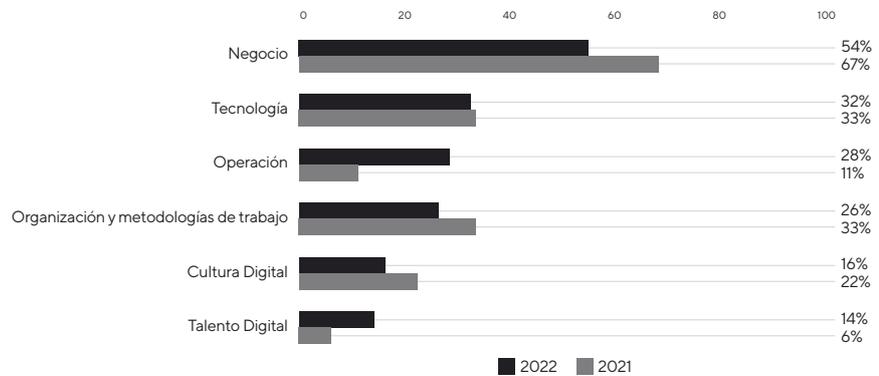


Asimismo, la investigación revela que las empresas colombianas han puesto mayor prioridad en el Negocio y Tecnología, mientras que en la Cultura y el Talento han supuesto una menor atención. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la organización. No obstante, a medida que avanza en la Transformación Digital, las organizaciones se encuentran con los verdaderos obstáculos, como son la Cultura y el Talento necesarios.

Figura 6.118

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

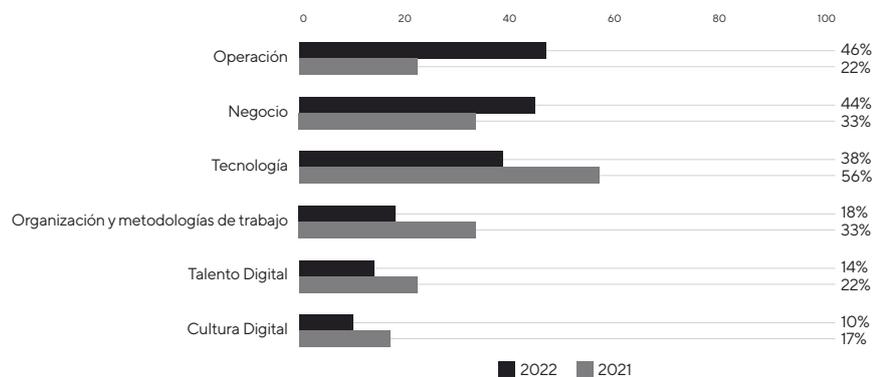


Con relación a la inversión de las empresas colombianas en el proceso de transformación, la Operación (46%) y Negocio (44%), ocupan la parte superior del *ranking*. Igualmente, el Talento (14%) y la Cultura Digital (10%) aparecen como las áreas menos susceptibles de inversión por parte de las organizaciones, dentro de sus procesos de transformación digitales.

Figura 6.119

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

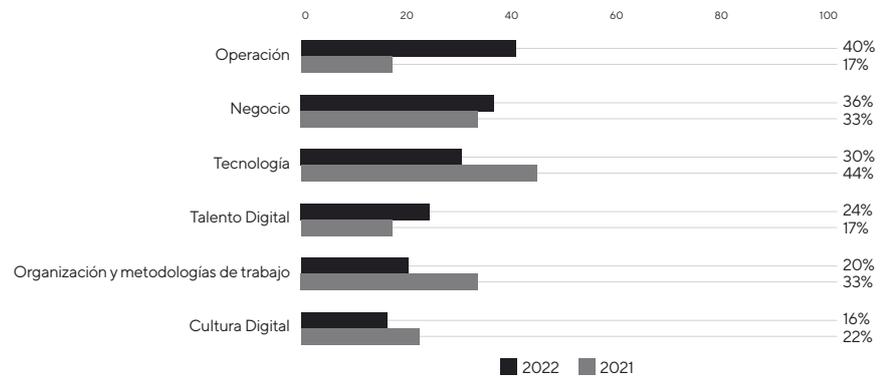


Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse (sobremanera) con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Operación (40%) y el Negocio (36%), en este sentido.

Figura 6.120

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



6.4.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único para la digitalización de productos, servicios y canales.

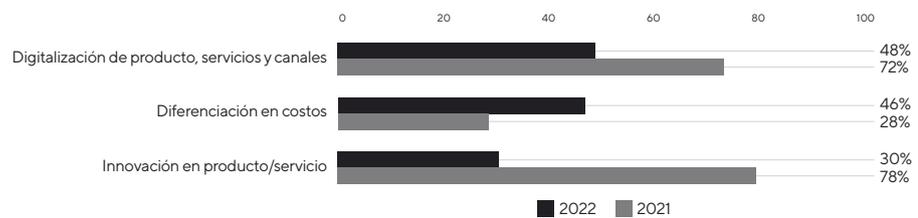


Digitalizar su productos, servicios y canales ha sido el principal motor del cambio para las empresas colombianas.

Figura 6.121

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas.

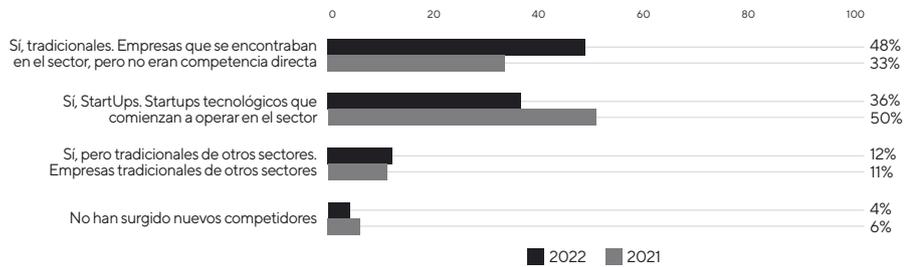


El mercado colombiano continua con su dinamismo habitual. Un 96% de las empresas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.122

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



6.4.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas colombianas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías, para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital.

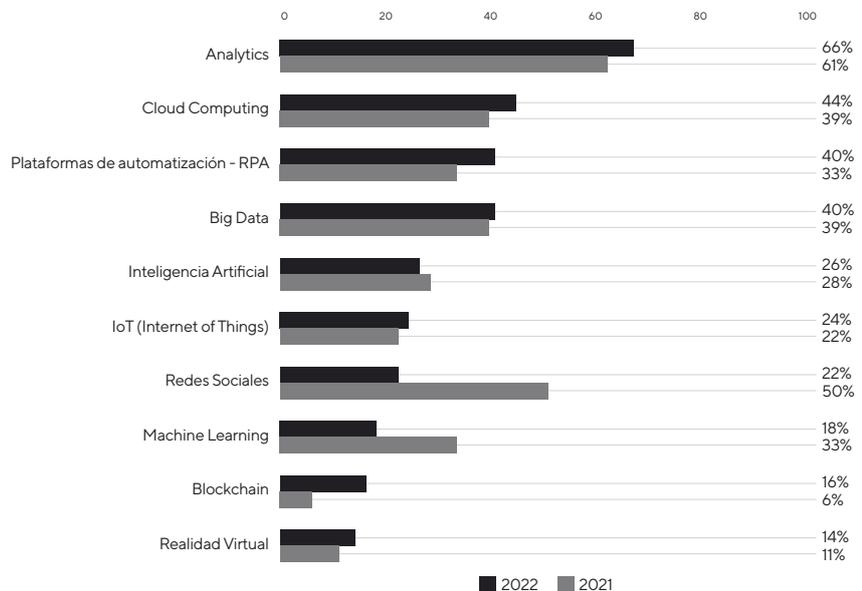


Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en las Capacidades Analíticas de información de negocio y el *Cloud Computing*.

Figura 6.123

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



En ese sentido, respecto al año 2021, si bien la tecnología más priorizada continúa siendo la de Capacidades Analíticas, se observa un retroceso en la priorización de las Redes Sociales y una consolidación de tecnologías de mayor complejidad como el *Cloud Computing* y las Plataformas de Automatización y el *Big Data*.

Esto último se explica en relación con que la muestra evaluada está, en su mayor medida, compuesta por grandes empresas que priorizan tecnologías de mayor complejidad, en contraposición con las de menor tamaño, en las que el uso de tecnologías en red les permite dinamizar rápidamente su negocio.

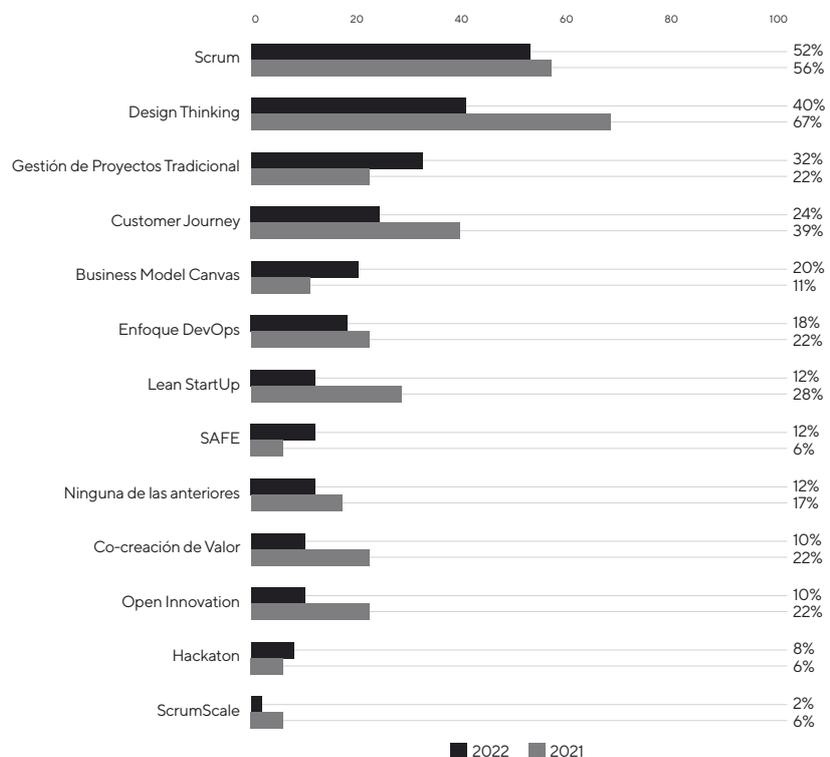
6.4.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave para que las empresas avancen en su transformación. En ese sentido, la mayoría de las empresas colombianas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Design Thinking* y *Scrum* han sido las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

Figura 6.124

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



No en vano, las empresas han comprendido que transformarse va mucho más allá de ser hábiles para implantar tecnologías digitales. La velocidad del cambio, los nuevos competidores y las nuevas exigencias de los clientes, demandan también cambios dentro de las propias empresas. Así pues, la mayoría de las organizaciones entendieron que deben desplegar nuevas metodologías de trabajo para transformar sus modelos de negocio.

En concreto, *Scrum* (52%) y *Design Thinking* (40%) son las metodologías más utilizadas por las empresas colombianas, según aprecian los propios encuestados. De hecho, ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales. Sin embargo, sorprende que un 32% de las organizaciones colombianas todavía siga utilizando la gestión de proyectos tradicional.



Si evaluamos, de forma comparada, la evolución de las metodologías utilizadas para soportar la Transformación Digital, observamos que *Scrum* y *Design Thinking* continúan siendo las metodologías preferidas por las empresas colombianas.

Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no resulta suficiente para profundizar en la transformación. De hecho, hasta el 66% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 62% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar, radicalmente, su esencia.

Figura 6.125

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Sigue en aumento la cantidad de empresas colombianas que se ven obligadas a modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.

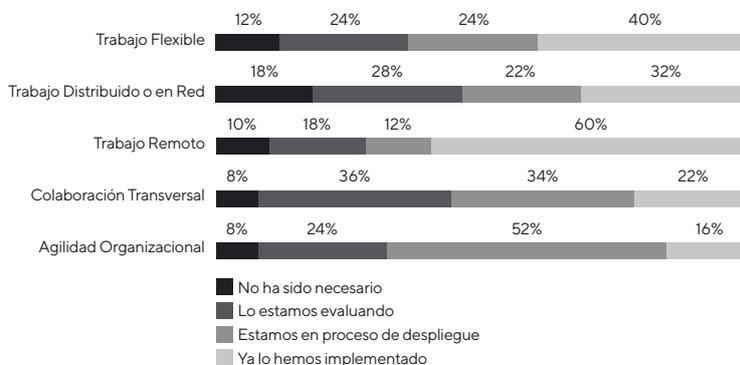
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas en Colombia admitió haber desplegado Trabajo Remoto (60%). Más allá de esta situación particular, se observa que un 52% de las organizaciones colombianas está en proceso de despliegue de la Agilidad Organizacional.

Figura 6.126

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



6.4.6 Cultura Digital

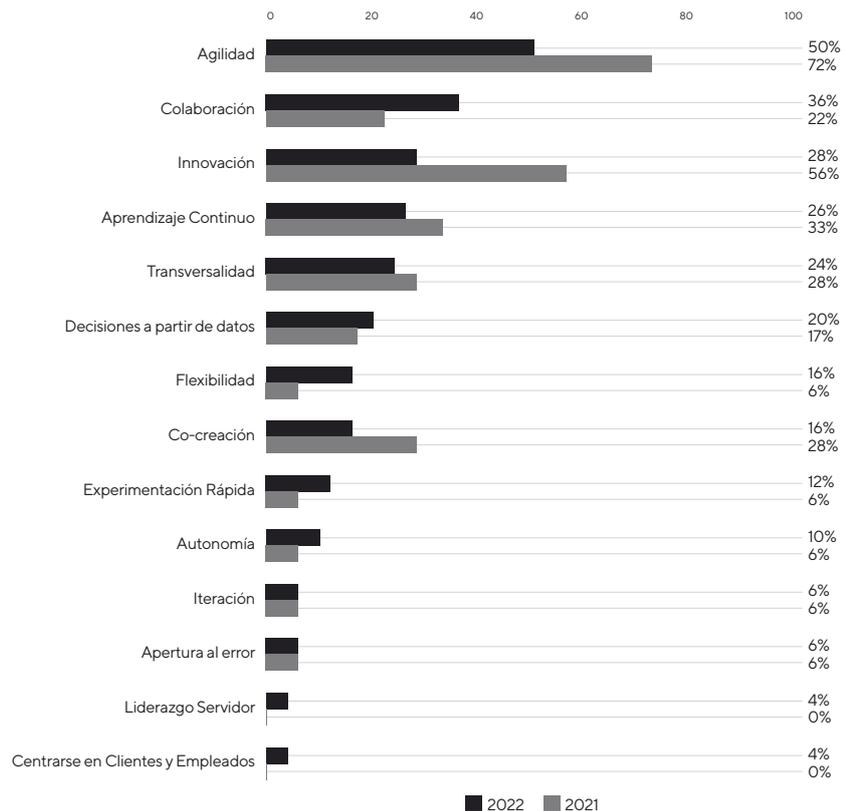
La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias, que despliegan los colaboradores de la empresa, durante el desempeño de sus actividades. Es por ello, que conceptos como Agilidad (50%) y Colaboración (36%), son los atributos que mejor describen una Cultura Digital, para los participantes colombianos.

La Cultura Digital se asocia más fácilmente a la colaboración y se consolida con una visión ágil de la organización, en la que resulta importante desplegar una colaboración transversal y fomentar el aprendizaje permanente, siendo considerados todos ellos atributos clave de una Cultura Digital.

Figura 6.127

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



La agilidad continúa siendo el atributo principal para describir la Cultura Digital en las empresas colombianas.

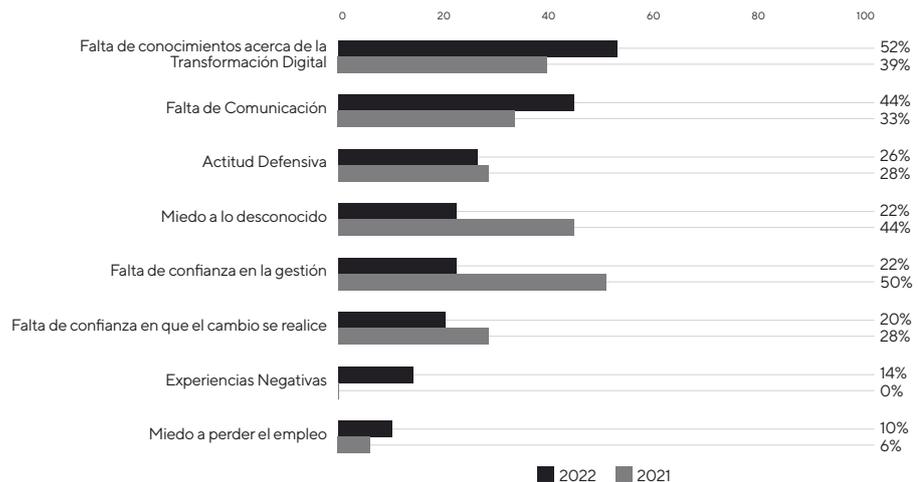
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, y la falta de comunicación se revelaron como las principales actitudes, que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.

Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de la empresa, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio, con el trascurso del tiempo.

Figura 6.128

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia

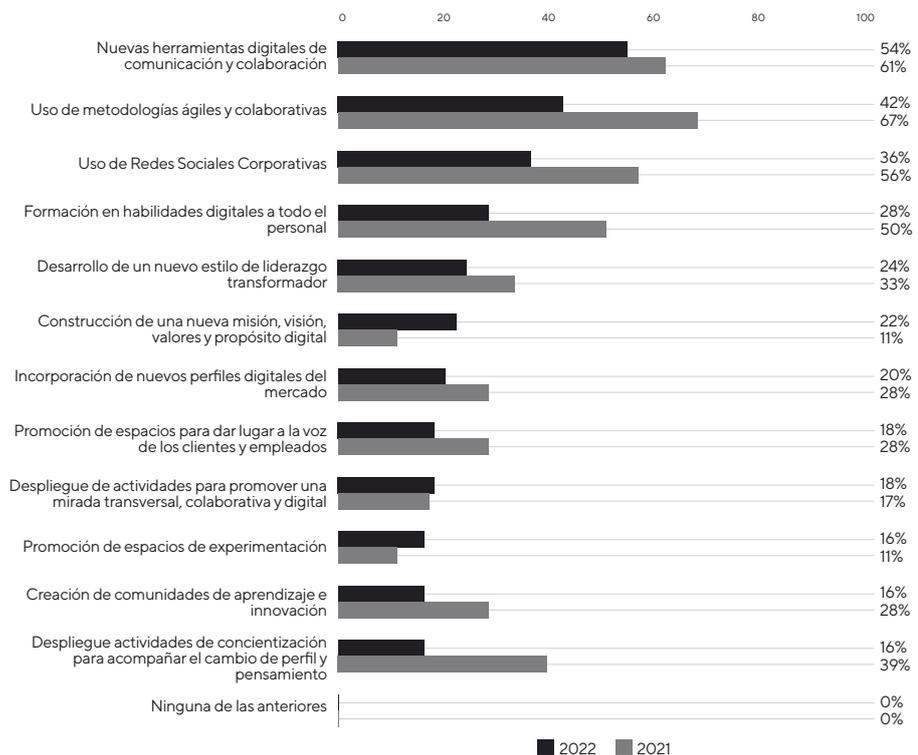


Además, las empresas colombianas necesitan profundizar el desarrollo de una Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias, a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (54%) y el uso de metodologías ágiles y colaborativas (42%) permiten sentar las bases, para construir una Cultura Digital.

Figura 6.129

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



Las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración y el uso de metodologías ágiles continúan siendo en el presente ejercicio, las principales herramientas que despliegan las empresas colombianas para construir una Cultura Digital.

6.4.7 Talento Digital

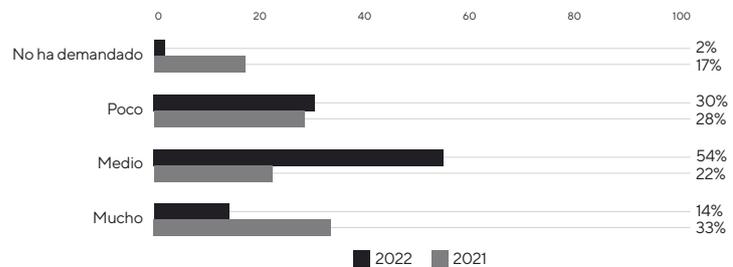


La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 68% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.130

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



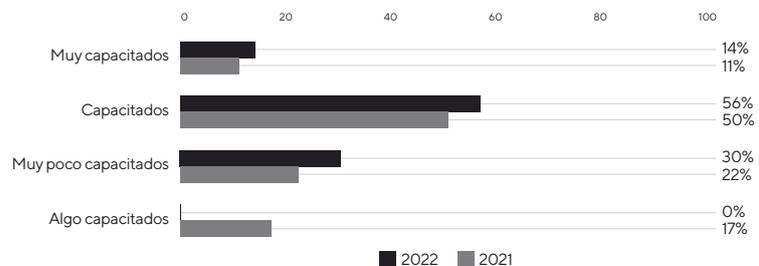
Se ha incrementado considerablemente la demanda de talento por parte de las empresas colombianas que están desarrollando sus procesos de transformación digital, pasando del 55% de las organizaciones en 2021, al 68% para 2022.

Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores en relación a las nuevas habilidades necesarias, para desplegar la transformación digital. No en vano, el 70% de los encuestados ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 56% los considera algo capacitados y el 14% muy poco capacitados.

Figura 6.131

Comparativa interanual con relación a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



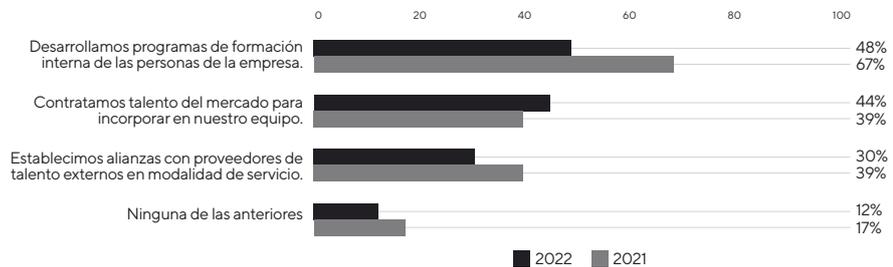
Se ha incrementado la cantidad de empresas colombianas que considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, pasando del 61% en 2021, al 70% en el presente ejercicio (2022).

La concienciación acerca de la falta de formación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias que han tenido que desplegar las empresas colombianas, de cara a desarrollar el talento necesario para la transformación digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la más desplegada (48%), seguida por la contratación de talento de mercado (44%), .

Figura 6.132

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



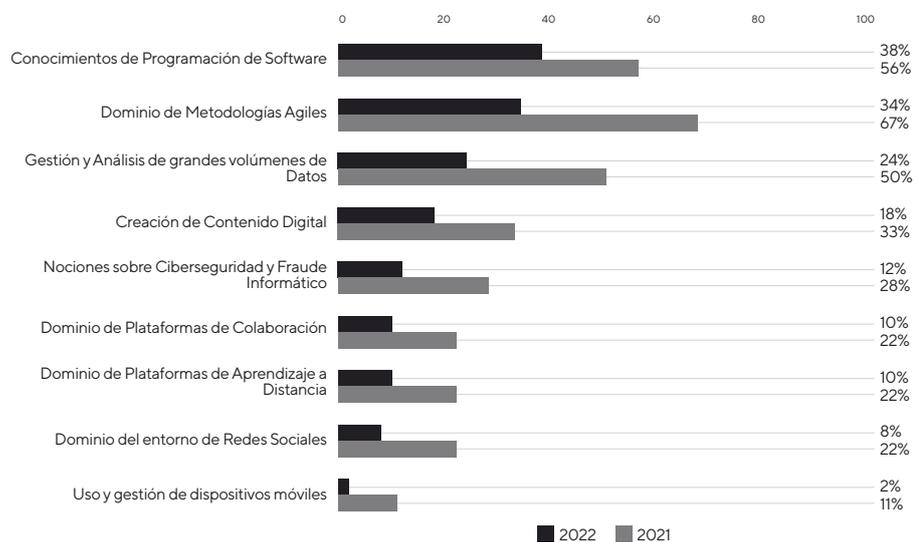
Sin embargo, el 48% de las empresas colombianas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, los Conocimientos de Programación de *Software* (38%) y el dominio de metodologías Ágiles (34%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Colombia.

Figura 6.133

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



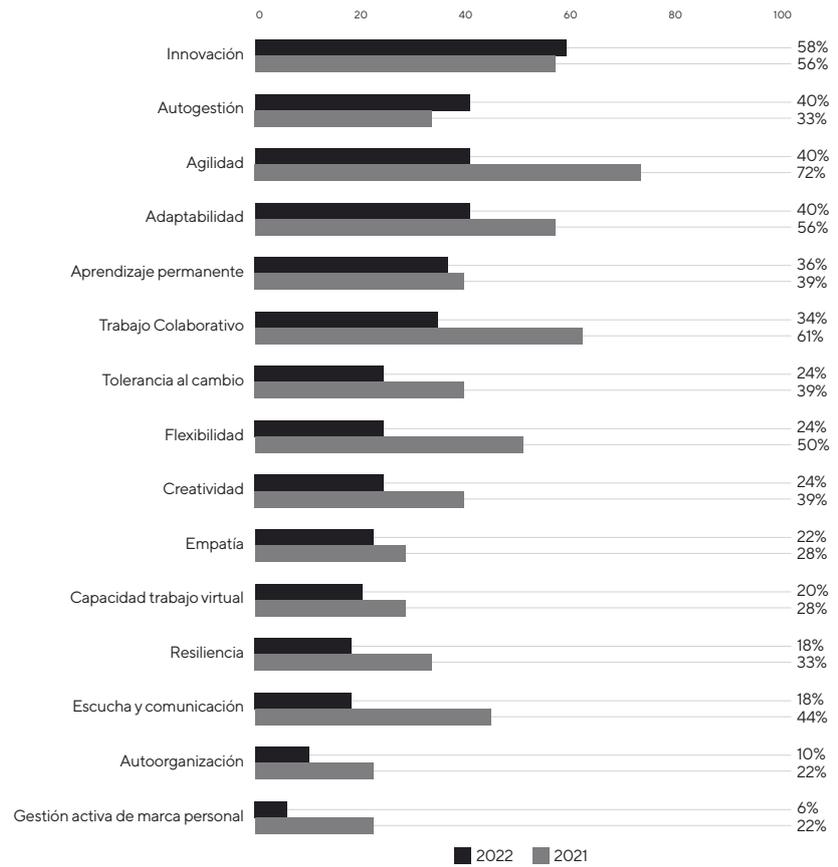
Los conocimientos de programación de software y el dominio de metodologías ágiles continúan siendo en el presente ejercicio 2022, las principales habilidades digitales demandadas por las empresas colombianas, para construir una Cultura Digital.

La innovación (58%), la autogestión (40%) y la agilidad (40%) han sido las *Power Skill* que es más necesario desarrollar, según los encuestados, entre los colaboradores de las organizaciones en Colombia.

Figura 6.134

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Colombia).

Fuente: Elaboración Propia



La innovación y la agilidad continúan siendo las principales *PowerSkills* a desarrollar en las empresas colombianas, como parte del proceso de Transformación Digital.

6.4.8 Valoración cualitativa de resultados

El 81% de las empresas colombianas ha iniciado formalmente su proceso de Transformación Digital.

Esta tendencia se ve acentuada respecto al año anterior, dado que un 42% más de las empresas ha iniciado su Transformación Digital, en el último año.

No obstante, un 19% de las empresas colombianas todavía no ha iniciado el proceso. Esencialmente, **la cultura actual de la empresa sigue siendo uno de los principales obstáculos**, que encuentran dichas empresas a la hora de iniciar su Transformación Digital.

Sin embargo, estas empresas apuntan a las Redes Sociales y al Big Data, como las tecnologías preferidas de cara a la digitalización de su negocio.

En relación con las organizaciones que sí han iniciado su transformación, se ha verificado la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (62%) como el principal factor, que las ha motivado a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

No en vano, el mercado colombiano continúa con su dinamismo habitual. Un 96% de las empresas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Por ello, las empresas colombianas profundizan en la digitalización de productos, servicios y canales, siendo este el principal motor del cambio.

Por otra parte, respecto a 2021 ha disminuido la cantidad de empresas que consideraba que su proceso de transformación digital estaba siendo exitoso, pasando de un 84% en 2021, a un 56% en 2022.

Se observa también, que se ha incrementado la cantidad de organizaciones que se encuentran en los niveles iniciales de madurez digital, pasando de un 67% en 2021, al 78% en el presente ejercicio.

Esta disminución del éxito y del nivel de madurez se explica en tanto que, en los últimos dos años, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa han sido los principales obstáculos para avanzar con la Transformación Digital, de las empresas colombianas.

La consideración respecto a la falta de habilidades digitales se ha visto reflejada en un incremento de la demanda de talento por parte de las empresas colombianas, pasando del 55% de las empresas en 2021, al 68% para 2022. Esta situación se explica, dado que se ha incrementado la cantidad de empresas colombianas que considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, pasando del 61% en 2021, al 70% en el presente ejercicio 2022.

Por su parte, en relación con la cultura actual, las empresas colombianas están trabajando en ciertos aspectos que contribuyen al desarrollo de una cultura digital:

- Identifican a la agilidad como el atributo principal para describir una Cultura Digital.
- Continúan desplegando metodologías ágiles como *Scrum* y *Design Thinking*, como parte de su proceso de transformación.
- Profundizan en la modificación de sus estructuras organizativas.
- Despliegan nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.
- Profundizan acerca del desarrollo de conocimientos de programación de *software* y el dominio de metodologías ágiles en sus colaboradores.
- Desarrollan habilidades de innovación, autogestión y agilidad en sus colaboradores.



6.5 Perú

6.5.1 Características de la Muestra

Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas de las cuales 97 corresponden a Perú, representando el 19% de la muestra. En este sentido, podemos analizar la muestra peruana desde dos puntos de vista. Primeramente, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en relación a la empresa representada.

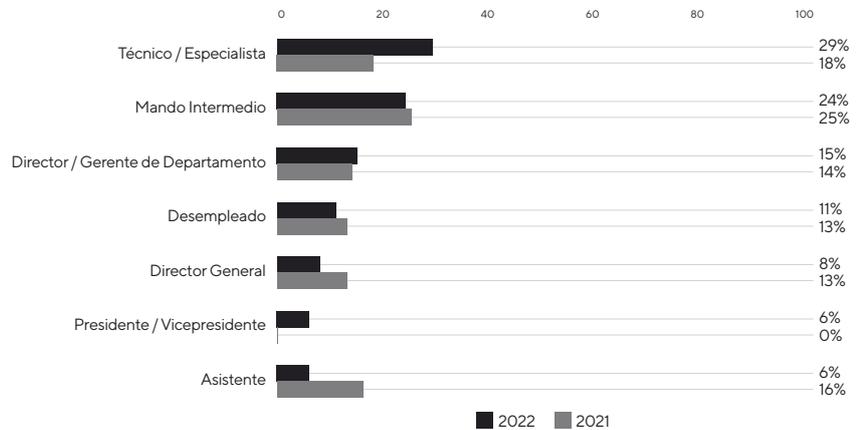
Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente una amplia dispersión, en la que la mayor parte de la muestra está formada por los Técnicos / Especialistas (29%), seguidas por los Mandos Intermedios (24%).

Si observamos la evolución de la muestra respecto a 2021, puede observarse que se han intercambiado las posiciones entre los puestos Técnicos y Mandos Intermedios, si bien ambas categorías siguen ocupando las dos posiciones más representadas.

Figura 6.135

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia

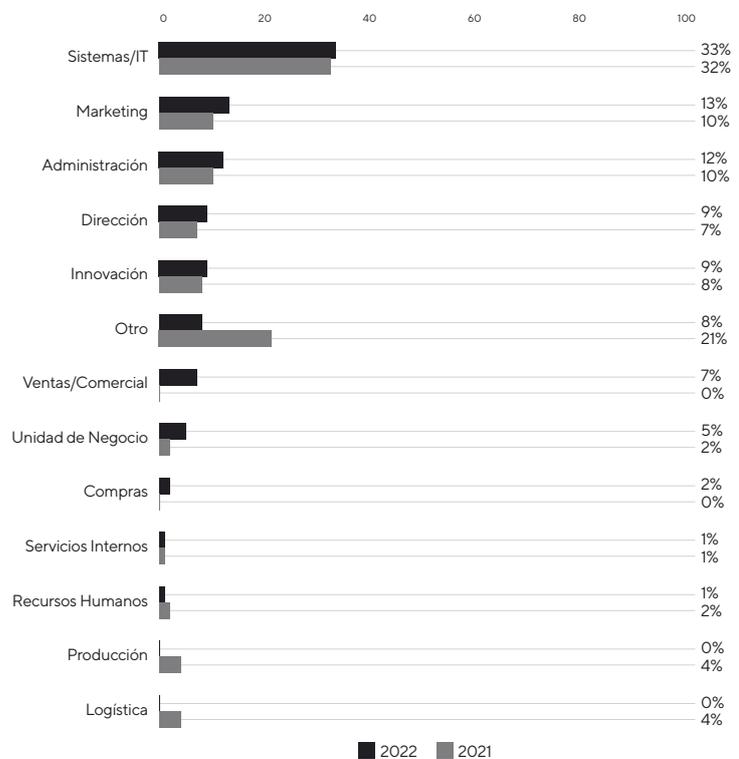


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Sistemas / TI (33%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.136

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



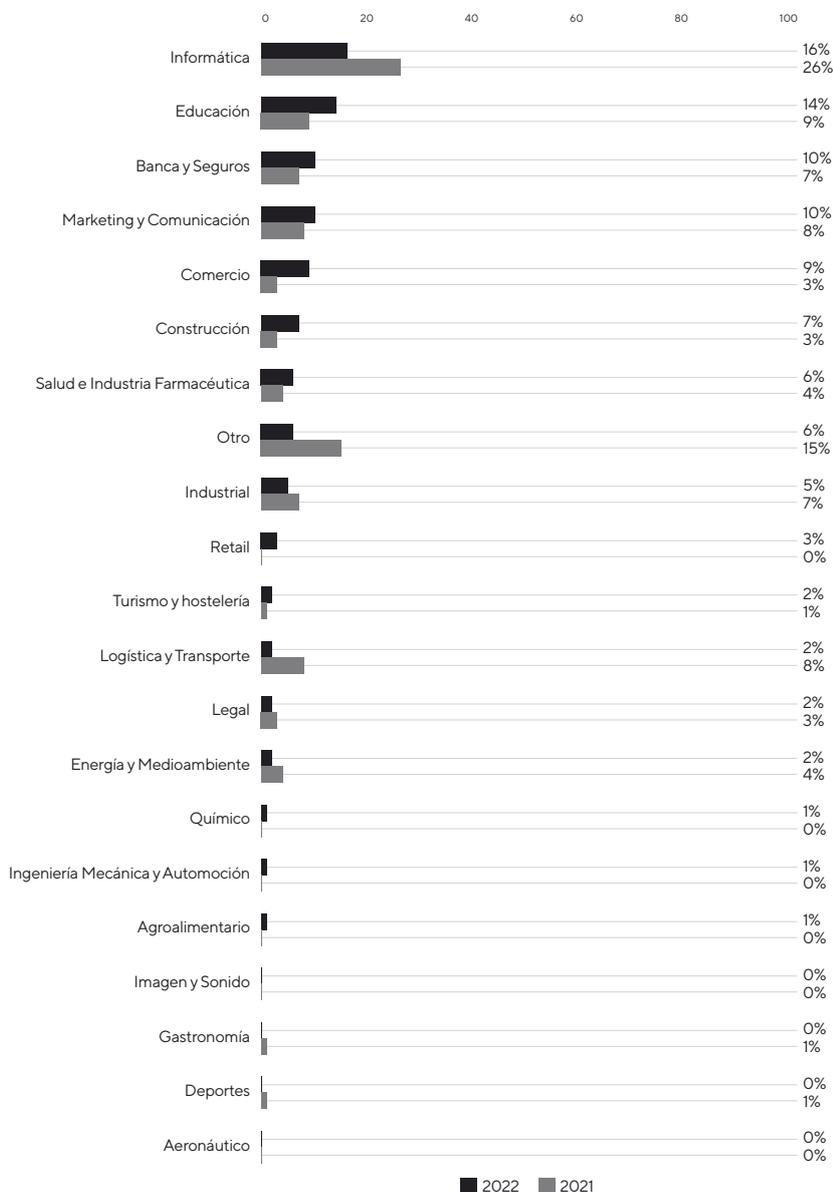
El área de Sistemas / IT es la categoría que sigue alcanzando la mayor representación de la muestra, tal y como también sucedía durante el ejercicio anterior, en 2021.

Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar la categoría de Informática (16%).

Figura 6.137

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, algunos sectores como: Imagen y Sonido, Gastronomía, Deportes y Aeronáutico, no han sido representados.

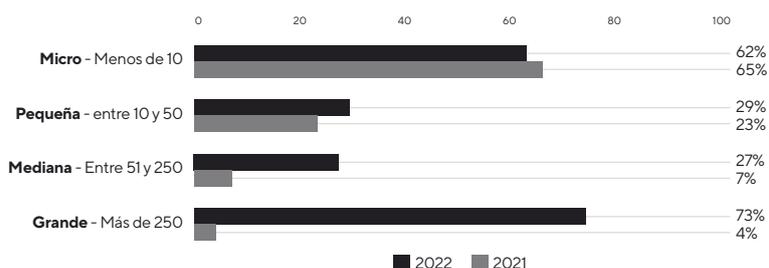
De otra parte, respecto a 2021, el área de Informática sigue siendo la de mayor representación de la muestra analizada.

También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones peruanas. Es por ello que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 38% de la muestra, mientras que las Micro coparon el 33% de la misma.

Figura 6.138

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, respecto a 2021, vemos un crecimiento considerable de la participación de empresas Grandes y una disminución de las empresas Micro.

6.5.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa peruana en relación con el proceso de transformación digital, con el fin de distinguir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que dos terceras partes de las empresas representadas habían iniciado el proceso (65%), mientras que, por el contrario, el otro tercio (35%) no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

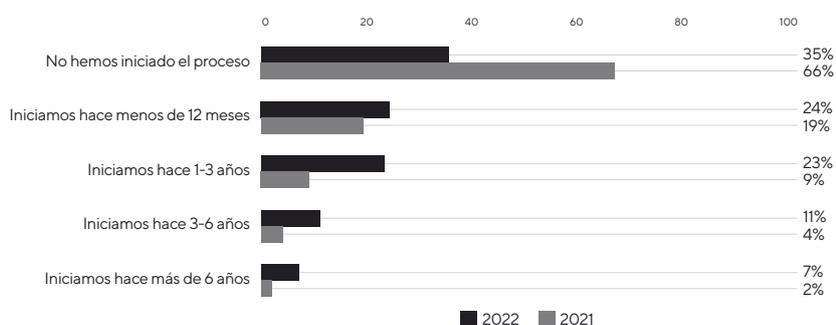


Perú consolida su Transformación Digital puesto que la mayor parte de las empresas del país andino han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.139

Comparativa interanual de la distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



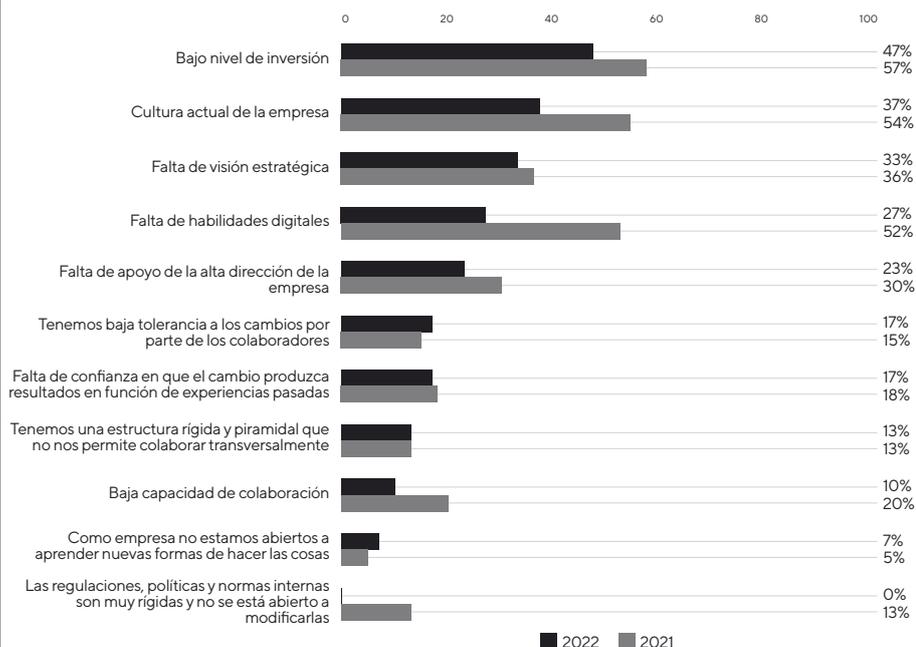
La situación de las empresas peruanas que han iniciado su Transformación Digital se ha consolidado en el 2022, pasando de un 34% en 2021 hasta un 65% en 2022.

De otra parte, las empresas peruanas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, fueron consultadas las empresas acerca de cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Figura 6.140

Comparativa interanual de los obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (47%), la cultura actual de la empresa (37%), la falta de visión estratégica (33%) y la falta de habilidades digitales (27%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital de sus organizaciones.



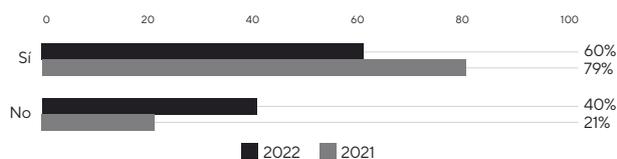
El bajo nivel de inversión y la cultura actual siguen siendo los principales obstáculos para que las empresas peruanas inicien su Transformación Digital, tal y como también sucedía en 2021.

No obstante lo anterior, de entre las empresas peruanas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 60% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.141

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



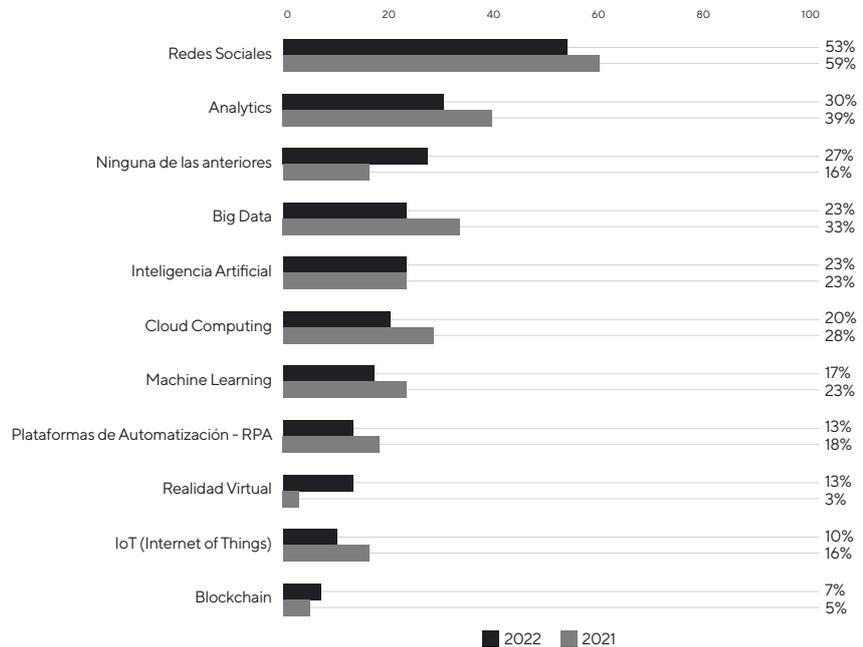
Es importante destacar la disminución en la cantidad de empresas que manifiesta estar dispuesta a iniciar su Transformación Digital, pasando del 79% en 2021 al 60% en el presente ejercicio.

También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (53%) y *Analytics* (30%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.142

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



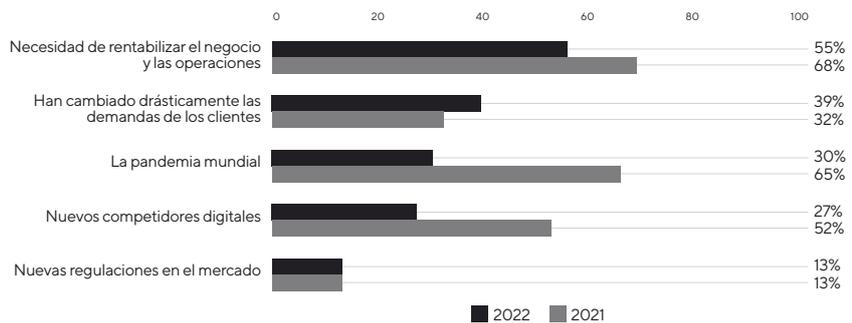
Las Redes Sociales y las Capacidades Analíticas siguen siendo las tecnologías mayormente desplegadas por parte de las empresas peruanas que no han iniciado su Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (65%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios, con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (55%) apareció como la principal variable que motivaba a las organizaciones a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.143

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal motivo por el cual las empresas peruanas inician su Transformación Digital.

Asimismo, se observa respecto a 2021, que ha disminuido considerablemente los efectos de la pandemia mundial, como acelerador de la transformación de las empresas en Perú.



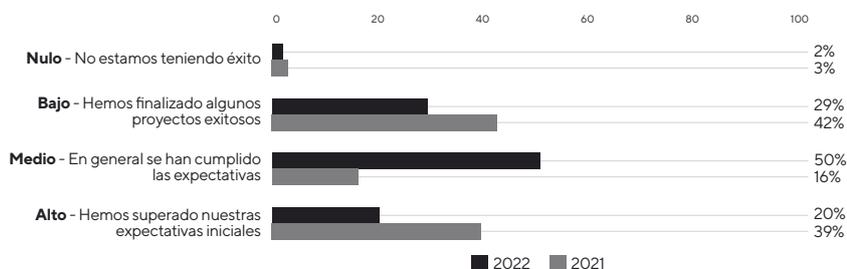
La mayor parte de las empresas peruanas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito.

En concreto, un 50% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 20% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.144

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



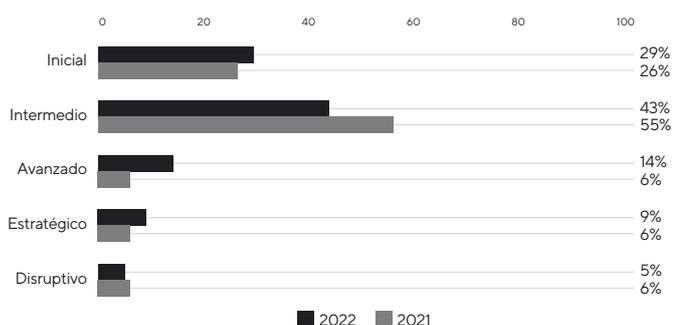
Se observa una evolución sostenida en relación con el año 2021, respecto a la cantidad de empresas peruanas que considera que su proceso de Transformación Digital se está llevando a cabo en forma exitosa.

La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos del Perú, en relación con el grado de madurez que observaban en su organización a escala digital. En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (29%) y medio (43%), de madurez digital.

Figura 6.145

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



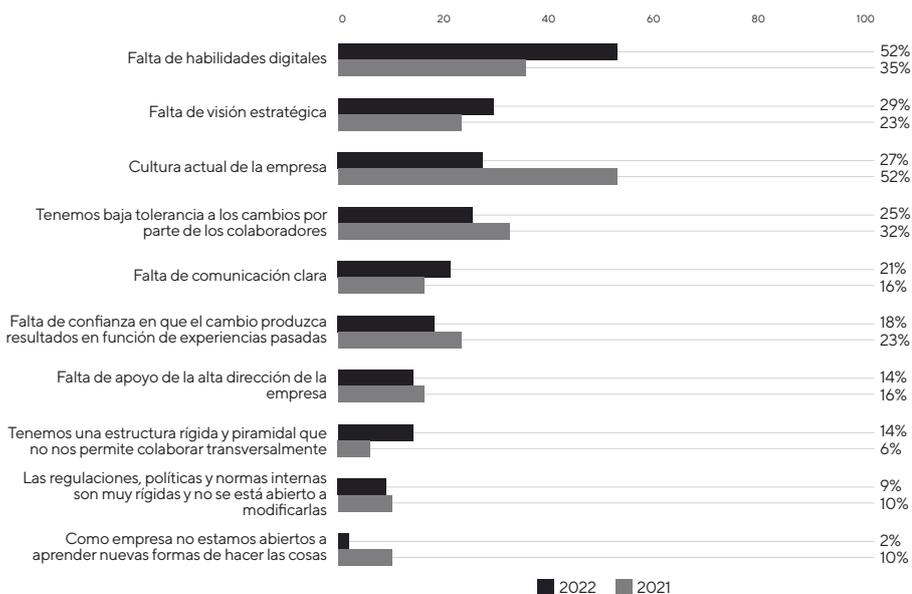
Las empresas peruanas han evolucionado su madurez digital respecto a 2021. Muestra de ello es que un 28% de las mismas considera que su grado de madurez está entre avanzado, estratégico a disruptivo para el ejercicio 2022, respecto a un 18% que consideraba dichos niveles en 2021.

No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La falta de habilidades digitales, la falta de visión estratégica y la cultura actual de la empresa se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Figura 6.146

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas peruanas, se pretendió conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización.

Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología (29%). Igualmente, resulta destacable también, que en Perú un 25% de las empresas ha establecido una persona encargada de la Transformación Digital.

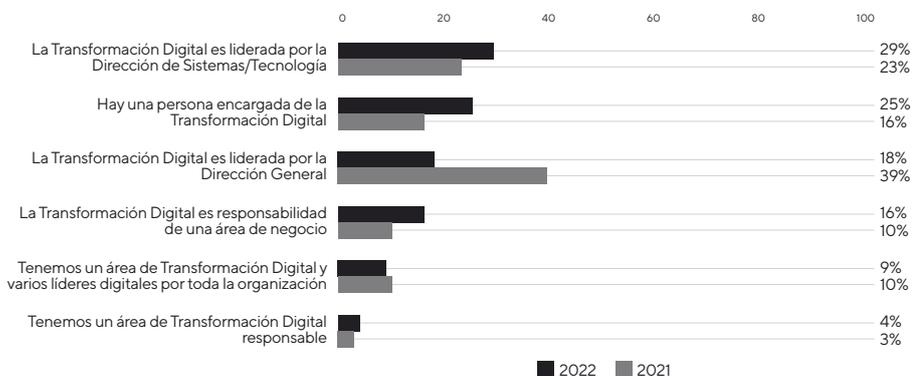


Se observa un bajo nivel de involucración de la Dirección General de las empresas peruanas ya que la Dirección General aparece en la tercera posición de liderazgo respecto a la Transformación Digital.

Figura 6.147

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



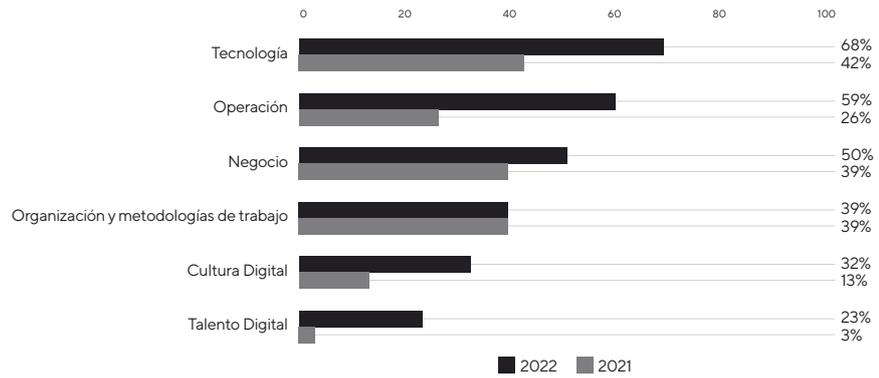
Respeto a 2021, se observa una menor involucración en 2022 de la Dirección General, pasando de un 39% de las empresas (2021), a un 18% (2022).

Finalmente, se quiso conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso. Es por ello que pudo verificarse que primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en la Tecnología.

Figura 6.148

Comparativa interanual acerca de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



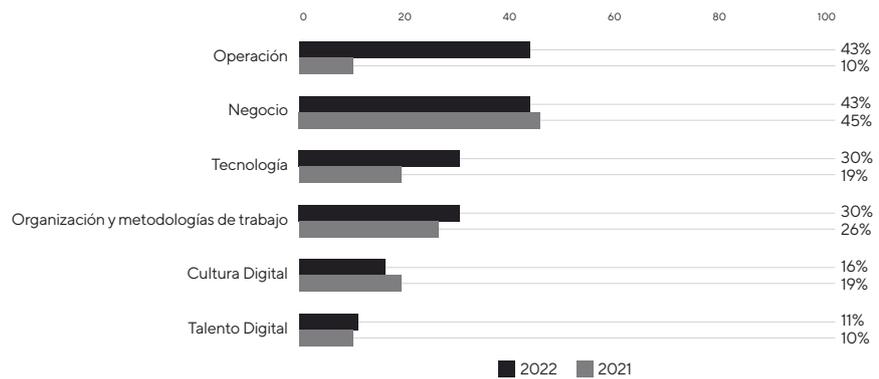
Respecto a 2021, se observa que las empresas peruanas continúan desarrollando su transformación, dando preferencia a la Tecnología.

Las empresas peruanas han puesto mayor prioridad en la operación y el negocio, mientras que en la cultura y el talento han supuesto una menor atención. Esta situación puede entenderse ya que las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la organización. No obstante, a medida que avanza en la Transformación Digital, las organizaciones se encuentran con los verdaderos obstáculos, como son la Cultura y el Talento necesarios.

Figura 6.149

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



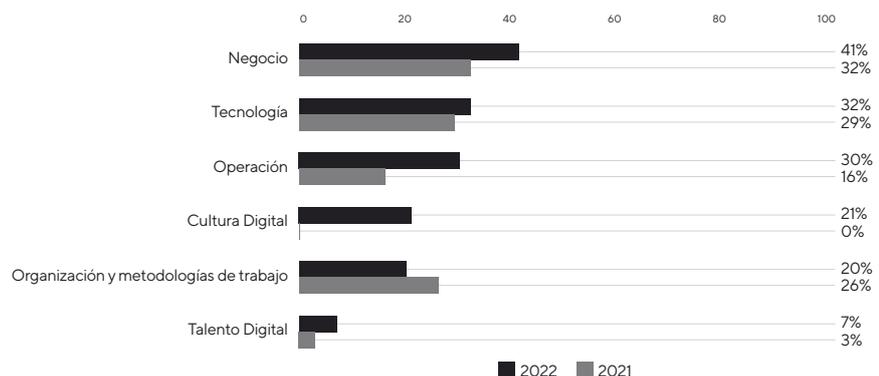
Respecto a 2021, puede observarse el crecimiento de la prioridad que las empresas peruanas han dado a la operación, dentro de la agenda de la Transformación Digital.

Con relación a la inversión de las empresas en el proceso de transformación, el Negocio (41%) y la Tecnología (32%) ocupan las principales posiciones. Igualmente, el Talento (7%) aparece como el área menos susceptible de inversión, por parte de las organizaciones peruanas, dentro de sus procesos de transformación digitales.

Figura 6.150

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia

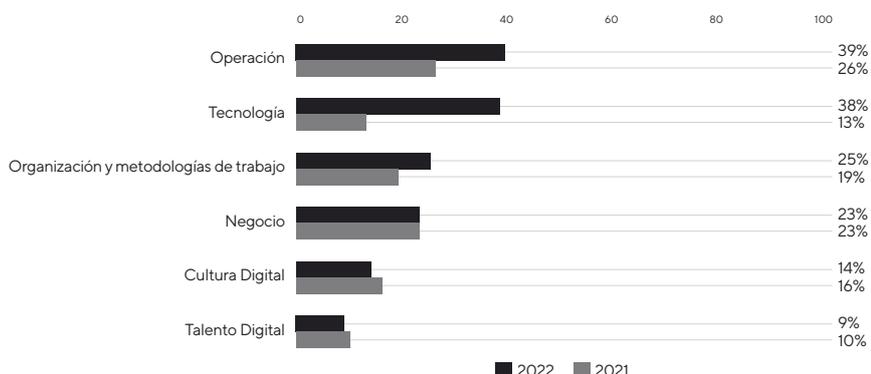


Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Operación (39%) y el Tecnología (38%), en este sentido.

Figura 6.151

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a 2021, la Operación de las empresas peruanas sigue siendo el aspecto respecto al cual se ha alcanzado una mayor madurez digital.

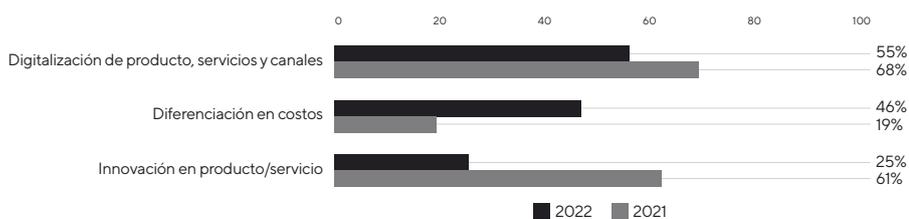
6.5.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, que constituyen la principal palanca mediante la que compiten las empresas peruanas en los diversos sectores. Es por ello, que el factor dinamizador de las tecnologías digitales también está permitiendo innovar en productos y servicios.

Figura 6.152

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



En este sentido, respecto a 2021, la digitalización de productos, servicios y canales continúa siendo la principal palanca competitiva que está transformando el sector de competencia en Perú.

De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas peruanas. Así pues, un 93% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.



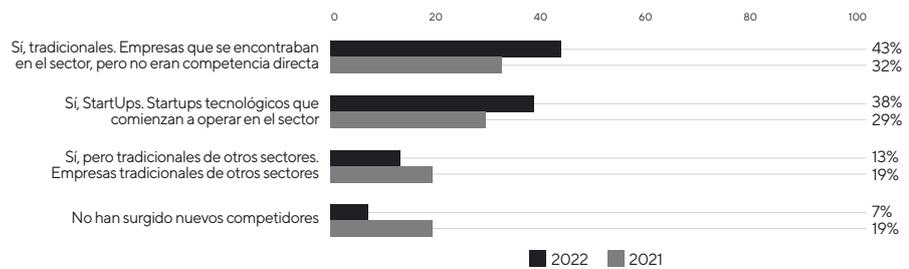
Perú ha demostrado un dinamismo en el entorno competitivo ya que más del 90% de las empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en su sector de desarrollo.

La encuesta desarrollada también revela que las *StartUps* Tecnológicas y las empresas tradicionales están siendo los principales nuevos actores competitivos del actual entorno empresarial.

Figura 6.153

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



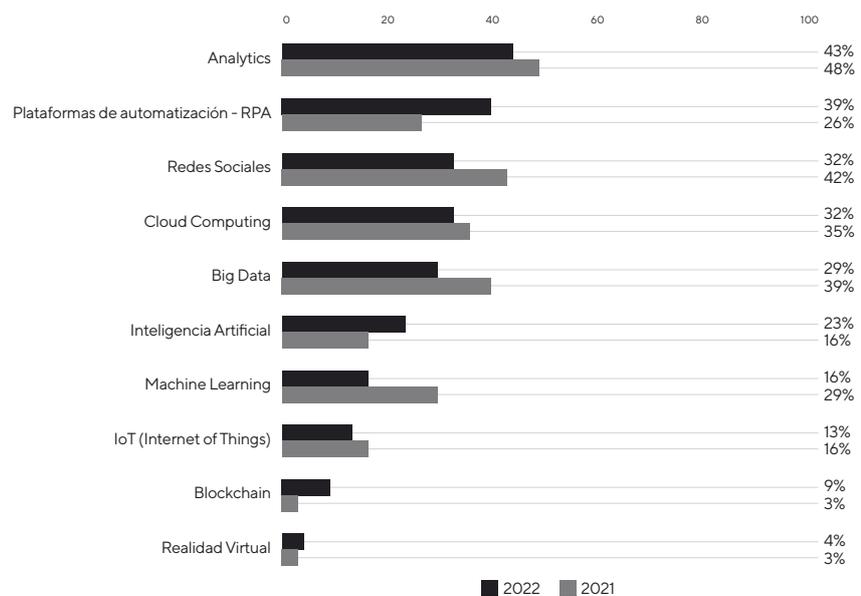
6.5.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas peruanas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión priorizan en las Capacidades Analíticas y las Plataformas de Automatización.

Figura 6.154

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a 2021, en el presente ejercicio (2022) las empresas no han priorizado las redes Sociales, dentro de sus prioridades de inversión en materia tecnológica.

6.5.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

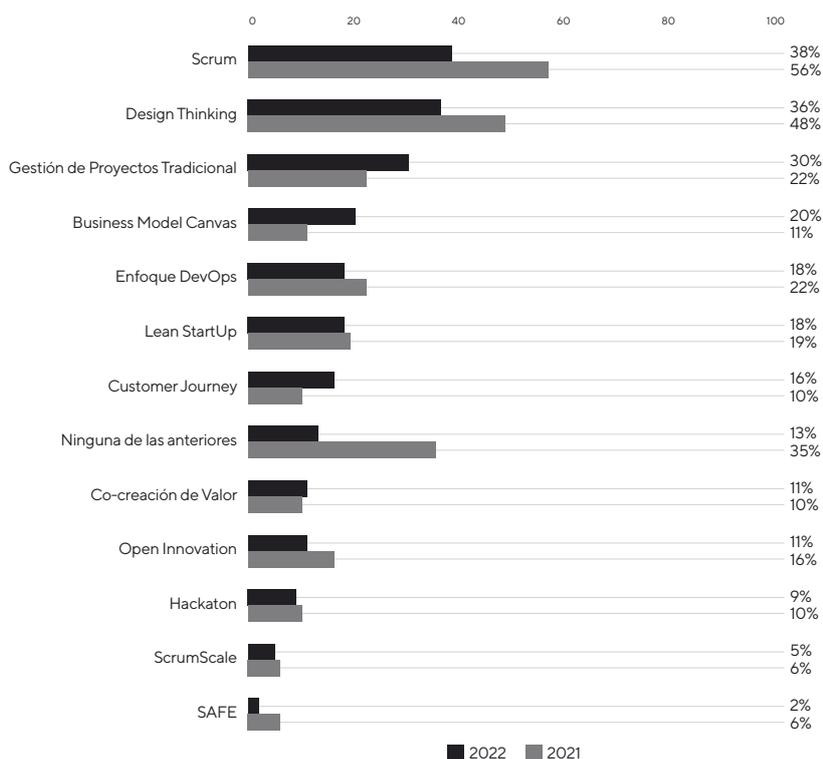
De otra parte, la presente investigación tampoco ha podido obviar, que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas suponen aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

La mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Scrum* y *Design Thinking* han sido las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

Figura 6.155

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



En concreto, *Scrum* (38%) y *Design Thinking* (36%) son las metodologías más utilizadas por las empresas de Perú. Ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales. Sin embargo, sorprende que un 30% de las empresas de Perú todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.



Scrum y Design Thinking continúan siendo las metodologías más adoptadas por las empresas peruanas en el marco de la Transformación Digital.

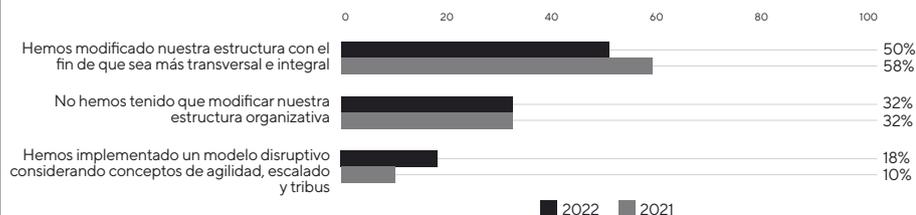
Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. De hecho, hasta el 68% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte de información. Un 50% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, el 18% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.156

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a 2021, debe destacarse un crecimiento de la cantidad de empresas que ha realizado un cambio profundo de sus esquemas organizativos desplegando modelos disruptivos, pasando de un 10% en 2021, al 18% en 2022.

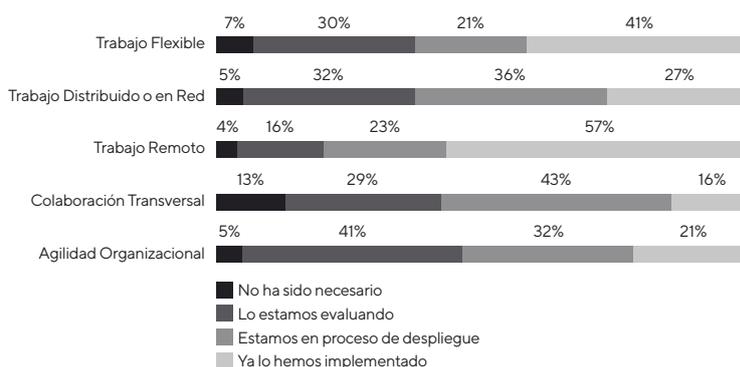
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas en Perú reportó haber desplegado Trabajo Remoto (57%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (43%) y la Agilidad Organizacional (32%).

Figura 6.157

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



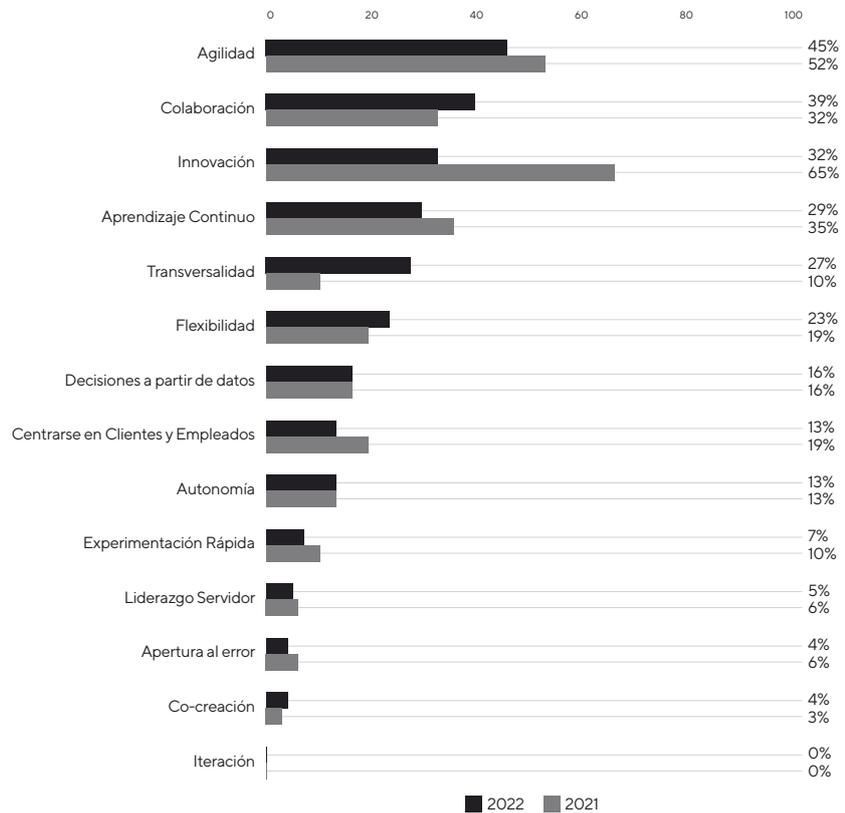
6.5.6 Cultura Digital

La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Agilidad (45%), Colaboración (39%), Innovación (32%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes del Perú. Por su parte, la iteración, no constituye, especialmente, para los participantes, un atributo definitorio de la Cultura Digital.

Figura 6.158

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, respecto a 2021, observamos que la innovación, la colaboración y la agilidad se mantienen entre las primeras variables que describen una cultura digital para las empresas peruanas.

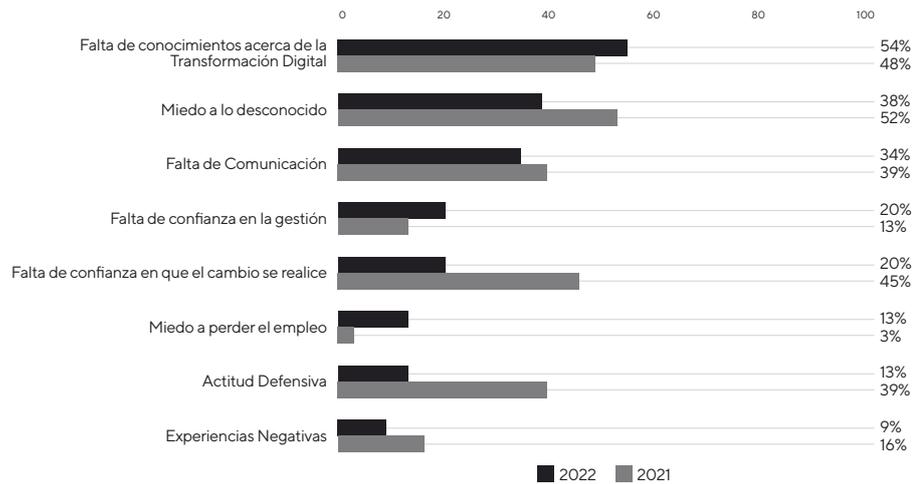
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de las empresas en Perú, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento acerca de la transformación digital, el miedo a lo desconocido y la falta de comunicación se revelaron como las principales actitudes, que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.

Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital, dentro de la empresa peruana, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio con el transcurso del tiempo.

Figura 6.159

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



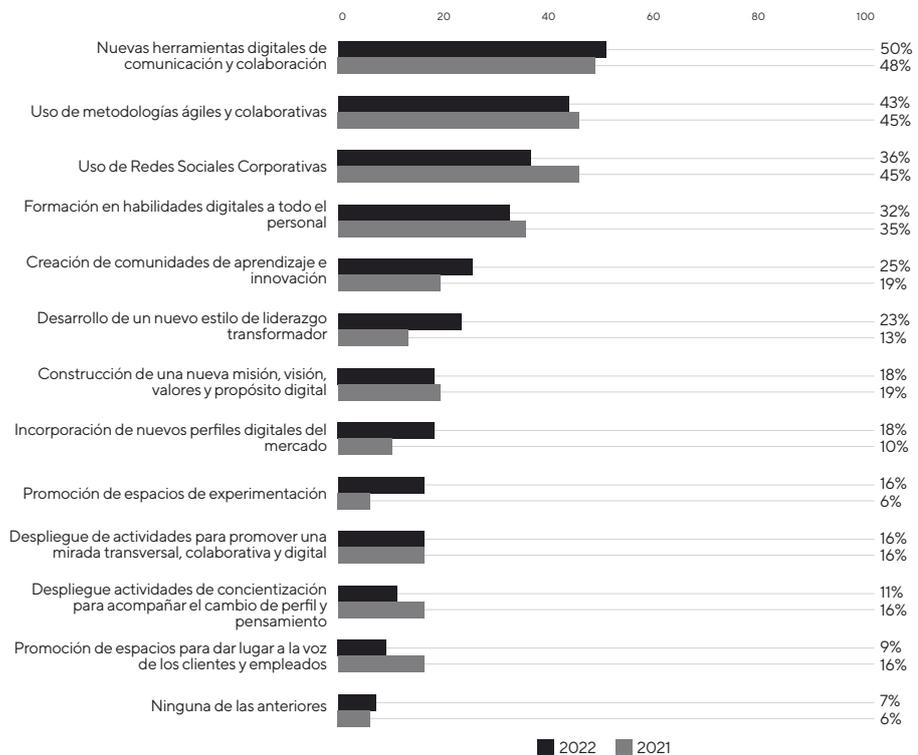
La falta de conocimiento acerca de la transformación digital y el miedo a lo desconocido continúan siendo los principales aspectos de la cultura actual, que resisten el cambio dentro de las empresas peruanas.

Además, las empresas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias, a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (50%) y el uso de metodologías ágiles y colaborativas (43%) permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.

Figura 6.160

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, respecto a 2021, las nuevas herramientas de comunicación y colaboración y el uso de metodologías ágiles y colaborativas continúan siendo las principales herramientas, que las empresas peruanas despliegan para construir una cultura digital.

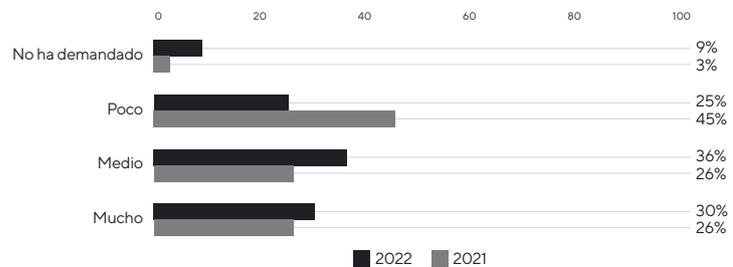
6.5.7 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 66% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.161

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



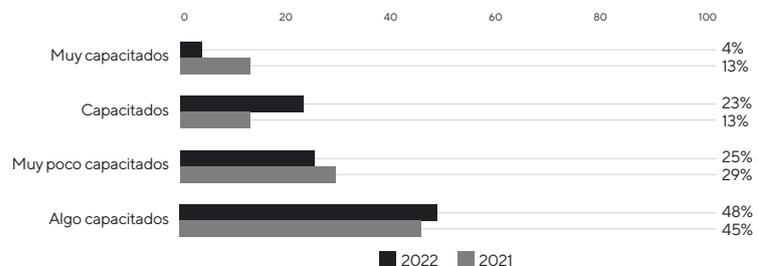
Se ha incrementado la demanda de talento por parte de las empresas peruanas que han indicado su transformación digital respecto a 2021, pasando del 52%, al 66% en 2022.

Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores en relación a nuevas habilidades necesarias para desplegar la transformación digital. No en vano, el 73% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 48% los considera algo capacitados y 25% muy poco capacitados.

Figura 6.162

Comparativa interanual con relación a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



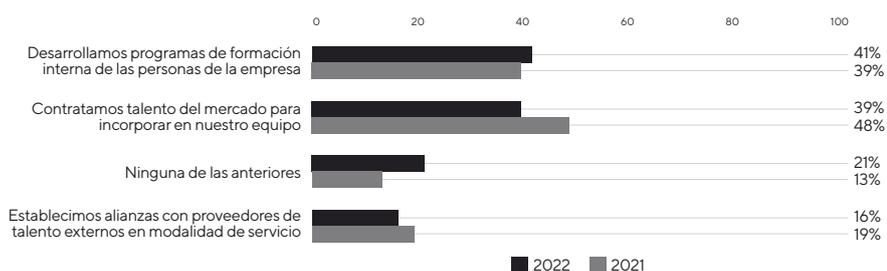
La mayor parte de las empresas peruanas sigue considerando que sus colaboradores no se encuentran suficientemente preparados para afrontar la transformación digital.

El bajo nivel de capacitación de los colaboradores en las empresas peruanas, ha obligado a desplegar estrategias que permitan, en el menor tiempo posible, dotar a la organización del talento necesario para la transformación digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna (41%) y la contratación de talento de mercado (39%) están siendo las estrategias más utilizadas en Perú.

Figura 6.163

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, respecto a 2021 la contratación de talento de mercado ha disminuido en el marco de las empresas peruanas.

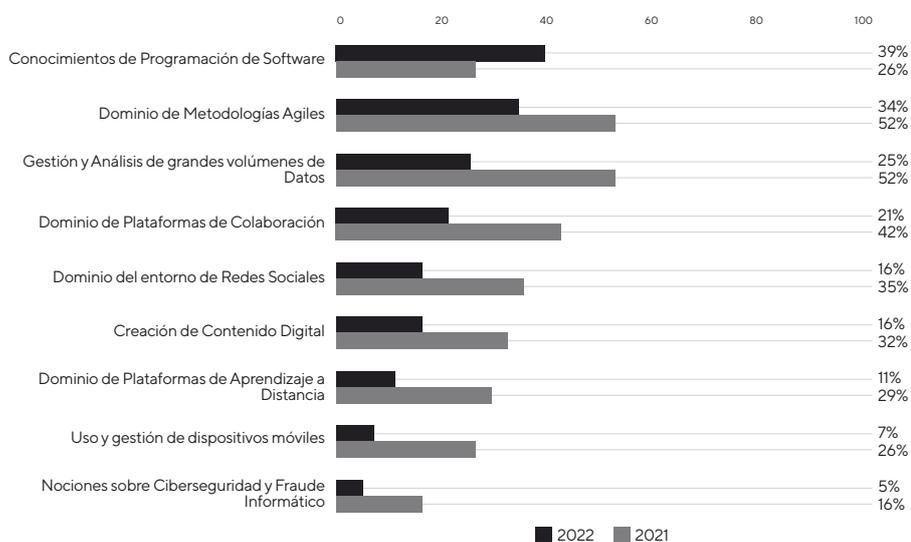
Un 41% de las empresas peruanas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos: a)

Habilidades Digitales asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas. En este sentido, los conocimientos de Programación de *Software* (39%) y el dominio de Metodologías Ágiles (34%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Perú.

Figura 6.164

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia

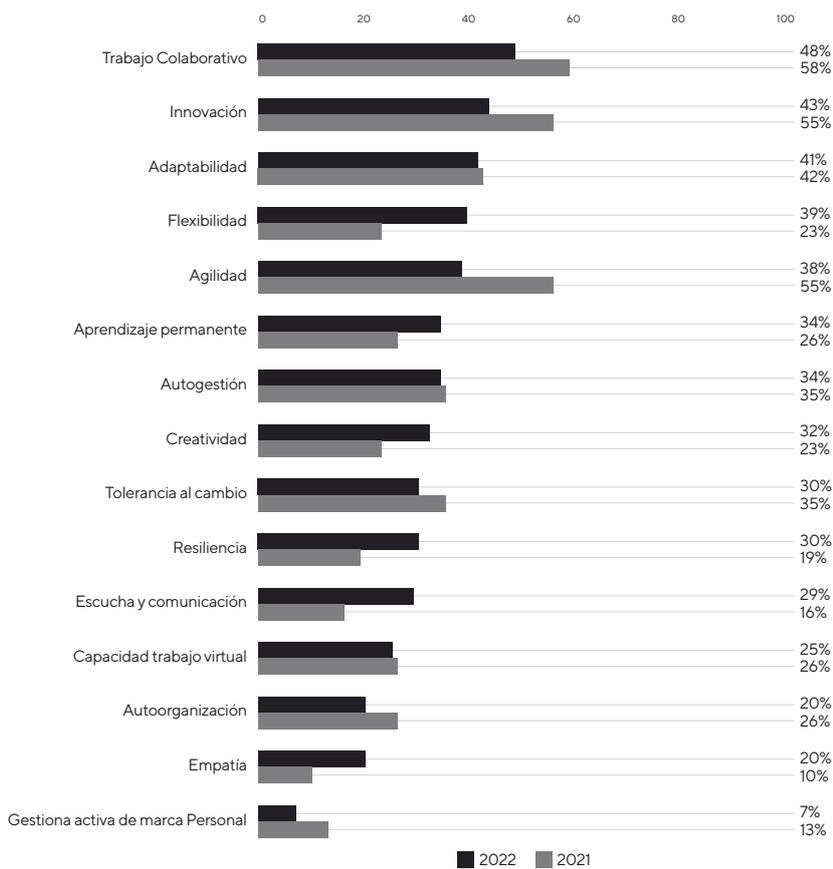


El Trabajo Colaborativo (48%), la Innovación (43%), seguidas por la Adaptabilidad (41%), la Flexibilidad (39%) y la Agilidad (38%) han sido las *Power Skill* más necesitadas de evolución y desarrollo, según los colaboradores de las organizaciones en Perú.

Figura 6.165

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Perú).

Fuente: Elaboración Propia



El Trabajo Colaborativo sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas peruanas en los últimos años.

6.5.8 Valoración cualitativa de resultados

Perú consolida su Transformación Digital en tanto en cuanto la mayor parte de las empresas peruanas han iniciado su proceso de Transformación Digital.

La situación de las empresas peruanas que han iniciado su Transformación Digital se ha consolidado en el 2022, pasando de un 34% en 2021, a un 65% en 2022.

No obstante, **aquellas empresas que no han iniciado su transformación continúan identificando al bajo nivel de inversión y a la cultura actual, como los principales obstáculos** para que las empresas peruanas inicien su Transformación Digital, respecto a 2021.

Asimismo, las Redes Sociales y las Capacidades Analíticas siguen siendo las tecnologías con mayor despliegue, por parte de las empresas peruanas, que no han iniciado su Transformación Digital.

La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal motivo por el cual las empresas peruanas inician su Transformación Digital.

En este sentido, respecto a 2021, la digitalización de productos, servicios y canales continúa siendo la principal palanca competitiva que está transformando el sector de competencia en Perú.

Perú ha demostrado un dinamismo en el entorno competitivo ya que el 93% de las empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores, en su sector de desarrollo.

La mayor parte de las empresas peruanas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito.

Se observa una evolución sostenida en relación con el año 2021, en la cantidad de empresas peruanas que considera que su proceso de Transformación Digital se está llevando a cabo en forma exitosa.

Por otra parte, las empresas peruanas también han evolucionado su madurez digital, respecto a 2021.

Asimismo, se observa un bajo nivel de involucración de la Dirección General de las empresas peruanas en tanto en cuanto la Dirección General aparece en la tercera posición de liderazgo, respecto a la Transformación Digital.

Scrum y Design Thinking continúan siendo las metodologías más adoptadas por las empresas peruanas, en el marco de la Transformación Digital.

Respecto a 2021, debe destacarse un crecimiento en la cantidad de empresas que ha realizado un cambio profundo de sus esquemas organizativos, desplegando modelos disruptivos, pasando de un 10% en 2021, al 18% en 2022.

La falta de conocimiento acerca de la transformación digital y el miedo a lo desconocido continúan siendo los principales aspectos de la cultura actual, que resisten el cambio dentro de las empresas peruanas.

Por su parte, respecto a 2021, las nuevas herramientas de comunicación y colaboración y el uso de metodologías ágiles y colaborativas continúan siendo las principales herramientas, que las empresas peruanas están desplegando para construir una cultura digital.

Se ha incrementado la demanda de talento por parte de las empresas peruanas, que han indicado su transformación digital respecto a 2021, pasando del 52% al 66% en 2022.

La mayor parte de las empresas peruanas sigue considerando que sus colaboradores no se encuentran suficientemente preparados para afrontar la transformación digital.

El Trabajo Colaborativo sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas peruanas durante los últimos años.



6.6 Ecuador

6.6.1 Características de la Muestra

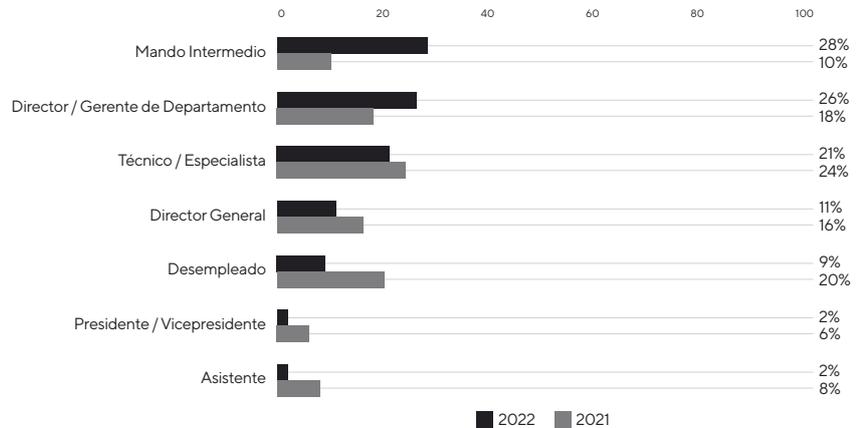
Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas, de las cuales 53 corresponden a Ecuador, representando algo más del 10% de la muestra. En este sentido, podemos analizar la muestra desde dos puntos de vista. Primeramente, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. En segundo lugar, en función de la empresa representada.

Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente, que la mayor parte de la muestra ecuatoriana corresponde a la categoría de Mandos Intermedio (28%) y a la de Director / Gerente de Departamento (26%):

Figura 6.166

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

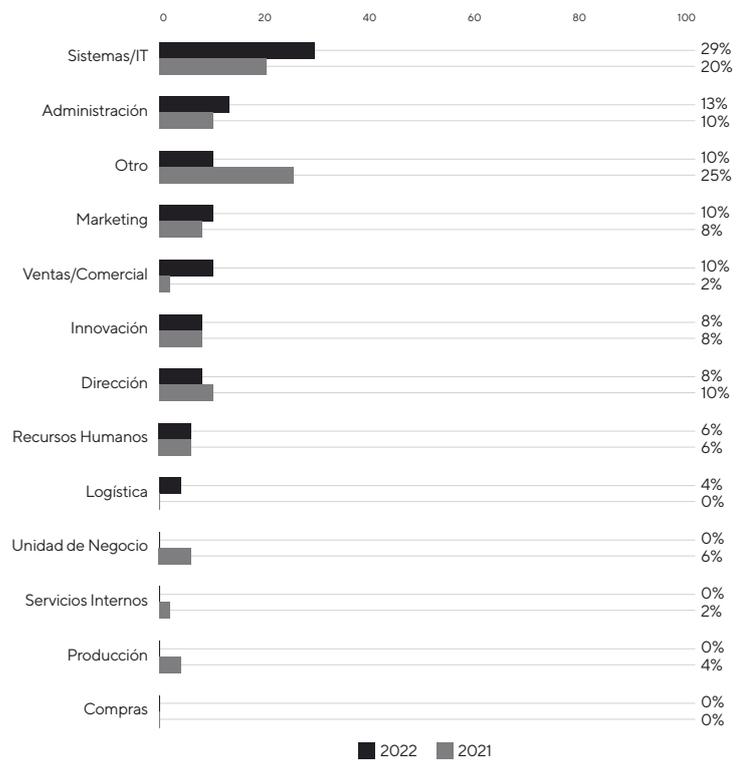


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen a Sistemas/IT (29%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.167

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

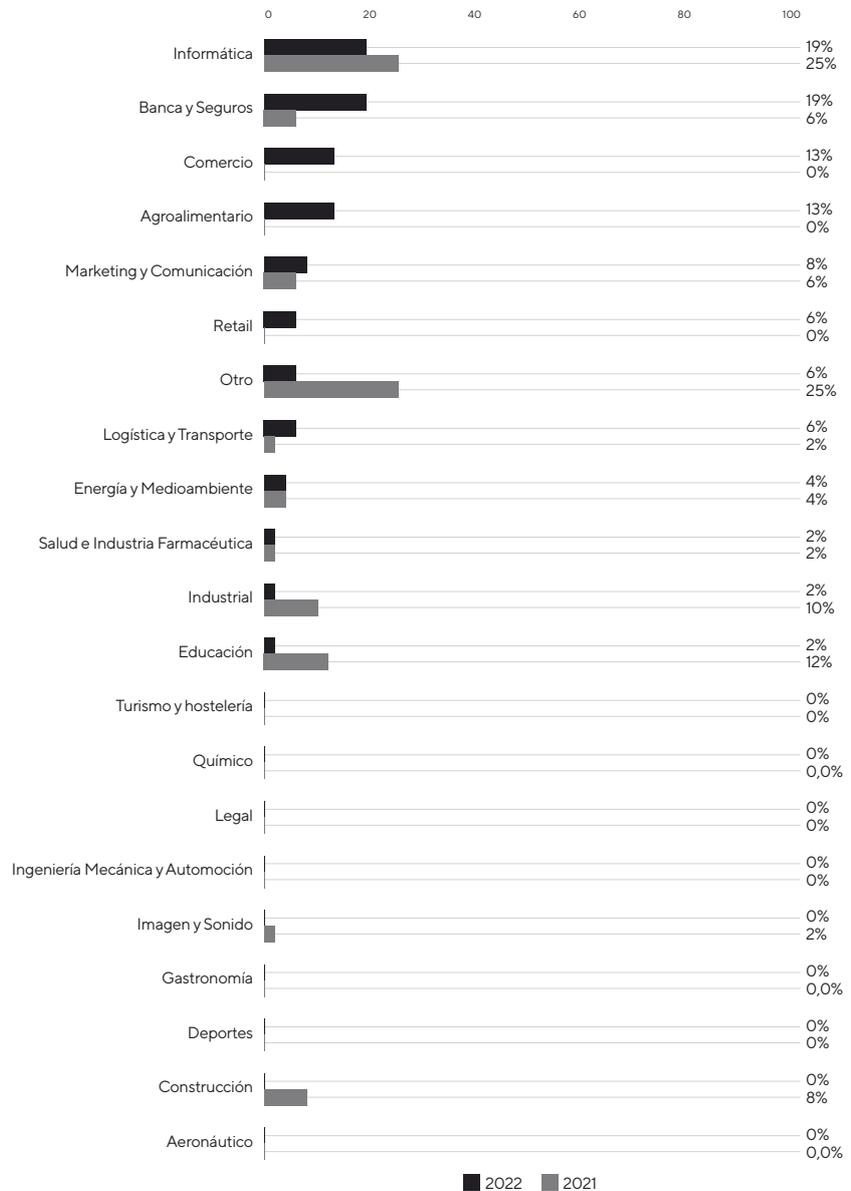


Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar las categorías de Informática (19%) y Banca y Seguros (19%).

Figura 6.168

comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

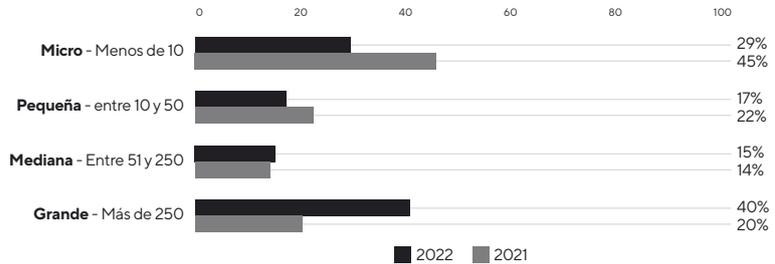


También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello por lo que observamos una distribución heterogénea pudiéndose destacar, que un 40% de las empresas ecuatorianas representadas pudieran incluirse en la clasificación de Grande, seguida por un 29% consideradas de las consideradas como Micro empresas.

Figura 6.169

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



6.6.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

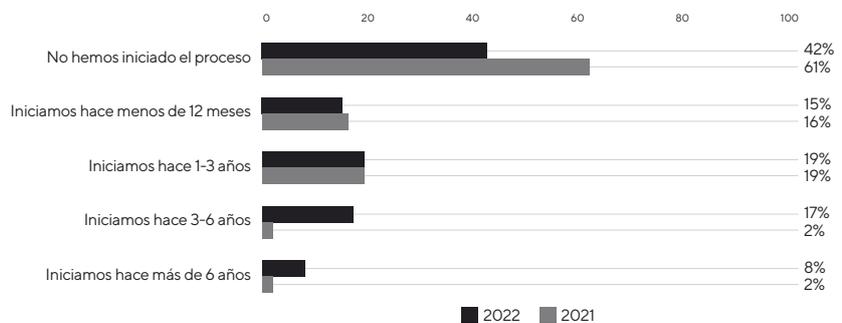
El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa ecuatoriana, en relación con el proceso de transformación digital, con el fin de dividir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (58%), mientras que, por el contrario, el 42% no lo habían iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

Figura 6.170

Comparativa interanual de la distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Respecto al año 2021, observamos una mejora en relación con la cantidad de empresas ecuatorianas que han iniciado su transformación digital, pasando de un 39%, a un 58%.



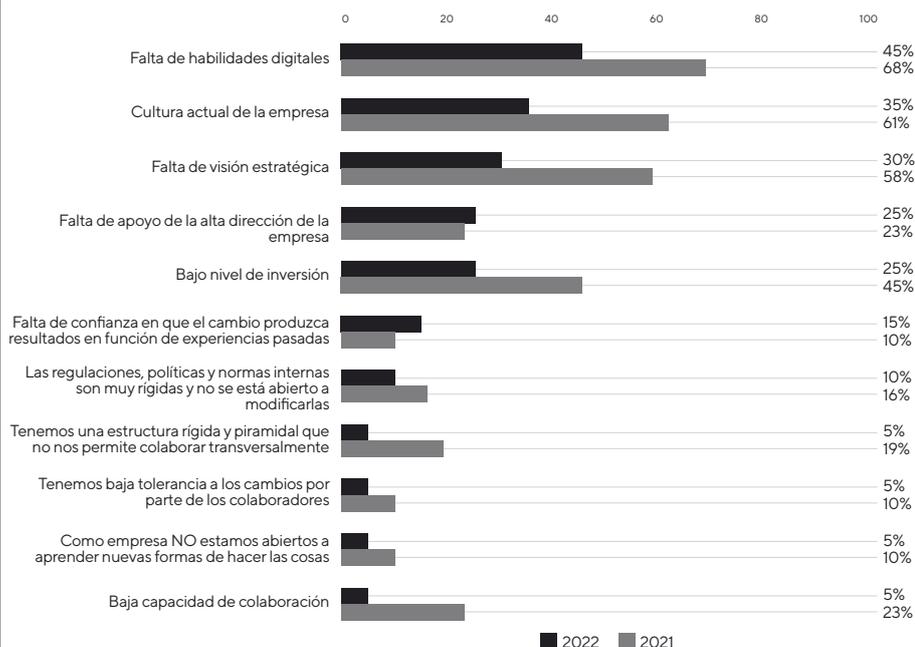
Las empresas ecuatorianas consolidan su Transformación Digital. Ha crecido un 19% la cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación para 2022.

De otra parte, las empresas que declararon no haber iniciado el proceso de Transformación Digital, confirmaron haber encontrado obstáculos que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos, que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Figura 6.171

Comparativa interanual de los obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



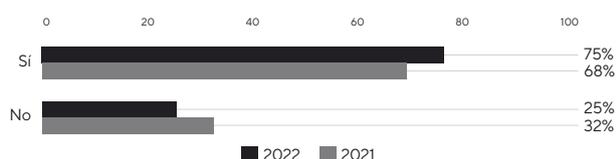
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la falta de habilidades digitales (45%), la cultura actual de la empresa (35%) y la falta de visión estratégica (30%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

No obstante lo anterior, las empresas ecuatorianas que no han iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 75% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.172

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Observamos respecto a 2021, que una mayor cantidad de empresas ha manifestado su intención de iniciar su transformación en los próximos 12 meses.



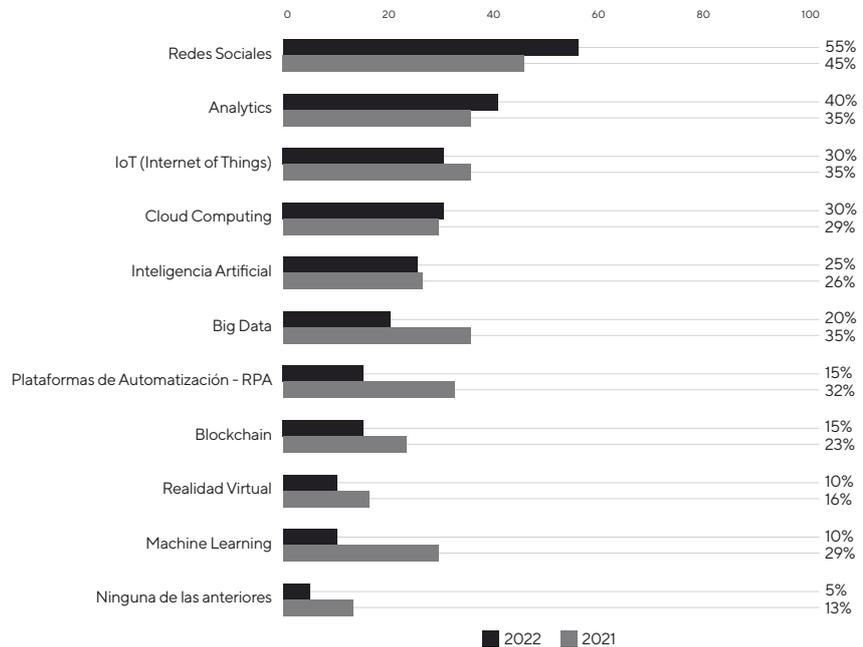
En Ecuador una mayor cantidad de empresas en 2022 está dispuesta a iniciar su transformación digital en los próximos 12 meses.

También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (55%) y Analytics (40%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas ecuatorianas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.173

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



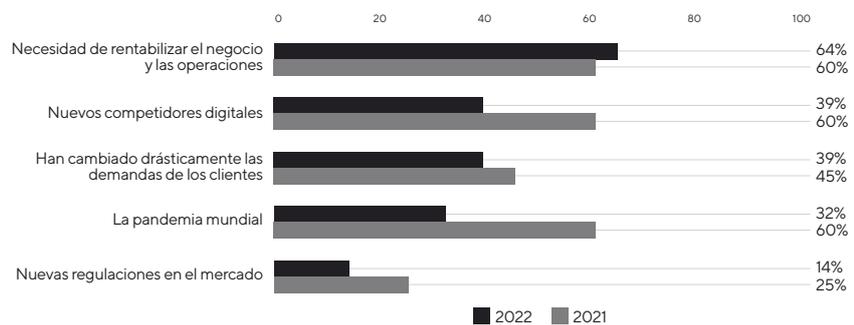
Las Redes Sociales continúan siendo la tecnología más desplegada por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su transformación digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (58%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (64%), aparece como el principal factor que motivaban a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.174

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



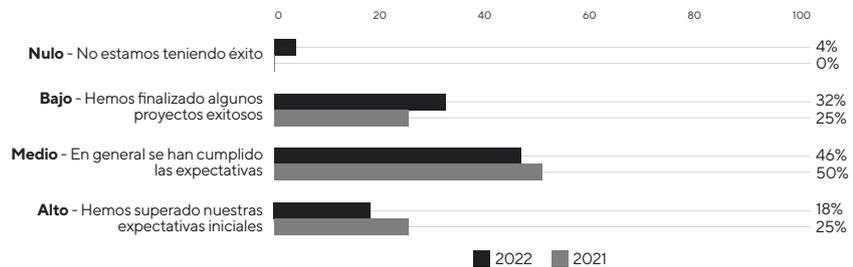
La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal motivo por el cual las empresas ecuatorianas se embarca en la transformación digital.

Por su parte, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 46% de las mismas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que un 18% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.175

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Si bien la mayor cantidad de empresas ecuatorianas sigue considerando que el nivel de éxito de su transformación está cumpliendo y superando sus expectativas, es importante destacar que una menor cantidad de organizaciones ha hecho la presente consideración, pasando del 75% en 2021, a un 64% en 2022.

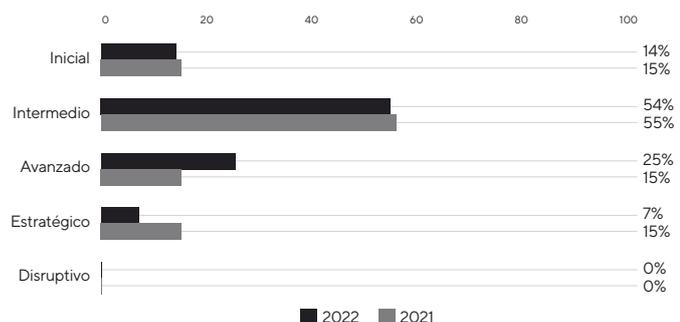
La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos, en relación con el grado de madurez que observaban en su organización a escala digital.

En este sentido, la mayoría de las empresas ecuatorianas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (14%) y medio (54%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 32% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez, entre avanzada (25%) y estratégica (7%).

Figura 6.176

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



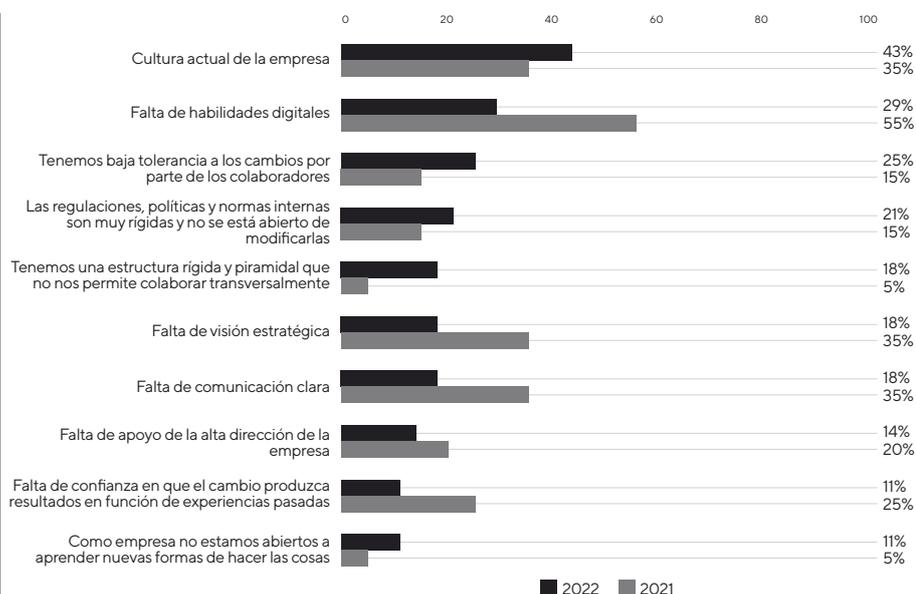
El nivel de madurez digital de las empresas ecuatorianas continua en un nivel bajo, en concreto la mayoría de las organizaciones sigue considerando que su madurez se encuentra en un estadio entre inicial e intermedio.

No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Figura 6.177

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

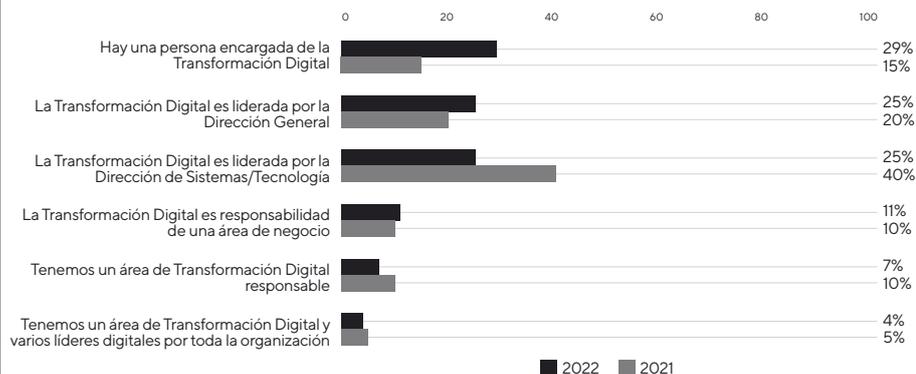


Asimismo, en relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por una persona encargada del proceso, (29%), mientras que al mismo nivel, un 25% de las empresas es dirigida por la Dirección General y el área de Sistemas /Tecnología.

Figura 6.178

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



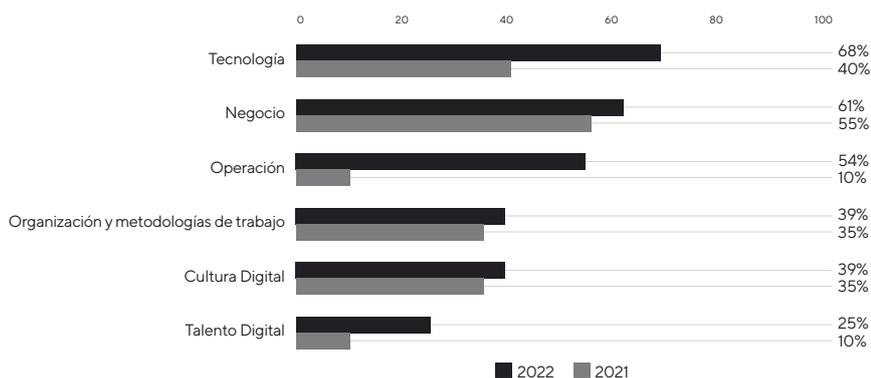
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en Tecnología. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, el Talento Digital (25%) y la Cultura Digital (39%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas ecuatorianas.

Figura 6.179

Comparativa interanual acerca de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

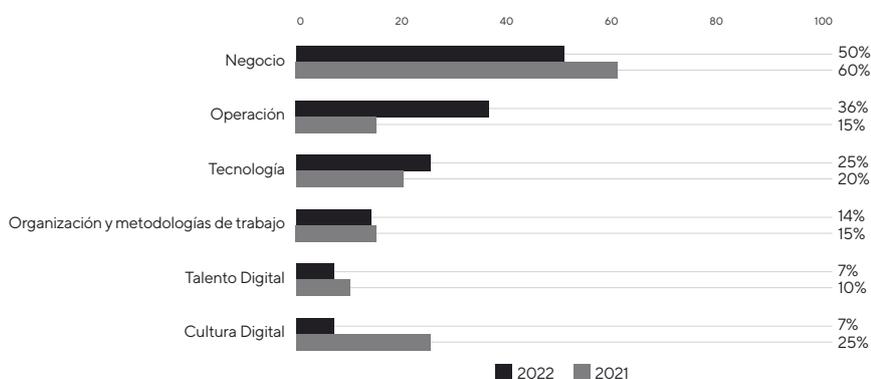


Las empresas han puesto mayor prioridad en el negocio (50%), mientras que la cultura y el talento han recibido una menor atención.

Figura 6.180

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



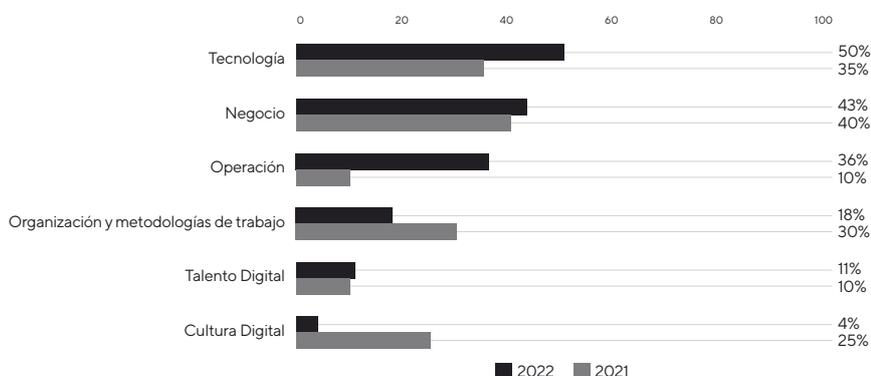
El Negocio sigue siendo la prioridad para aquellas empresas ecuatorianas que están desplegando su Transformación Digital.

Con relación a la inversión de las empresas en el proceso de transformación, la Tecnología (50%) y el Negocio (43%) ocupan las principales posiciones. No obstante, el Talento y la Cultura no aparecen dentro de las prioridades de inversión por parte de las organizaciones, dentro de sus procesos de transformación digitales.

Figura 6.181

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

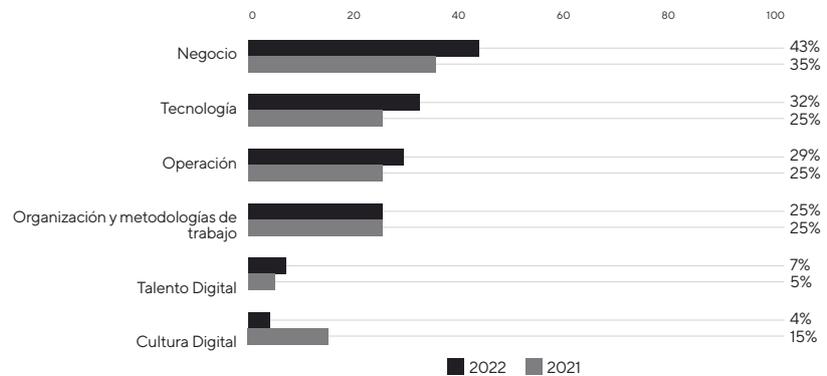


Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudo destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados, el Negocio (43%), en este sentido. Asimismo, el Talento y la Cultura son los aspectos de menor madurez, dentro de las organizaciones ecuatorianas.

Figura 6.182

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



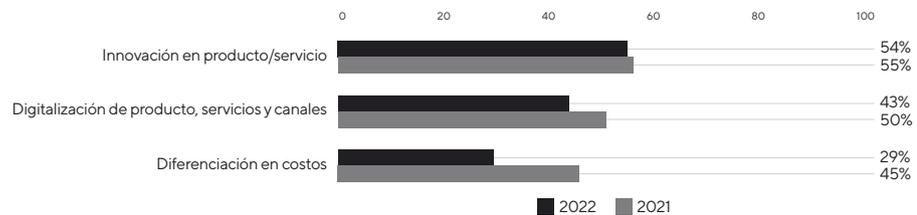
6.6.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia. La innovación en productos y servicios es la principal palanca, mediante la que compiten las empresas ecuatorianas en los diversos sectores.

Figura 6.183

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

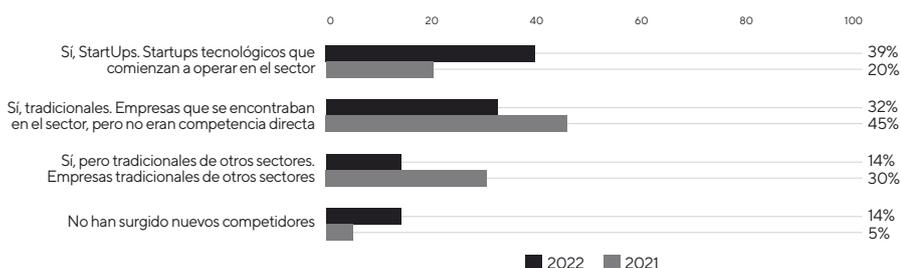


De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico, para la mayoría de las empresas. Así pues, una amplia mayoría de las organizaciones ecuatorianas (86%) menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.184

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



6.6.4 Tecnologías Digitales

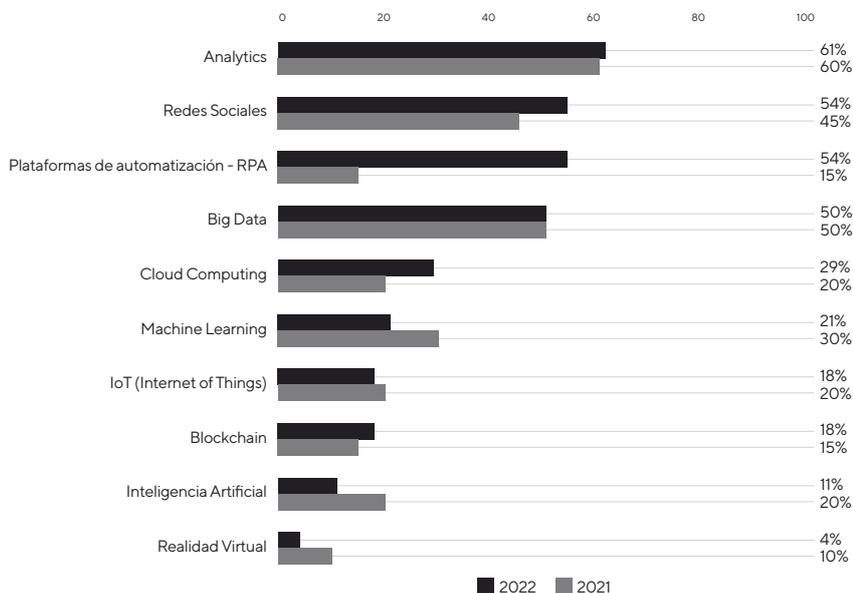
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido verificar que todas las empresas de Ecuador representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación de una organización dentro del entorno digital.

Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión priorizan las capacidades analíticas de información de negocio, las redes sociales y las plataformas de automatización.

Figura 6.185

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Las capacidades analíticas de información de negocio continúan siendo la principal herramienta tecnológica que las empresas ecuatorianas están incorporando en este 2022.



Se observa, asimismo, un crecimiento considerable de la cantidad de empresas que están desplegando plataformas de automatización RPA, como parte de su proceso de transformación.

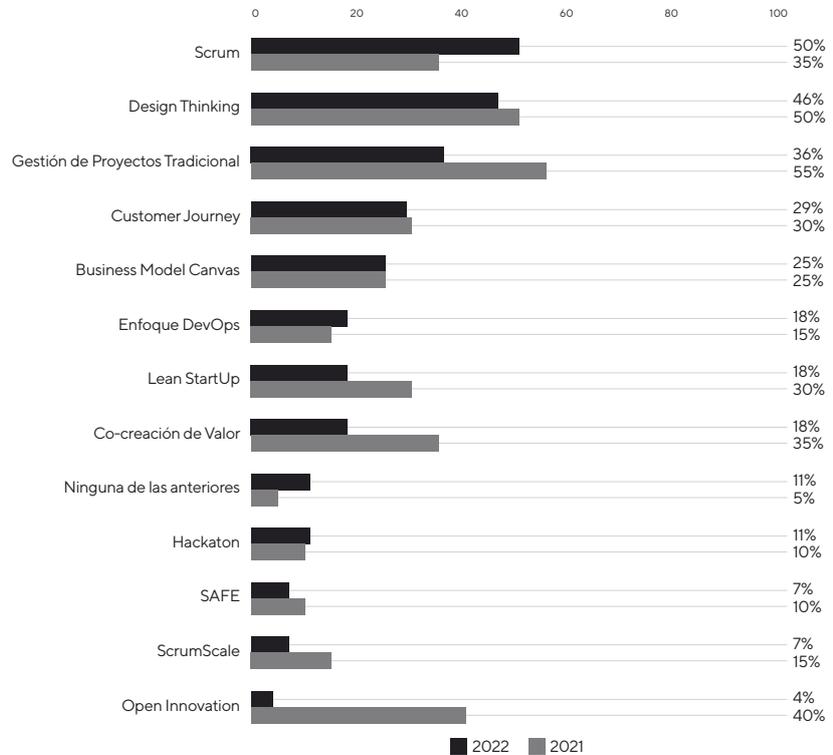
6.6.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

Figura 6.186

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Como puede advertirse en la figura, *Scrum* (50%) y *Design Thinking* (46%) son las metodologías más utilizadas por las empresas ecuatorianas. Ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales.

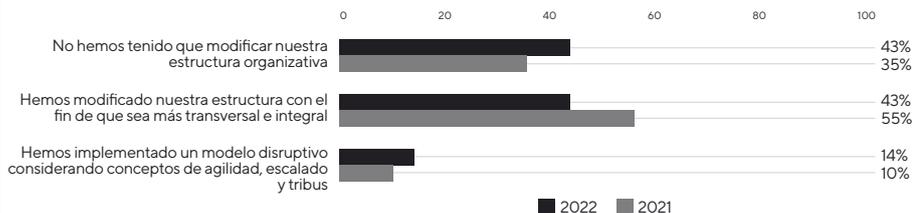
Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. De hecho, hasta el 57% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 43% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar (radicalmente) su esencia. Sin embargo, el 14% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.187

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



En este 2022, una mayor cantidad de empresas no ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de transformación digital.

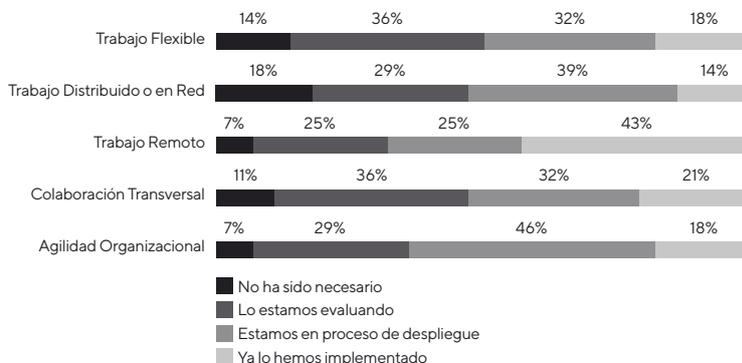
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas ecuatorianas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (43%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (46%).

Figura 6.188

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



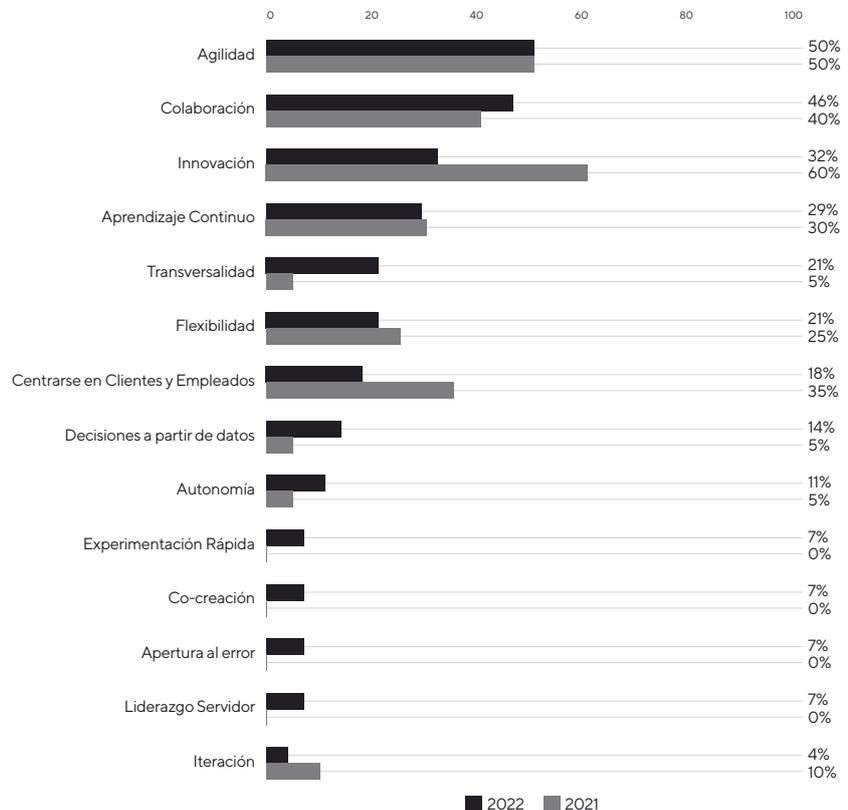
6.6.4 Cultura Digital

La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio, que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa, durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Colaboración (50 %) o Agilidad (46%), son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.

Figura 6.189

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

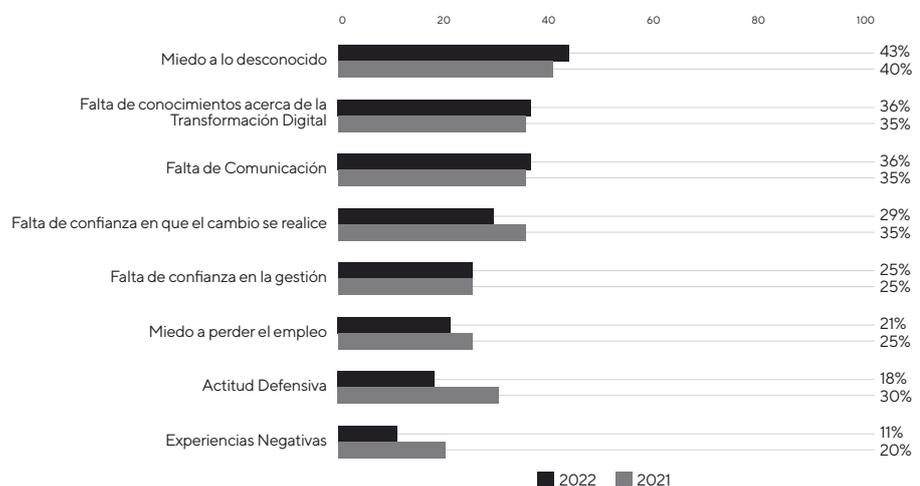


De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa ecuatoriana, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, el miedo a lo desconocido (43%), la falta de conocimiento del proceso (36%) o la falta de comunicación (36%), se revelaron como las principales actitudes, que determinan la resistencia de las personas a los procesos de transformación.

Figura 6.190

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia





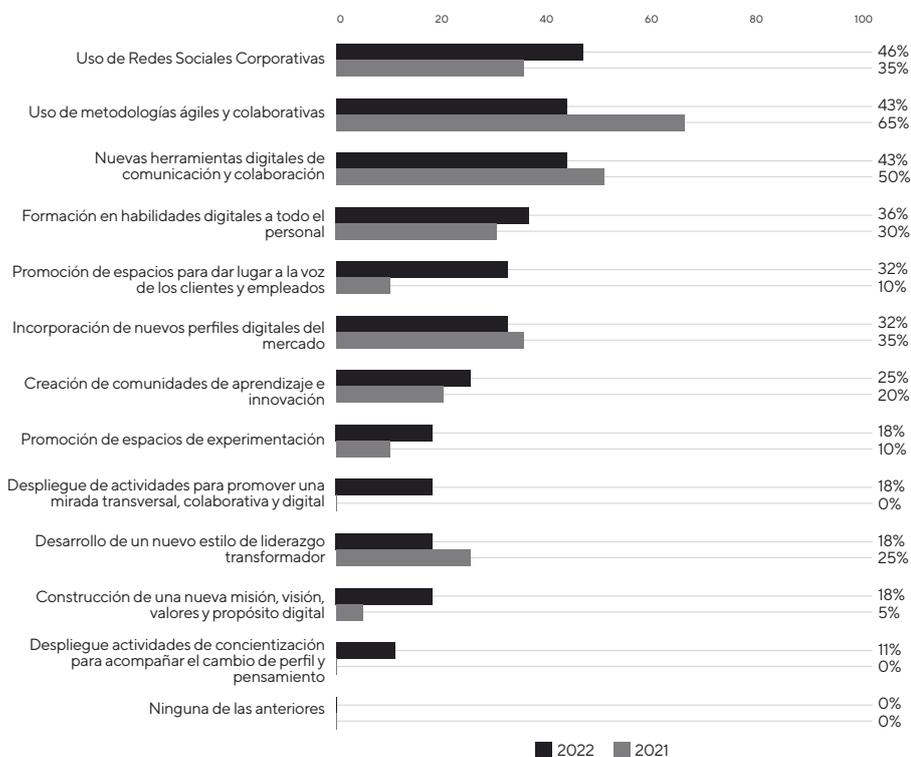
En este sentido, el miedo a lo desconocido, la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital y la falta de comunicación, continúan siendo los principales aspectos, que resisten la transformación en la empresas ecuatorianas.

Además, las empresas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias, a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que el uso de redes sociales corporativas (46%), el uso de metodologías ágiles y colaborativas (43%) y las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (43%), permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.

Figura 6.191

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



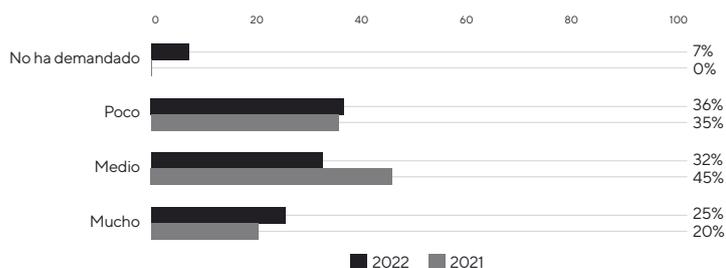
6.6.5 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que casi dos terceras partes (57%) de los participantes ecuatorianos ha manifestado que, durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.192

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia





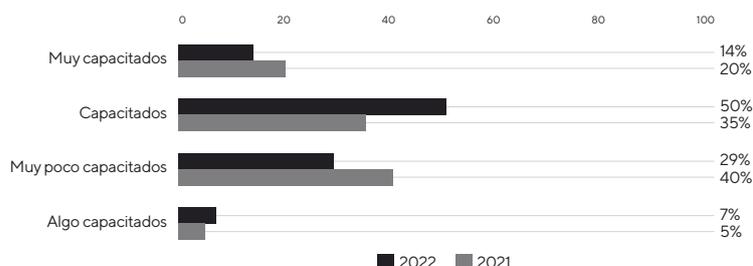
Respecto a 2021, ha disminuido sensiblemente la demanda de nuevo talento de mercado por parte de las empresas ecuatorianas, pasando de un 65% que demanda entre medio y mucho talento, a un 57% en 2022.

Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes acerca del nivel de preparación de los colaboradores con relación a las nuevas habilidades necesarias, para desplegar la transformación digital. No en vano, el 64% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es poco adecuado, destacándose que el 50% los considera algo capacitados y el 14% muy poco capacitados. No obstante, el 36% de las empresas ecuatorianas entiende que sus colaboradores se encuentran capacitados para la transformación digital.

Figura 6.193

Comparativa interanual con relación a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



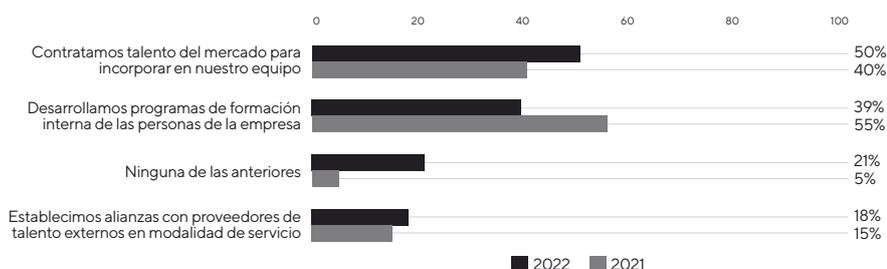
Se ha incrementado la cantidad de empresas ecuatorianas que considera que sus recursos no están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital.

La concienciación acerca de la falta de una adecuada capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias que han tenido que desplegar las empresas ecuatorianas a la hora de desarrollar el talento necesario para la transformación digital. En consecuencia, la contratación de talento de mercado (50%) ha sido la estrategia más desplegada para dotarse del talento necesario para la transformación.

Figura 6.194

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



Sin embargo, un 39% de las empresas ecuatorianas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

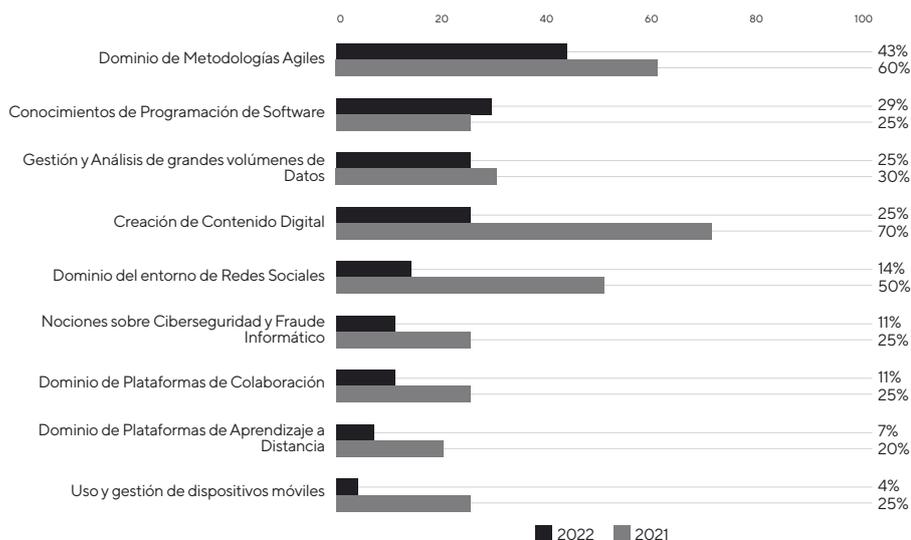


En este sentido, el dominio de **Metodologías Ágiles (43%)** y los conocimientos de **Programación de Software (29%)** son las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en Ecuador.

Figura 6.195

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia

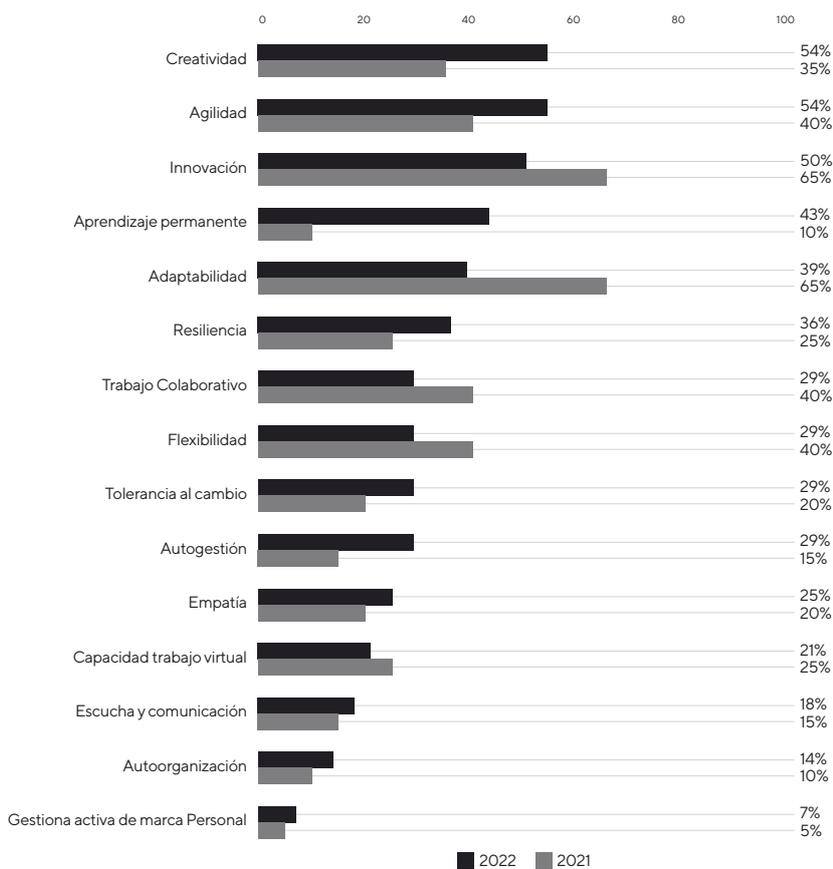


La Creatividad (54%), la Agilidad (54%) y la Innovación (50%) han sido las *Power Skill* cuyo desarrollo resulta más necesario entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.196

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Ecuador).

Fuente: Elaboración Propia



6.1.8 Valoración cualitativa de resultados

Las empresas ecuatorianas consolidan su Transformación Digital. Ha crecido un 19% la cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación para 2022.

Asimismo, una mayor cantidad de empresas en 2022 está dispuesta a iniciar su transformación digital, en los próximos 12 meses.

La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal motivo, por el cual las empresas ecuatorianas se embarcan en la transformación digital.

La percepción acerca del nivel de éxito del proceso de Transformación Digital se ha disminuido según las empresas ecuatorianas, pasando de un 75% en 2021 de cantidad de empresas que consideraba que su nivel de éxito era medio o alto a un 64% en 2022.

No obstante, el nivel de madurez digital de las empresas ecuatorianas continúa en un nivel bajo. En concreto, la mayoría de las empresas sigue considerando que su madurez se encuentra en un estadio, entre inicial e intermedio.

El Negocio sigue siendo la prioridad para aquellas empresas ecuatorianas que están desplegando su Transformación Digital.

Por su parte, las Capacidades Analíticas de información de negocio continúa siendo la principal herramienta tecnológica, que las empresas ecuatorianas están incorporando en este 2022.

Se observa un crecimiento considerable en la cantidad de empresas que están desplegando Plataformas de Automatización RPA, como parte de su proceso de transformación.

Asimismo, las redes sociales continúan siendo la tecnología más desplegada por las empresas ecuatorianas, que no han iniciado su transformación digital.

En este 2022, una mayor cantidad de empresas ecuatorianas no ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de transformación digital.

En este sentido, el miedo a lo desconocido, la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital y la falta de comunicación, continúan siendo los principales aspectos, que resisten la transformación en las empresas ecuatorianas.

Respecto a 2021, ha disminuido la demanda de nuevo talento de mercado por parte de las empresas ecuatorianas, pasando de un 65% que demanda entre un nivel medio y mucho talento, a un 57% en 2022.

Se ha incrementado la cantidad de empresas ecuatorianas que considera que sus recursos no están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital, pasando de un 55% en 2021 al 64% en 2022.

Para suplir esta necesidad, el 50% de las empresas ecuatorianas ha contratado talento de mercado.

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles (43%) y los conocimientos de Programación de *Software* (29%) son las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Ecuador.

La Creatividad (54%) y la Agilidad (54%) han sido las *Power Skill* cuyo desarrollo es más necesario para los colaboradores de las organizaciones.



6.7 Argentina

6.7.1 Características de la Muestra

Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 513 respuestas, de las cuales 80 correspondieron a Argentina, representando el 16% del conjunto de la muestra.

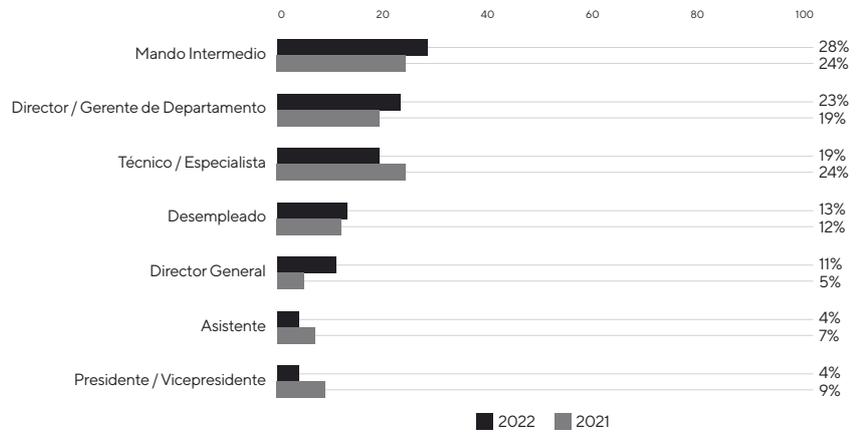
Analizaremos, entonces, la muestra desde dos puntos de vista. Primeramente, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en relación a la organización representada.

Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente que la mayor parte de la muestra está formada por los mandos intermedios (28%), mientras que el Director / Gerente de Departamento ocupa una proporción más reducida (23%):

Figura 6.197

Comparación interanual de puestos ocupados en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



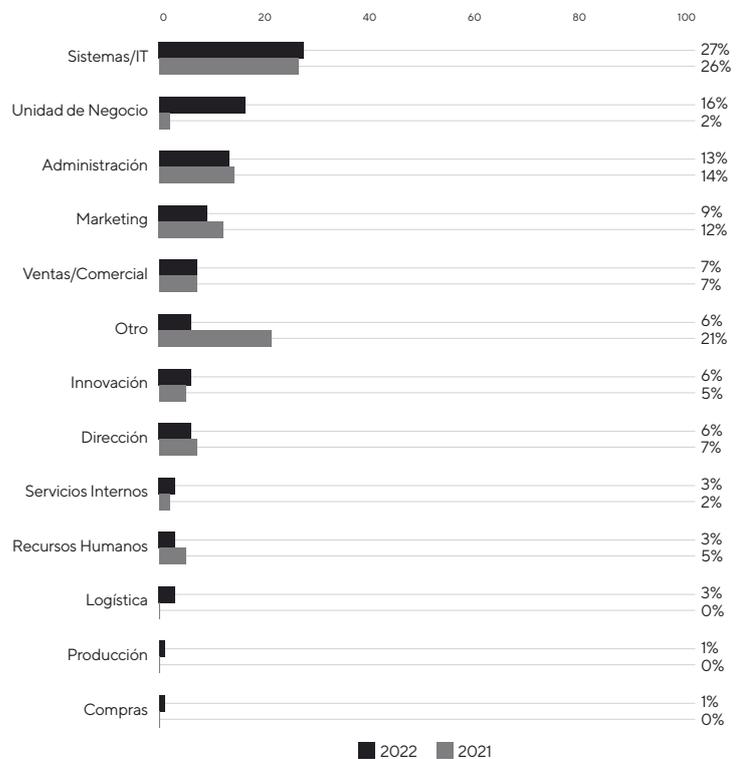
En general, se observa una distribución similar a la del año 2021, no obstante, en el presente ejercicio, se puede subrayar un incremento en las posiciones de liderazgo, mayormente en relación a posiciones técnicas o de asistencia.

Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Sistemas / IT (27%), seguidos por los de las áreas que representan a la Unidad de Negocio (16%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.198

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



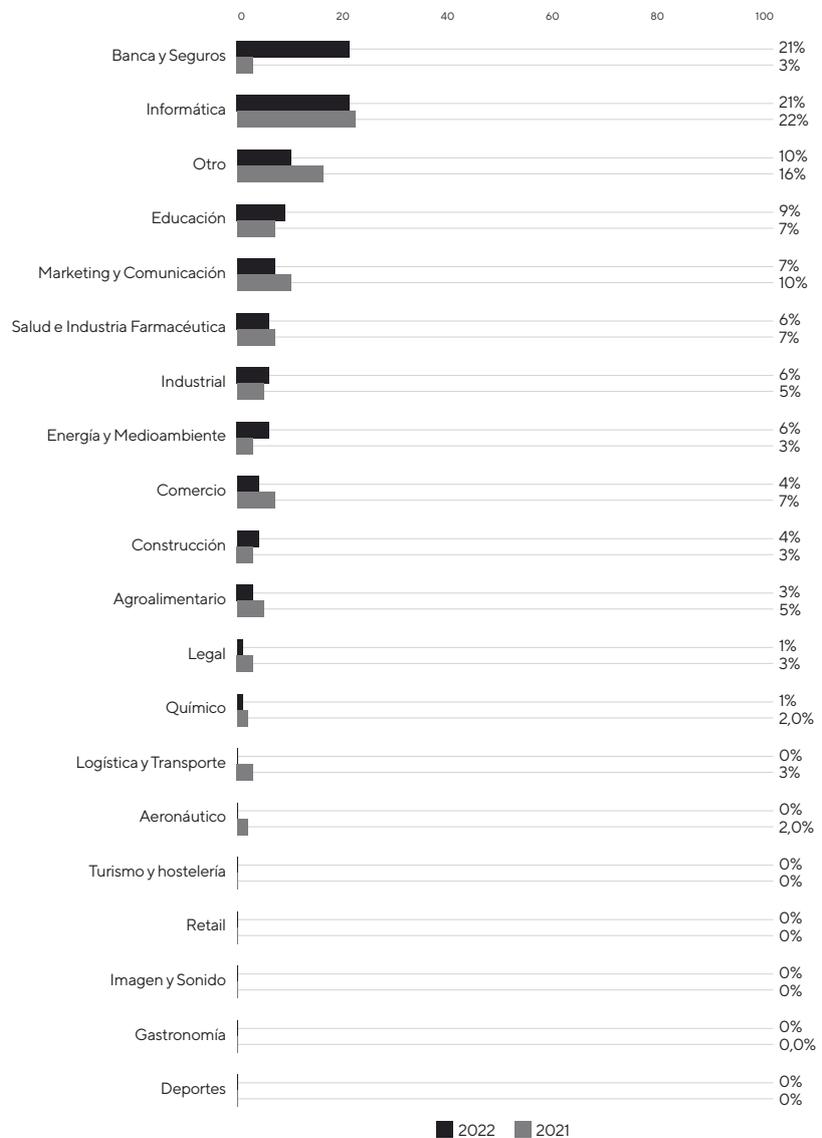
Podemos observar, en relación con la muestra del año 2021, que se ha reducido considerablemente la categoría Otros, obteniéndose, entonces, una muestra de mayor precisión.

Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas argentinas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar las categorías relativas a Banca y Seguros (21%) e Informática (21%).

Figura 6.199

Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



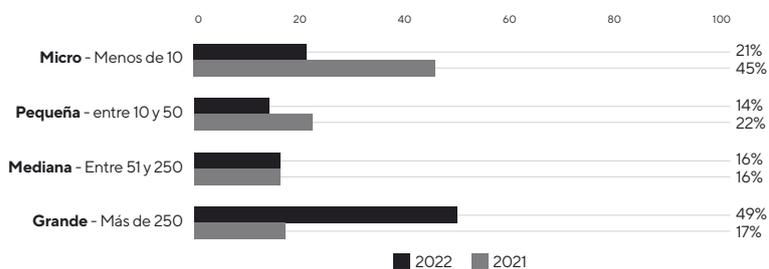
Con relación a la investigación realizada en 2021, en el presente ejercicio observamos un crecimiento considerable de la participación del sector de Banca y Seguros, en el total de la muestra.

También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra argentina, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, por lo que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 49% de la muestra, mientras que las Micro, alcanzaron el 21% de la misma.

Figura 6.200

Comparativa interanual de la cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Se observa en el presente ejercicio (2022) de investigación, un crecimiento considerable de la participación de empresas de gran tamaño, representando más de la mitad de las empresas de la muestra.

6.7.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

El primer aspecto que quisimos determinar, de manera más específica, fue el momento en que se encontraba cada empresa en relación con el proceso de transformación digital, con el fin de dividir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

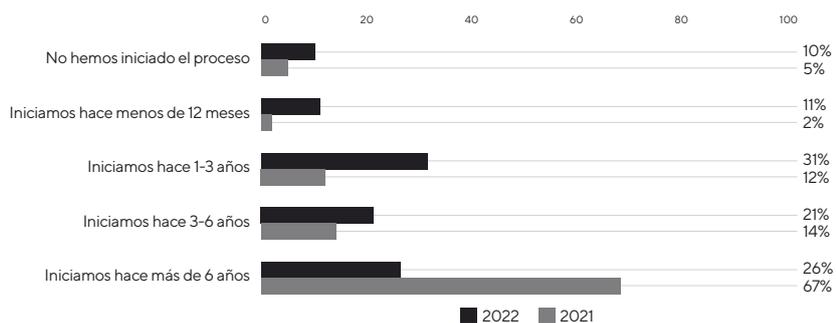


En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas confirmaban que habían iniciado el proceso (74%), mientras que, por el contrario, el 26% no lo habían iniciado.

Figura 6.201

Comparativa interanual de la distribución de las empresas respecto al momento de la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Se observa por su parte, una distribución homogénea en cuanto a los momentos en que se encuentran las empresas de la muestra, en relación con su Transformación Digital.

Asimismo, en comparación con la investigación del año 2021, podemos destacar una reducción significativa en la cantidad de empresas argentinas que no habían iniciado su transformación, pasando del 67% en 2021, al 26% en el presente ejercicio.



Las empresas argentinas profundizan su Transformación Digital. Se observa un crecimiento de más del 41% de organizaciones que han iniciado su Transformación Digital en el último año.

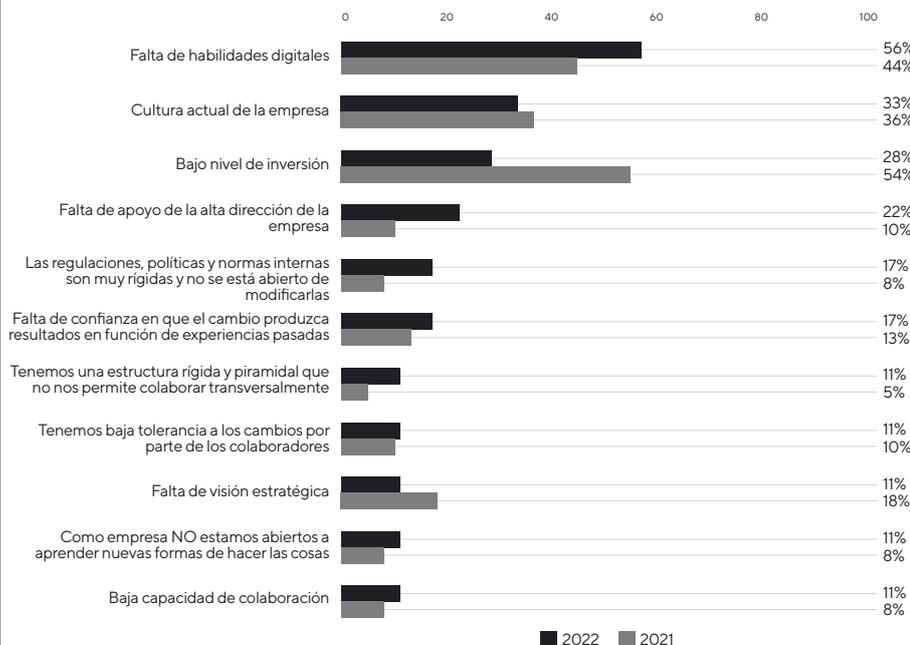
Esta evolución permite confirmar la apreciación que tenían las empresas en 2021 en cuanto a estar dispuestas, en su mayoría (85%), a iniciar su transformación para el presente ejercicio.

De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos, que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Figura 6.202

Comparativa interanual de los obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la falta de habilidades digitales (56%), la cultura actual de la empresa (33%) y el bajo nivel de inversión (28%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las organizaciones argentinas.

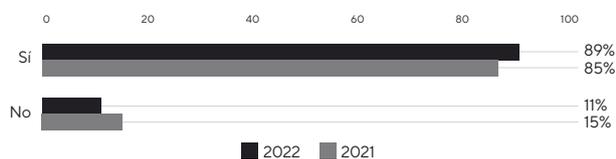


No obstante lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, un 89% manifiesta estar dispuesta a iniciar su transformación durante el próximo año.

Figura 6.203

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



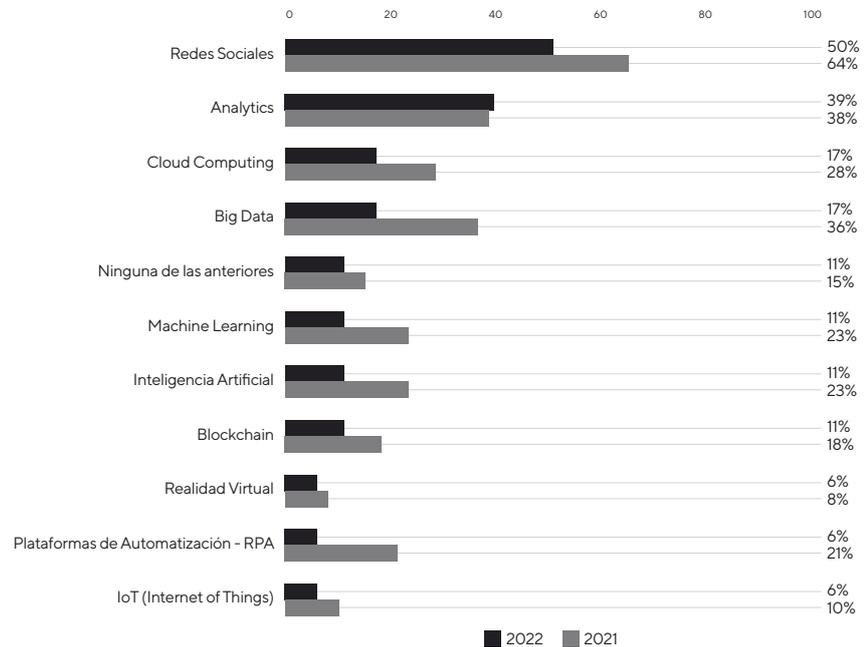
Con relación a la investigación realizada el año anterior, las empresas argentinas continúan estando dispuesta a iniciar su transformación a la mayor brevedad posible.

También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, las empresas argentinas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (50%) y *Analytics* (39%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.204

Comparativa interanual de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



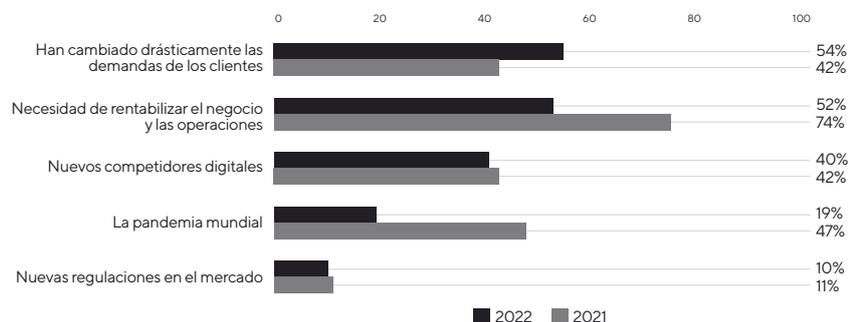
En Argentina, la adopción de Redes Sociales sigue siendo la principal opción de digitalización, para aquellas empresas que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (74%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, las empresas argentinas identifican que han cambiado drásticamente las demandas de los clientes (54%) y este factor, junto con la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (52%), las está empujando a embarcarse en los procesos de Transformación Digital.

Figura 6.205

Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Observando la evolución de los resultados del estudio realizado en 2021, podemos concluir que **las empresas argentinas continúan identificando las necesidades de los clientes, como el principal factor dinamizador del cambio**. Asimismo, los efectos de la pandemia mundial han disminuido drásticamente, así como su impacto a la hora de iniciar la Transformación Digital en el 2022.



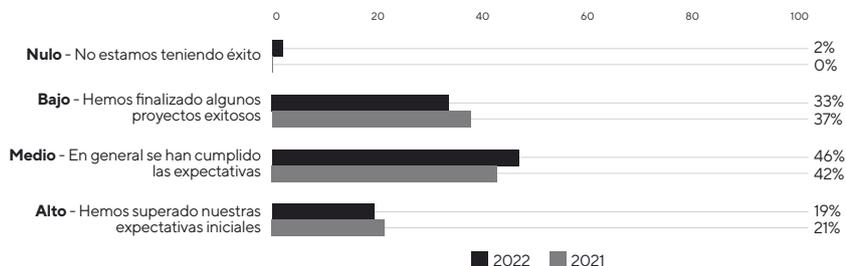
La mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (65%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación.

En concreto, un 46% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 19% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.206

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



En general, en el presente estudio observamos similar distribución de empresas que consideran que el proceso de Transformación Digital está siendo exitoso o no, respecto del estudio realizado en 2021.

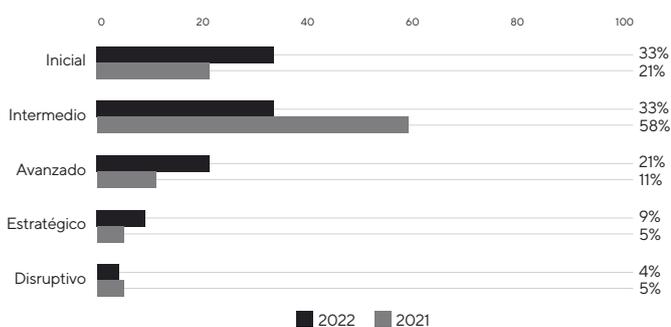
La madurez digital de una empresa puede reafirmarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados, para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos argentinos, en relación con el grado de madurez que observaban en su organización a escala digital.

En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (33%) y medio (33%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 34% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez digital: entre avanzada (21%), estratégica (9%) y disruptivo (4%).

Figura 6.207

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



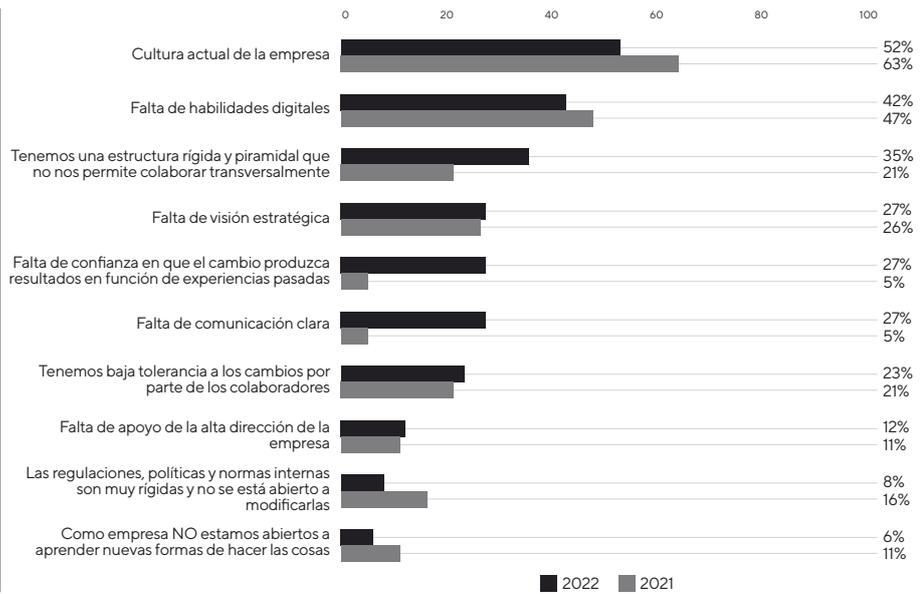
En general, en Argentina ha mejorado el nivel de madurez digital de las empresas en comparación al año 2021, ya que podemos verificar un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez entre avanzado a disruptivo, pasando del 21% en 2021, al 34% en el presente ejercicio.

No obstante lo anterior, para comprender la evolución del nivel de madurez de las empresas argentinas, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso. La cultura actual había sido identificada como bloqueante del inicio de la transformación digital en aquellas empresas que todavía no habían iniciado dicho proceso.

Figura 6.208

Comparativa interanual de los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



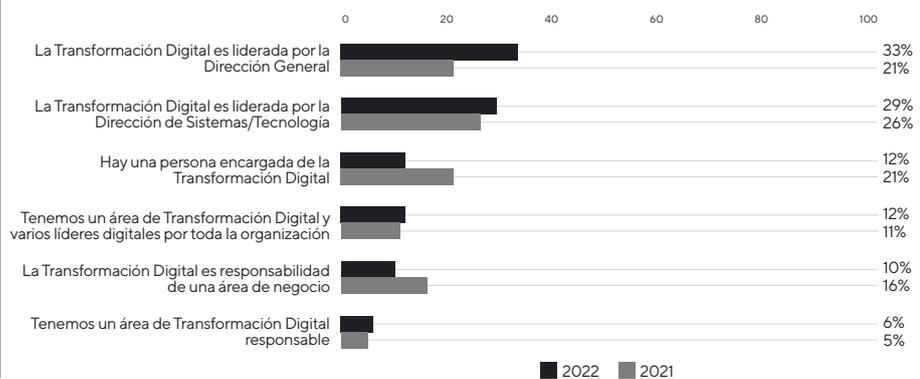
Si observamos los obstáculos identificados por las empresas en comparación con el estudio del año 2021, podemos concluir que **la cultura y la falta de habilidades siguen siendo los principales aspectos, que resisten la transformación de las empresas argentinas.**

Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas argentinas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General (33%) y por la Dirección de Sistemas/Tecnología (29%), en una proporción coincidente.

Figura 6.209

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Es importante observar que, en Argentina, tanto en 2021 como en 2022 el liderazgo del proceso estaba concentrado en la Dirección General y en la Dirección de Sistemas/Tecnología, representando en el 2021 por un 47% de las empresas y un 62% en este 2022.

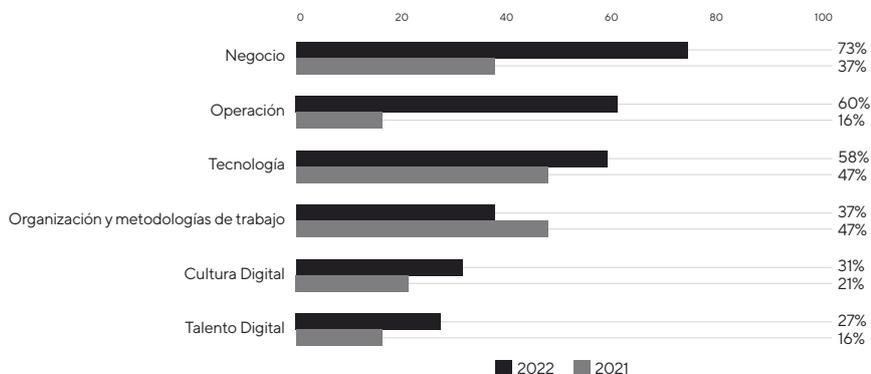
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad, las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas argentinas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de inversión y de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

En primer lugar, en Argentina la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en el Negocio y la Operación. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, tanto el Talento Digital (27%), como la Cultura Digital (31%) están entre los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas.

Figura 6.210

Comparativa interanual acerca de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



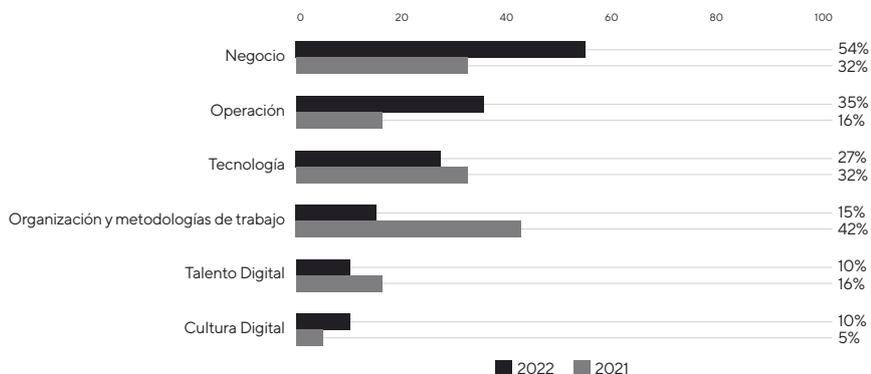
En Argentina, las empresas están concentrando sus esfuerzos de transformación en áreas de negocio, operación y tecnología por encima de la Cultura y el Talento Digital.

La prioridad de las empresas argentinas es la transformación del negocio, por delante de la operación y la tecnología, que completan el podio de prioridades de la agenda de la Transformación Digital.

Figura 6.211

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



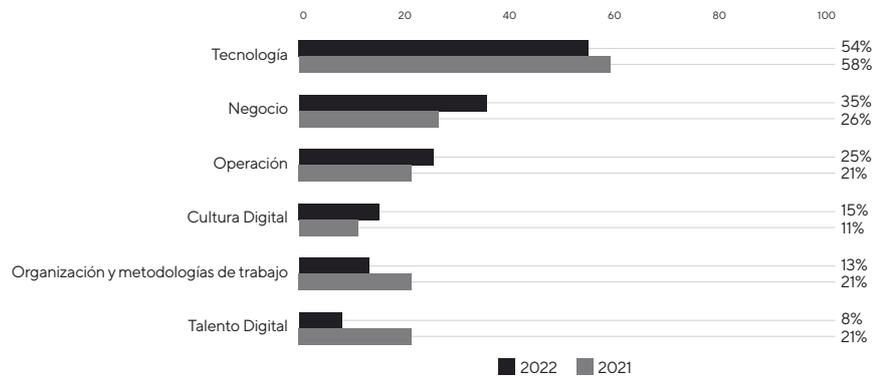
Con relación al 2021, las empresas argentinas continúan relegando la formación de una Cultura Digital y el desarrollo del Talento Digital a las últimas posiciones de prioridad.

Con relación a la inversión de las empresas argentinas en el proceso de transformación, la Tecnología (54%) ha sido la principal prioridad. Igualmente, el Talento Digital (8%) aparece como el área menos susceptible de inversión, por parte de las organizaciones dentro de sus procesos de transformación digitales.

Figura 6.212

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



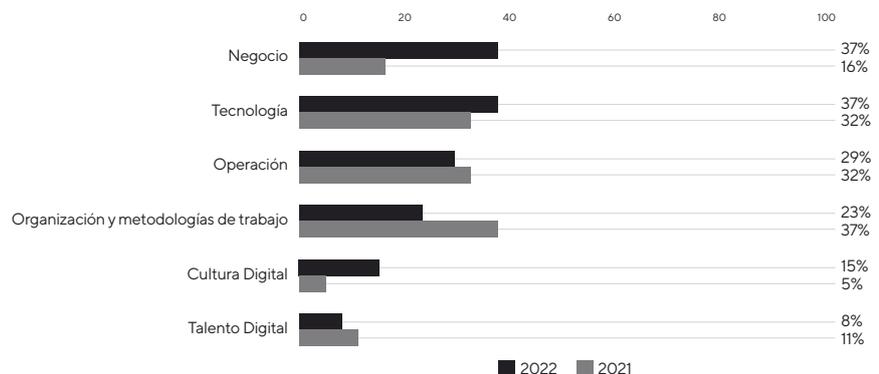
En ese sentido, con relación al 2021, la Tecnología continúa siendo la prioridad de inversión por parte de las empresas argentinas.

Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Negocio (37%) y Tecnología (37%).

Figura 6.213

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



También debe destacarse que, en Argentina la Cultura y el Talento no hayan alcanzado mayores niveles de madurez, como parte de la transformación digital.

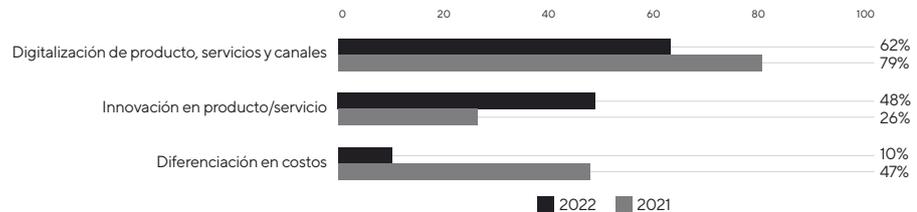
6.7.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

La digitalización de productos, servicios y canales es la principal palanca mediante la cual compiten las empresas argentinas, en los diversos sectores. Es por ello, que el factor dinamizador de las tecnologías digitales también está permitiendo innovar en productos y servicios.

Figura 6.214

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



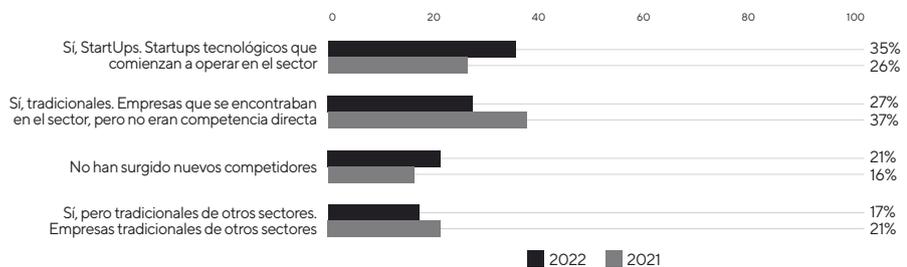
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas argentinas. Así pues, un 79% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Las empresas argentinas identifican a sus nuevos competidores como compañías Startups que inician su actividad en su sector de mercado.

Figura 6.215

Comparativa interanual acerca del surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



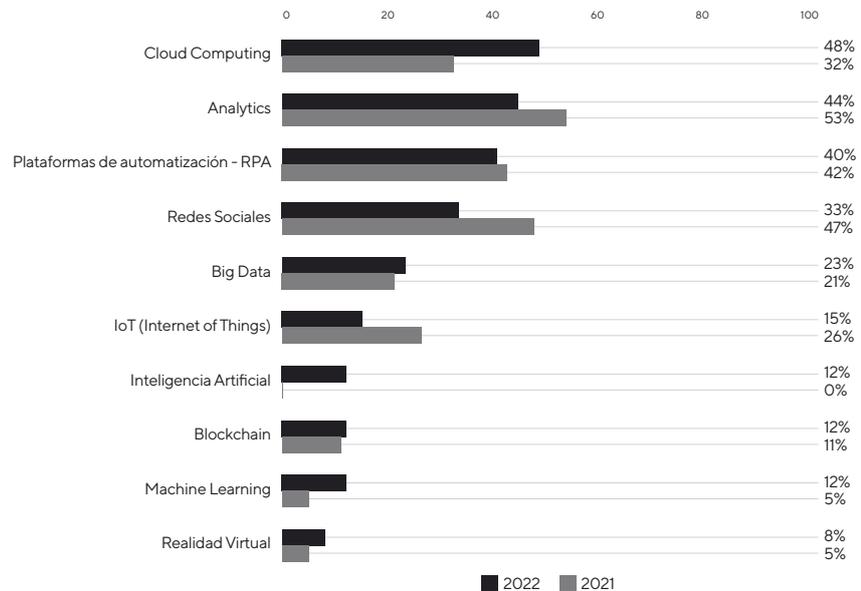
6.7.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido refrendar que todas las empresas argentinas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías, para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en: Cloud Computing (48%), las Capacidades Analíticas (44%) y las Plataformas de Automatización (40%).

Figura 6.216

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, se observa respecto a 2021, que han tomado mayor relevancia Cloud, las Plataformas de Automatización y las Capacidades Analíticas, sobre las Redes Sociales, que había sido identificada por las empresas argentinas, como la tecnología con mayor nivel de inversión en 2021.

6.7.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

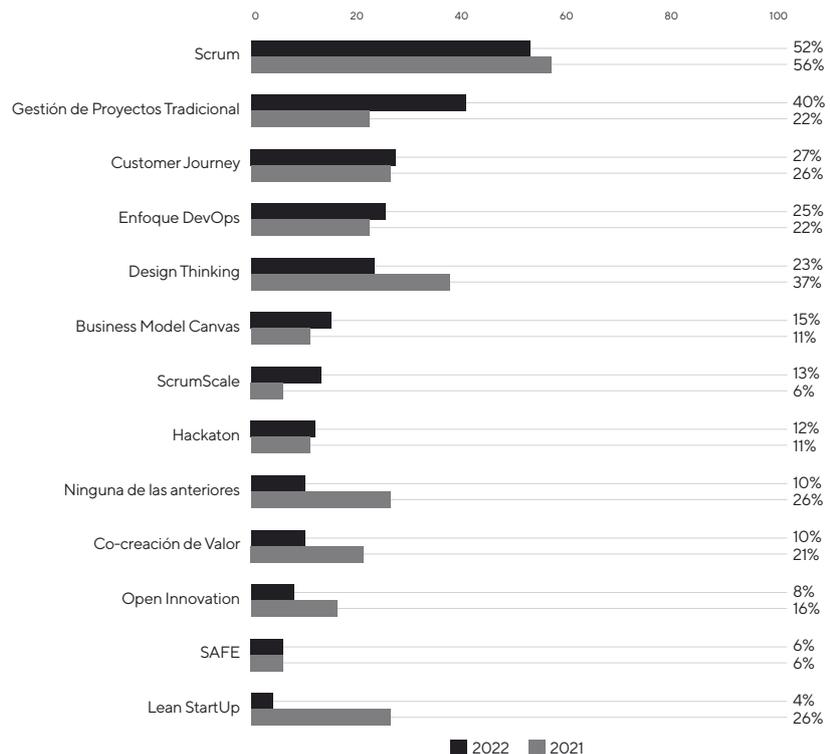
De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar, que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

La mayoría de las empresas argentinas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia transformación digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *Scrum* (52%) han sido de las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales.

Figura 6.217

Comparativa interanual acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



En concreto, Scrum (52%) y Gestión de Proyectos Tradicional (40%) son las metodologías más utilizadas por las empresas argentinas. Ambas han venido siendo aplicadas para el desarrollo de productos y servicios digitales.



Scrum sigue siendo el método más utilizado por las empresas argentinas, para avanzar en su Transformación Digital.

Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. De hecho, hasta el 69% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 48% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia.



El 21% de las empresas argentinas ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.218

Comparativa interanual acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



En general, se observa que ha crecido la cantidad de empresas que ha tenido que revisar sus estructuras organizativas, pasando de un 53% en 2021 al 69% en 2022.

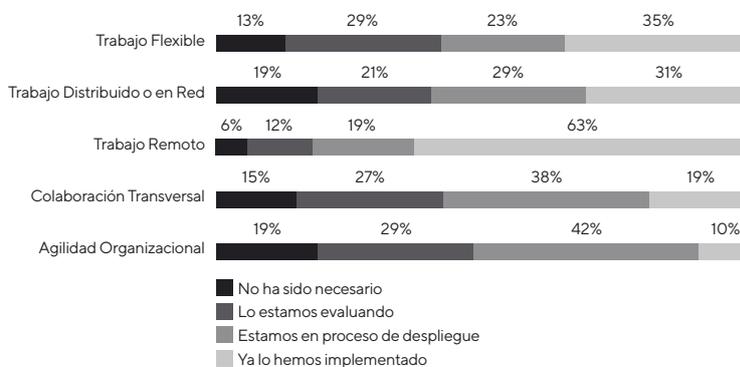
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto, tanto en el trabajo, como en las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas argentinas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (63%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (42%) y la Colaboración Transversal (38%).

Figura 6.219

Impacto de los procesos de transformación sobre el trabajo y las personas en el seno de las organizaciones (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



6.7.6 Cultura Digital

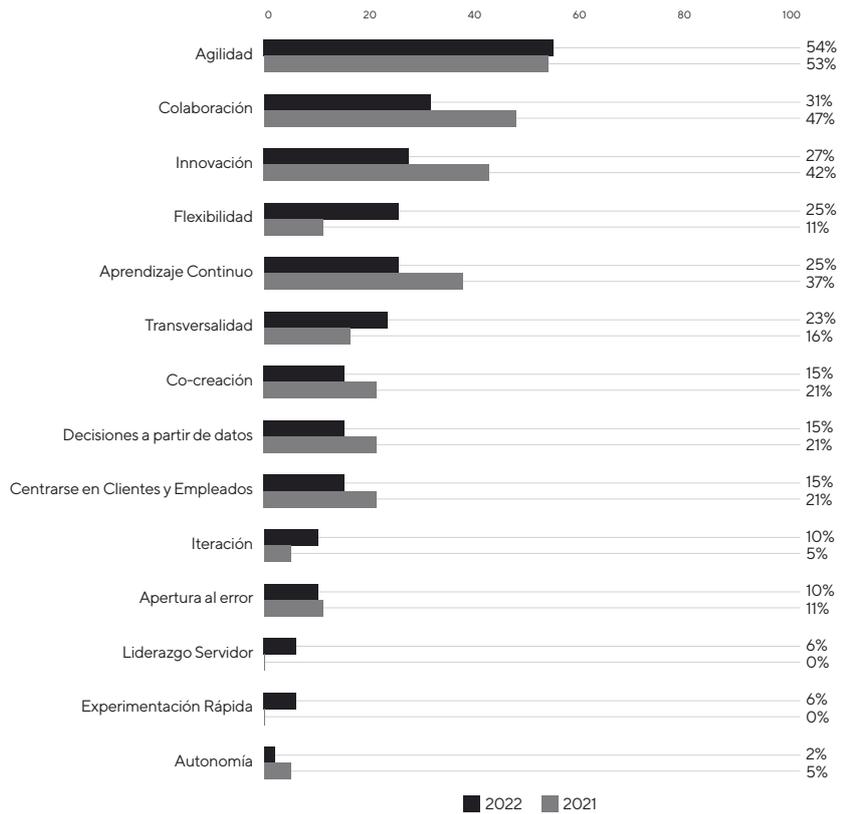
La Cultura de una empresa permite comprender, cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital.

Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa, durante el desempeño de sus actividades. Es por ello, por lo que conceptos como Agilidad (54%), Colaboración (31%), Innovación (27%) y la Flexibilidad (25%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes. Por su parte, la experimentación rápida y el liderazgo servidor, no constituyen (especialmente) para los participantes, los atributos definitorios de la Cultura Digital.

Figura 6.220

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



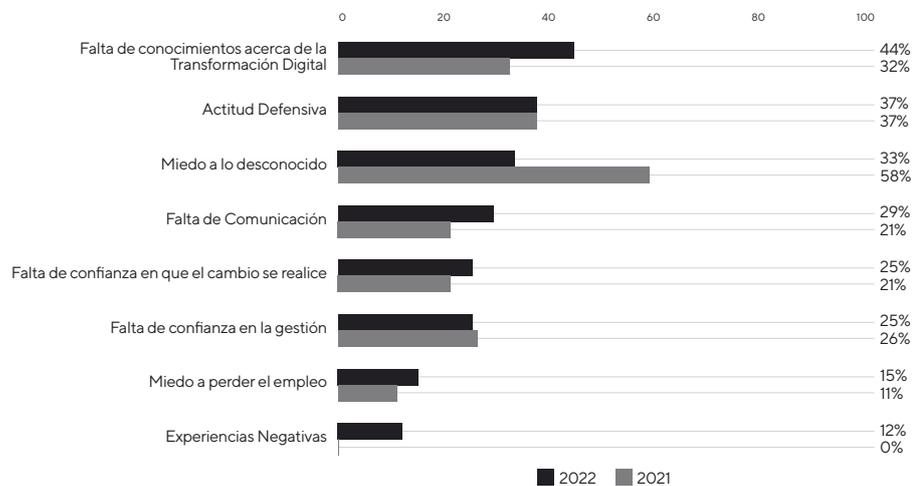
La agilidad, la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo siguen siendo los principales aspectos, que describen una cultura digital para las empresas argentinas.

De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa argentina, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital, se reveló como la principal actitud, que provoca una resistencia en las personas a los procesos de transformación. Igualmente, la actitud defensiva de las personas, genera barreras ante el cambio. Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de la empresa, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio, con el trascurso del tiempo.

Figura 6.221

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia

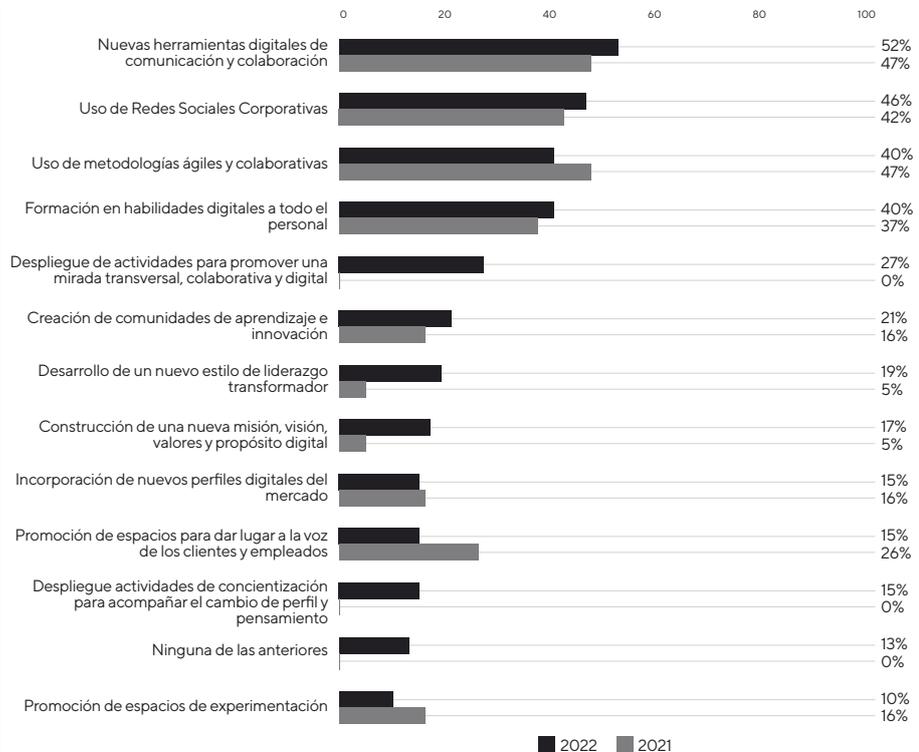


Además, las empresas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias a través de la implementación de diferentes iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (52%) y el uso de Redes Sociales Corporativas (46%), permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.

Figura 6.222

Iniciativas para fomentar la construcción de una cultura digital dentro de las organizaciones (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, respecto a 2021, podemos destacar, que las nuevas herramientas de comunicación y colaboración continúan siendo las principales, a la hora de formar una cultura digital en las empresas argentinas.

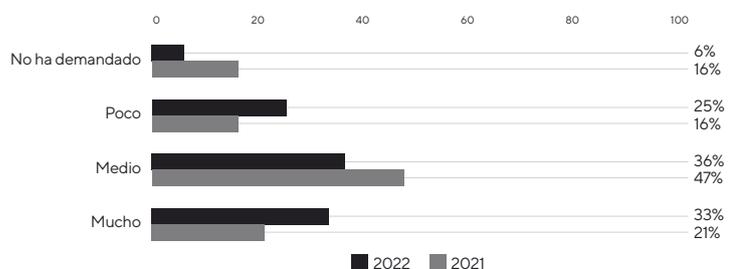
6.7.7 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 69% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.223

Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia





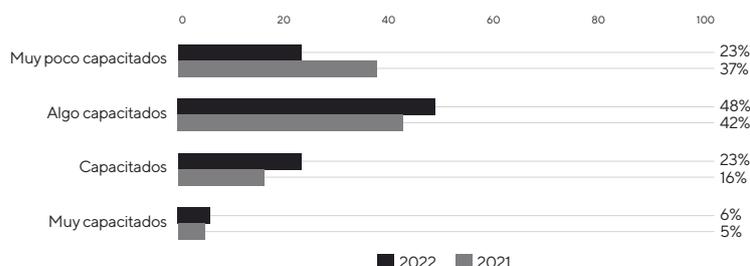
La demanda de nuevo talento de mercado continúa, de forma sostenida, para 2022. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto, se observa que casi el 70% de las organizaciones continúa demandando nuevo talento respecto al año anterior.

Lo referido está en línea con la consideración que han hecho los participantes respecto al nivel de preparación de los colaboradores, en relación a las nuevas habilidades necesarias, para desplegar la transformación digital. No en vano, **el 71% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es adecuado**, destacándose que el 48% los considera algo capacitados y otro 23% muy poco capacitados.

Figura 6.224

Comparativa interanual con relación a la consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



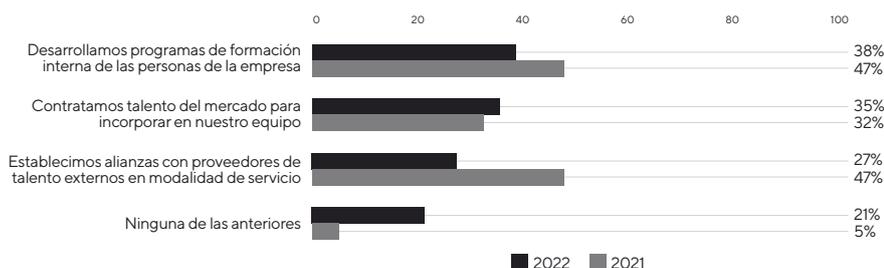
Continúa siendo considerable la cantidad de empresas argentinas, que entiende que sus recursos no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital. Más del 70% de ellas continúa identificando esta debilidad en sus colaboradores.

La concienciación acerca de la falta de capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias, que han tenido que desplegar las empresas argentinas a la hora de desarrollar el talento necesario, por la transformación digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación para los colaboradores actuales de la empresa (38%) y contratar talento de mercado (35%) han sido las elegidas por la mayoría de los participantes.

Figura 6.225

Comparativa interanual acerca de las tipologías de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



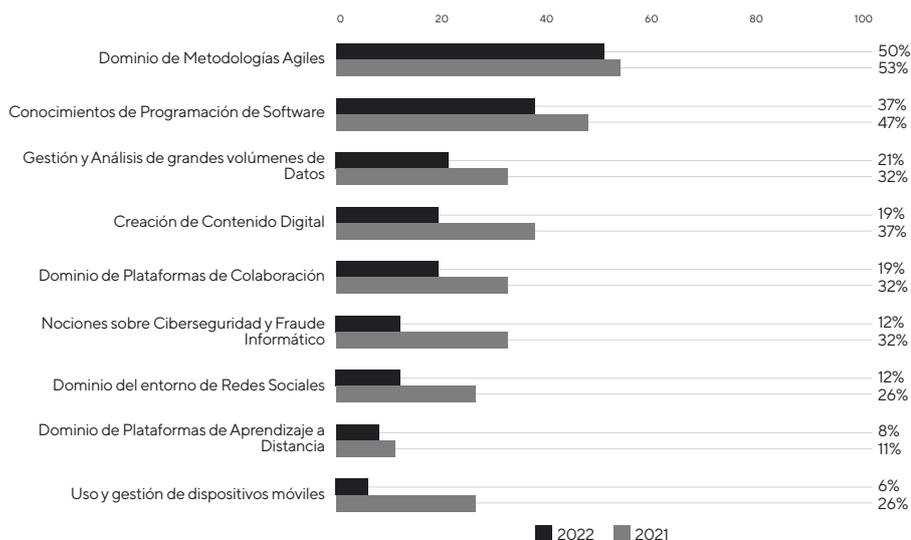
Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipos: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles ha sido identificada por el 50% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en Argentina, seguida por Conocimientos de Programación de *Software* (37%).

Figura 6.226

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



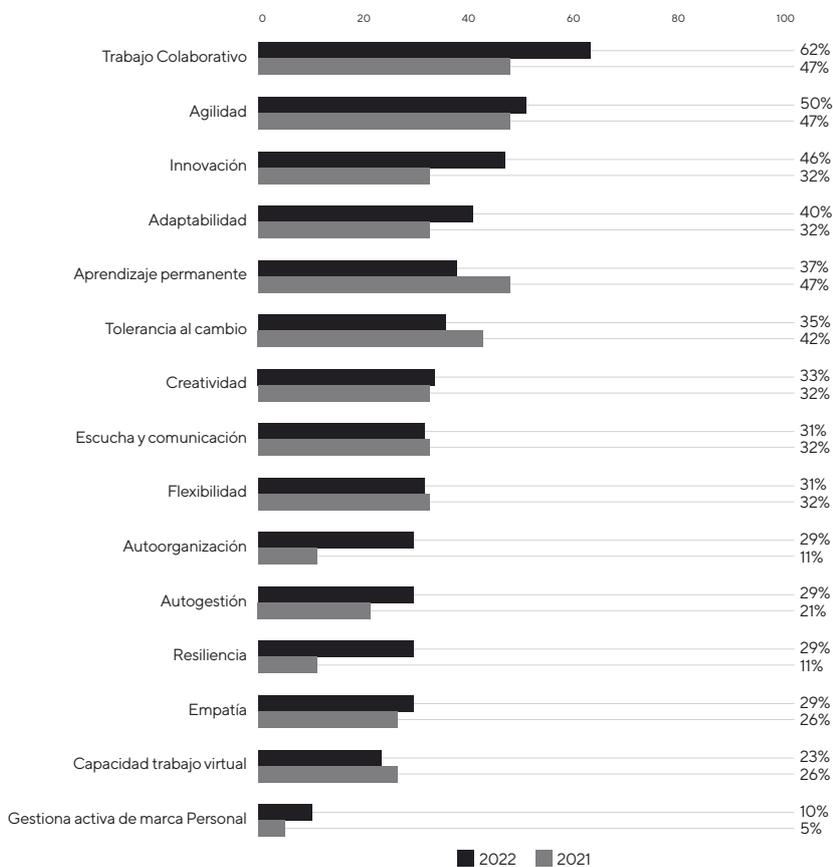
Al igual que en el año 2021, el dominio de metodologías ágiles sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas argentinas. Esta situación se ve acrecentada dado que en 2022, Scrum ha sido el principal método desplegado por las empresas, a la hora de profundizar su Transformación Digital.

El Trabajo Colaborativo (62%) y la Agilidad (50%), han sido las *Power Skill*, consideradas como más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones en Argentina.

Figura 6.227

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Argentina).

Fuente: Elaboración Propia



6.7.8 Valoración cualitativa de resultados

Las empresas argentinas profundizan su Transformación Digital. Se observa un crecimiento de más del 41% de empresas que han iniciado su Transformación Digital en el último año.

En este sentido, fue posible observar, que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (74%), mientras que, por el contrario, el 26% no lo habían iniciado.

No obstante lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 89% de las mismas manifiesta estar dispuesta a iniciar su transformación durante el próximo año.

En Argentina, la adopción de Redes Sociales sigue siendo la principal opción de digitalización para aquellas empresas, que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Por su parte, la mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (65%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación, mejorando también el nivel de madurez digital de las empresas, en comparación al año 2021. Observamos un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez, entre avanzado a disruptivo, pasando, del 21% en 2021, al 34%, en el presente ejercicio.

La cultura y la falta de habilidades siguen siendo los principales aspectos, que resisten la transformación de las empresas argentinas. Sin embargo, las empresas argentinas no están siendo conscientes de esta situación, dado que continúan concentrando sus esfuerzos de transformación en áreas de negocio, operación y tecnología, por encima de la formación de una Cultura y un Talento Digital.

No obstante, se han identificado la agilidad, la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, como los principales aspectos que describen una cultura digital, para las empresas argentinas.

Asimismo, **más del 20% de las empresas también ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.**

La demanda de nuevo talento de mercado continúa en forma sostenida para 2022. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto se observa que casi el 70% de las empresas continúa demandando nuevo talento, respecto al año anterior.

Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes respecto al nivel de preparación de los colaboradores, con relación a nuevas habilidades necesarias para desplegar la transformación digital.

Continúa siendo considerable la cantidad de empresas argentinas, que entiende que sus recursos no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital. Más del 70% de las mismas continúa identificando esta debilidad en sus colaboradores.

Al igual que en el año 2021, **el dominio de metodologías ágiles sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas argentinas.** Esta situación se ve acrecentada dado que en 2022, Scrum ha sido el principal método desplegado por las organizaciones a la hora de profundizar en su Transformación Digital.

6.8. Estado relativo de Transformación Digital entre Países

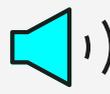
El presente apartado desarrolla una visión comparativa de los hallazgos de la investigación, según los diversos países objeto del estudio.

Dicho análisis se realiza en función de dos visiones complementarias. La primera se aproxima al análisis tomando como foco cada uno de los países seleccionados; mientras que la segunda lo hace desde las principales variables de la investigación.

A fin de facilitar la identificación de hallazgos del análisis, se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:



Se han indicado con el presente símbolo aquellas **conclusiones destacadas** de los hallazgos realizados.



Se ha indicado con el presente símbolo aquellos **hallazgos** que se entiende pueden ser **de interés para la prensa y organismos públicos** de los países.

6.8.1. Análisis comparativo por país

De cara a una mejor comprensión de la situación relativa de la transformación digital de cada país, con relación al resto de los estados objeto de estudio, a continuación se desarrolla un análisis comparado entre países, tomando como eje central de la comparación a cada uno de los países participantes.

6.8.1.1 España

Como resultado de la investigación realizada pueden destacarse los siguientes hallazgos respecto a la transformación digital en España, en comparación con el resto de los países que integran la muestra.

-  **España se consolida como el país en el que una mayor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital. El 85% de las organizaciones españolas ha manifestado haber iniciado el proceso.**
-  **No en vano, España ha demostrado ser el país de mayor penetración tecnológica tanto en usuarios de internet, hogares con conexión a internet y cantidad de dispositivos móviles inteligentes por habitante.**
-  La transformación digital de las empresas española es la que mayor madurez presenta, puesto que el 65% de las organizaciones que iniciaron su transformación, lo hizo hace ya más de doce meses.
-  El nivel de madurez del proceso de Transformación Digital ha evolucionado en España respecto a 2021.
-  El 45% de las empresas españolas advierten que el bajo nivel de inversión les ha impedido iniciar su transformación digital.
-  **El bajo nivel de inversión continua siendo el principal obstáculo para la empresas españolas que intentan iniciar su Transformación Digital.**
-  **La Transformación Digital seguirá expandiéndose en España.** Un 64% de empresas españolas planea iniciar su transformación digital el próximo año.
-  Las Redes Sociales son la tecnologías más desplegadas por las empresas españolas que no han iniciado su transformación digital.
-  **El éxito en la Transformación Digital de las empresas españolas se ha desacelerado en 2022. Si bien un 58% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su transformación digital, es importante destacar, que en 2021 el 72% de las empresas consideraba un liderazgo exitoso del proceso.**

-  - **Las empresas españolas continúan siendo las de mayor madurez digital, entre las de habla hispana.**
-  - **El liderazgo de la transformación digital en España está concentrado en la Dirección General.** No obstante, España es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha establecido un área o persona responsable, con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la transformación digital.
- El negocio es la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su transformación digital. El 57% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.
- El entorno competitivo español continúa con su habitual dinamismo para la mayoría de las empresas. Así pues, un 82% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
- *Design Thinking lidera el ranking de las metodologías más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de transformación digital, es por ello que el dominio de metodologías ágiles es la habilidad digital más demandada por las empresas españolas.*
- Las empresas españolas entienden que la Agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- Las empresas radicadas en España han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la transformación digital.
-  - **España continua siendo el principal país de habla hispana en el que sus trabajadores están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital en sus empresas.**
- Mas de la mitad de las empresas españolas ha incorporado nuevo talento en su organización, como parte del proceso de Transformación Digital.
-  - **Contratar talento del mercado y desarrollar a los colaboradores internos, han sido las estrategias más desplegadas por las empresas españolas a la hora de dotarse del talento necesario para su transformación.**

6.8.1.2 México

-  - **Se profundiza la evolución digital en las empresas mexicanas. Un 16% más de sus empresas ha iniciado su Transformación Digital en 2022, alcanzando el 74% de las empresas encuestadas.**
-  - **El 48% de las organizaciones mexicanas continúa advirtiendo, que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.**
-  - **La Transformación Digital sigue expandiéndose en México.** Un 68% de empresas mexicanas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año.
- Las Redes Sociales suponen la tecnologías más desplegada por las empresas mexicanas, que no han iniciado su transformación digital.
-  - **Ha disminuido el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de transformación digital. En concreto, un 57% de dichas organizaciones considera que su transformación digital está siendo exitosa, respecto del 71% del año 2021.**
- Las empresas radicadas en **México** han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- El nivel de madurez digital de las empresas mexicanas ha evolucionado respecto a 2021. Un 44% de las empresas posee un nivel, entre avanzado a disruptivo, en comparación con el 39% del año anterior.
-  - **El negocio supone la principal prioridad de las empresas mexicanas que han encarado su transformación digital. Más del 56% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.**
-  - **México se destaca como el principal país donde una mayor cantidad de empresas ha identificado la digitalización de productos, servicios y canales, convirtiéndola en la principal palanca competitiva, con capacidad para transformar los sectores de competencia.**
- **En México, más de la mitad de las empresas se ha visto obligada a modificar su estructura organizativa, para facilitar el proceso de Transformación Digital.**
- Las empresas mexicanas entienden que la Innovación es el principal atributo de una Cultura Digital.
- México es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha identificado que la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital supone la principal resistencia al cambio.

- 
) - **México está entre los países donde mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital. Debido a esto Un 60% de empresas mexicanas ha demandado nuevo talento para avanzar en su Transformación Digital.**
 - No obstante, las empresas mexicanas priorizan el desarrollo de programas de formación interna de sus empleados para prepararlos ante el desafío de la Transformación Digital.
 - El dominio de metodologías ágiles y la creación de contenido digital, suponen las habilidades digitales más demandadas por las empresas mexicanas.
 - Finalmente, México es de los principales países en los que el Trabajo Colaborativo supone la principal *Power Skill* demandada en los colaboradores.

6.8.1.3 Colombia

- 
) - **Colombia se consolida como el país de Latinoamérica en el que una mayor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital, ya que cuatro de cada cinco ha manifestado haber iniciado el proceso.**
- 
) - **Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas (58%) advierte que su cultura actual no le ha permitido iniciar su transformación digital.**
- 
) - **La Transformación Digital continuará expandiéndose en Colombia.** Un 83% de las empresas colombianas planea iniciar su transformación digital, durante el próximo año.
 - Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha identificado las Redes Sociales como la tecnología preferente, para aquellas que no han iniciado su proceso de transformación digital.
- 
) - **Ha disminuido el nivel de éxito que las empresas colombianas perciben en sus procesos de transformación digital. En concreto, un 56% de las mismas considera que su transformación digital está siendo exitosa, respecto al 84% del año 2021.**
- 
) - **Colombia es el país con menor madurez digital en sus empresas. En concreto, un 78% de las organizaciones considera que su madurez es inicial a intermedia.**
- 
) - **El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, siendo el país en el que una mayor proporción de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
 - Colombia es el país donde mayor cantidad de empresas ha priorizado su inversión tecnológica para mejorar sus capacidades analíticas.
 - Colombia se encuentra entre los principales países en los que sus empresas han desplegado Scrum en sus procesos de transformación digital.
 - Colombia se encuentra entre los principales países donde las empresas han tenido que modificar sus estructuras organizativas, en el proceso de transformación digital.
 - Colombia se encuentra entre los países en los que una mayor cantidad de empresas ha identificado la agilidad, como el principal atributo de una Cultura Digital.
- 
) - **Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas (68%) ha demandado nuevo talento, para avanzar en su Transformación Digital.**
 - No obstante, las empresas colombianas priorizan el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa, para prepararlas ante el desafío de la Transformación Digital.
 - En Colombia, reconocen que el conocimiento de programación de *software* es la habilidad digital más demandada por las empresas.

6.8.1.4 Perú

-  - **Perú se posiciona entre los países de menor índice de transformación digital de sus empresas. Prueba de ello es que sólo el 65% de las organizaciones manifestó haber iniciado su transformación.**
-  - **La transformación digital comienza a consolidarse en las empresas peruanas. Un 31% más de organizaciones (respecto a 2021) ha iniciado su transformación digital.**
 - El 47% de las empresas peruanas advierte que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
 - El 60% de las empresas peruanas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.
-  - **Las empresas peruanas que sí iniciaron su transformación digital, han demostrado estar entre las de menor madurez digital entre las de habla hispana, puesto que un 72% se encuentra dentro de una madurez inicial a intermedia.**
 - Las empresas peruanas han identificado la falta de habilidades digitales, como como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
-  - **El mercado peruano está demostrando un dinamismo significativo, en tanto en cuanto se ubica entre los países en los que una mayor proporción de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
 - La Tecnología es la principal prioridad de las empresas peruanas que han encarado su transformación digital. El 68% de ellas ha identificado este factor como parte del proceso de su proceso de transformación.
 - Las empresas **peruanas** entienden que la agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
 - Las organizaciones peruanas han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la transformación digital.
-  - **Perú es el país en el que una mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital.**
 - En ese sentido, para dotarse de los recursos necesarios, las empresas peruanas están desarrollando programas de formación interna de las personas de la empresa, en igual medida.
 - El trabajo colaborativo y los conocimientos de programación de *software* se presentan como las habilidades más demandadas en los trabajadores peruanos.

6.8.1.5 Ecuador

-  - **Ecuador se consolida como el país donde una menor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital. Solo el 58% de las empresas ecuatorianas ha manifestado haber iniciado el proceso.**
 - Sin embargo, la situación de las empresas ecuatorianas que han iniciado su transformación digital, ha crecido respecto a 2021, pasando del 39% al 58%, en 2022.
-  - **En Ecuador las empresas no han podido iniciar su transformación digital debido (principalmente) a la falta de habilidades digitales, puesto que el 45% de las organizaciones ecuatorianas indicó esta motivación como una de las fundamentales.**
-  - **La Transformación Digital continuará expandiéndose en Ecuador. El 75% de las empresas ecuatorianas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.**
 - Las Redes Sociales continúan siendo las tecnologías más desplegadas por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su transformación digital.
-  - **Ha disminuido la cantidad de empresas ecuatorianas que entiende que está liderando con éxito su transformación digital, pasando de un 75% en 2021, a un 64% en 2022.**
 - El liderazgo de la transformación digital en **Ecuador** está concentrado en una persona encargada en forma específica.

- La tecnología es la principal prioridad de las empresas ecuatorianas que han encarado su transformación digital.
- *Scrum* lidera el *ranking* de las metodologías más utilizadas por las empresas ecuatorianas, en sus procesos de transformación digital.
- Las empresas de Ecuador han identificado el miedo a lo desconocido, como la principal resistencia a la transformación digital.
- **Continúa, en forma sostenida, la demanda de nuevo talento en las empresas ecuatorianas.**
- **Las empresas de Ecuador, han identificado el dominio de metodologías ágiles, como la habilidad más demandada en el proceso de transformación digital.**

6.8.1.6 Argentina

- **Se profundiza la evolución digital en las empresas argentinas. Un 41% más de las mismas ha iniciado su Transformación Digital en 2022, alcanzando el 74% de las organizaciones encuestadas.**
- **Está evolución, se condice con el crecimiento que han tenido los índices de cantidad de usuarios de internet, hogares con conexión a internet y teléfonos móviles, en Argentina.**
- **El 56% de las empresas argentinas advierte que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su transformación digital.**
- **La Transformación Digital sigue expandiéndose en Argentina.** Un 89% de sus empresas planea iniciar su transformación digital durante el próximo año, siendo el país en el que una mayor cantidad de empresas ha manifestado esta voluntad.
- Las Redes Sociales son las tecnologías más desplegadas por las empresas argentinas, que no han iniciado su transformación digital.
- **El 65% de las empresas radicadas en Argentina entiende que está liderando con éxito su transformación digital. El nivel de éxito percibido por las organizaciones se mantiene estable respecto al 2021.**
- **Asimismo, se mantiene estable el nivel de madurez digital de las empresas argentinas, ya que el 66% de las mismas considera que su nivel es inicial a intermedio, en similar proporción al año 2021.**
- Las empresas argentinas continúan identificando la cultura actual como el principal obstáculo, para avanzar en su digitalización.
- El Negocio es la principal prioridad de las empresas argentinas, que han encarado su transformación digital. Más del 70% de ellas ha identificado este factor como clave dentro de su proceso de transformación.
- **El entorno competitivo argentino está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 79% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**
- Argentina es el único país donde se está dando al despliegue de *Cloud* la mayor prioridad de inversión en el marco de la para la Transformación Digital.
- Argentina se encuentra entre los principales países en los que las empresas han desplegado *Scrum* en sus procesos de transformación digital.
- **Argentina es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de transformación digital.**
- Las empresas argentinas entienden que la agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- **Argentina está entre los países donde, según las empresas, sus trabajadores no están suficientemente capacitados para afrontar la transformación digital en sus organizaciones.**
- En ese sentido, para dotarse de los recursos necesarios, las empresas argentinas están desarrollando programas de formación interna de las personas de la empresa.
- El dominio de metodologías ágiles y el trabajo colaborativo son las habilidades más demandadas por las empresas argentinas.

6.8.2. Análisis comparativo de la transformación digital entre países

Con el objeto de comprender la situación comparativa de cada país con relación a la transformación digital, a continuación se desarrolla un análisis comparado entre países, tomando como eje central las diversas variables que describen el proceso.



6.8.2.1 Momento de la Transformación Digital de las empresas

Como resultado de la investigación realizada, pueden destacarse los siguientes hallazgos respecto al momento de la transformación digital de las empresas:

VARIABLES / PAÍS	ESPAÑA		MÉXICO		COLOMBIA		PERÚ		ECUADOR		ARGENTINA	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Iniciamos hace más de 6 años.	11%	21%	8%	10%	2%	12%	2%	7%	2%	8%	5%	10%
Iniciamos hace 3-6 años.	8%	8%	9%	12%	9%	16%	4%	11%	2%	17%	2%	11%
Iniciamos hace 1-3 años.	13%	36%	22%	32%	22%	24%	9%	23%	20%	19%	12%	31%
Iniciamos hace menos de 12 meses.	11%	20%	19%	20%	7%	29%	18%	24%	16%	14%	14%	22%
No hemos iniciado el proceso.	56%	15%	42%	26%	61%	19%	66%	35%	61%	42%	67%	26%
Total hemos iniciados	44%	85%	58%	74%	39%	81%	34%	65%	39%	58%	33%	74%
Mayor Madurez (más de 12 meses de inicio)	33%	65%	39%	54%	33%	52%	15%	41%	24%	44%	19%	52%
Crecimiento de Iniciaron		41%		16%		42%		31%		19%		41%



- **España y Colombia se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que más empresas han iniciado su transformación digital, seguidos por México y Argentina.**
- Ecuador y Perú son los países con menor índice de transformación digital de sus empresas.
- Las empresas españolas han desarrollado la mayor madurez de la muestra, en sus procesos de transformación digital.
- España, Colombia y Argentina han sido los países que demostraron mayor evolución en relación a la cantidad de empresas que ha iniciado su transformación digital, respecto al año 2021.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Principales obstáculos por los cuáles tu empresa no ha iniciado el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Bajo nivel de inversión.	46%	Bajo nivel de inversión	45%	Bajo nivel de inversión.	59%	Bajo nivel de inversión	48%	Bajo nivel de inversión.	61%	Cultura actual de la empresa	58%	Bajo nivel de inversión.	57%	Bajo nivel de inversión	47%	Falta de habilidades digitales.	68%	Falta de habilidades digitales	45%	Bajo nivel de inversión.	54%	Falta de habilidades digitales	56%
Segunda Posición	Cultura actual de la empresa.	39%	Falta de visión estratégica	36%	Falta de habilidades digitales.	57%	Cultura actual de la empresa	26%	Falta de habilidades digitales.	61%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	33%	Cultura actual de la empresa.	54%	Cultura actual de la empresa	37%	Cultura actual de la empresa.	61%	Cultura actual de la empresa	35%	Falta de habilidades digitales.	44%	Cultura actual de la empresa	33%
Tercera Posición	Falta de habilidades digitales.	35%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	27%	Cultura actual de la empresa.	49%	Falta de visión estratégica	23%	Falta de visión estratégica.	39%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de habilidades digitales.	52%	Falta de visión estratégica	33%	Falta de visión estratégica.	58%	Falta de visión estratégica	30%	Cultura actual de la empresa.	36%	Bajo nivel de inversión	28%
En el próximo año, ¿tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Sí	52%	Si	64%	Sí	70%	Sí	68%	Sí	79%	Sí	83%	Sí	79%	Sí	60%	Sí	68%	Sí	75%	Sí	85%	Sí	89%
Segunda Posición	No	48%	No	36%	No	30%	No	2%	No	21%	No	17%	No	21%	No	40%	No	32%	No	25%	No	15%	No	11%
Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.																								
Primera Posición	Redes Sociales.	44%	Redes Sociales	45%	Redes Sociales.	41%	Redes Sociales	42%	Big Data.	57%	Redes Sociales	50%	Redes Sociales.	59%	Redes Sociales	53%	Redes Sociales.	45%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales.	64%	Redes Sociales	50%
Segunda Posición	Analytics.	37%	Big Data	36%	Big Data.	38%	Analytics	32%	Redes Sociales.	57%	Big Data	33%	Analytics.	39%	Analytics	30%	IoT (Internet of Things).	35%	Analytics	40%	Analytics.	38%	Analytics	39%
Tercera Posición	Big Data.	26%	Machine Learning	36%	Cloud Computing.	35%	Big Data	29%	Analytics.	50%	Cloud Computing	25%	Big Data.	33%	Ninguna de las anteriores	27%	Analytics.	35%	IoT (Internet of Things)	30%	Big Data.	36%	Cloud Computing	17%



→ **El bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la transformación digital en las empresas de España, México y Perú.**

- En Ecuador y Argentina, la falta de habilidades digitales se presenta como el principal escollo que deben afrontar las empresas, que intentan iniciar su transformación digital.



→ **La falta de habilidades digitales, así como la cultura actual, están siendo los principales obstáculos para las empresas que intentan iniciar la transformación digital en Colombia, Ecuador y Argentina.**

- Argentina es el país en el que una mayor cantidad de sus empresas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.
- Más del 70% de las empresas de Colombia y Ecuador planea iniciar su transformación digital el próximo año.
- Las Redes Sociales son la principal tecnología elegida por las empresas que no han iniciado su Transformación Digital.
- La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones ha sido la principal motivación de las empresas de España, México, Colombia, Perú y Ecuador, para evolucionar hacia lo digital.
- España, Perú, Ecuador y Argentina han sido los países en los que una mayor cantidad de empresas considera que su Transformación Digital está desarrollando en forma exitosa.



→ **Las empresas españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital, entre las iberoamericanas, seguidas por las mexicanas.**

- Las empresas de España, Colombia, Ecuador y Argentina han identificado la cultura actual, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización. Por su parte, México y Perú lo han hecho identificando la falta de habilidades digitales.
- En las empresas **españolas y argentinas**, el máximo nivel de gestión está liderando la transformación digital. No obstante, en el resto de los países la transformación digital es liderada, en su mayoría, por las áreas de Sistemas/Tecnología.
- **España** es el país que mejor ha desarrollado el liderazgo de la transformación digital, ya que ha dedicado personas o áreas con función específica para este desafío.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál de los siguientes motivos impulsaron a tu empresa a iniciar la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	65%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	66%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	68%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	68%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	55%	Nuevos competidores digitales.	60%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	74%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	54%
Segunda Posición	Nuevos competidores digitales.	58%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	57%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	La pandemia mundial.	58%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	50%	La pandemia mundial.	65%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	La pandemia mundial.	60%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	La pandemia mundial.	47%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	52%
Tercera Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	35%	Nuevos competidores digitales	33%	La pandemia mundial.	47%	La pandemia mundial	24%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	47%	Nuevos competidores digitales	30%	Nuevos competidores digitales.	52%	La pandemia mundial	30%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	60%	Nuevos competidores digitales	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	42%	Nuevos competidores digitales	40%

Valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.

Primera Posición	Medio.	47%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos Medio - En general se han cumplido las expectativas	34%	Medio.	49%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos Medio - En general se han cumplido las expectativas	37%	Medio.	56%	Medio - En general se han cumplido las expectativas Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	44%	Medio.	42%	Medio - En general se han cumplido las expectativas Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	50%	Medio.	50%	Medio - En general se han cumplido las expectativas Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	46%	Medio.	42%	Medio - En general se han cumplido las expectativas Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	46%
Segunda Posición	Alto.	26%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	30%	Bajo.	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	36%	Alto.	28%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	38%	Bajo.	39%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	29%	Alto.	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	32%	Bajo.	37%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	33%
Tercera Posición	Bajo.	23%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	28%	Alto.	22%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	21%	Bajo.	17%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	12%	Alto.	16%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	20%	Bajo.	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	18%	Alto.	21%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	19%
Total Medio+Alto		72%		58%		71%		57%		84%		56%		58%		70%		75%		64%		63%		65%
Crecimiento				-14%				-14%								12%								2%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?																								
Inicial.	18%		18%		27%		28%		6%		22%		26%		29%		55%		14%		21%		33%	
Intermedio.	35%	53%	34%	52%	33%	61%	28%	56%	61%	67%	56%	78%	55%	81%	43%	72%	15%	70%	54%	68%	45%	66%	33%	66%
Avanzado.	16%		28%		12%		28%		17%		16%		6%		14%		15%		25%		13%		21%	
Estratégico.	26%		15%		15%		10%		11%		6%		6%		9%		15%		7%		15%		9%	
Disruptivo.	5%	47%	5%	48%	12%	39%	6%	44%	6%	33%	0%	22%	6%	19%	5%	29%	0%	30%	0%	32%	7%	34%	4%	34%
Crecimiento				1%				6%				-11%				9%				2%				0%

¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Cultura actual de la empresa.	65%	Cultura actual de la empresa	49%	Falta de habilidades digitales.	47%	Falta de habilidades digitales	43%	Falta de habilidades digitales.	50%	Cultura actual de la empresa	38%	Cultura actual de la empresa.	52%	Falta de habilidades digitales	52%	Falta de habilidades digitales.	55%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa.	63%	Cultura actual de la empresa	52%
Segunda Posición	Falta de habilidades digitales.	37%	Falta de habilidades digitales	46%	Cultura actual de la empresa.	35%	Cultura actual de la empresa	28%	Cultura actual de la empresa.	44%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de habilidades digitales.	35%	Falta de visión estratégica	29%	Falta de comunicación clara.	35%	Falta de habilidades digitales	29%	Falta de habilidades digitales.	47%	Falta de habilidades digitales	42%
Tercera Posición	Falta de comunicación clara.	35%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	30%	Falta de comunicación clara.	29%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores.	33%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores.	32%	Cultura actual de la empresa	27%	Falta de visión estratégica.	35%	Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores	25%	Falta de visión estratégica.	26%	Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente	35%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Quién lidera la Transformación Digital en tu empresa?																								
Primera Posición	Sistemas/ Tecnología.	37%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	36%	Dirección General.	29%	La Trans- formación Digital es liderada por la Di- rección de Sistemas/ Tecnología	31%	Sistemas/ Tecnología.	44%	La Trans- formación Digital es liderada por la Di- rección de Sistemas/ Tecnología	30%	Dirección General.	39%	La Trans- formación Digital es liderada por la Di- rección de Sistemas/ Tecnología	29%	Sistemas/ Tecnología.	40%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital	29%	Sistemas/ Tecnología.	26%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	33%
Segunda Posición	Dirección General.	19%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital	23%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital.	20%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	27%	Tenemos un área de Transfor- mación Digital y va- rios líderes digitales por toda la organiza- ción.	17%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	24%	Sistemas/ Tecnología.	23%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital	25%	Dirección General.	20%	La Trans- formación Digital es liderada por la Di- rección de Sistemas/ Tecnología	25%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital.	21%	La Trans- formación Digital es liderada por la Di- rección de Sistemas/ Tecnología	29%
Tercera Posición	La Trans- formación Digital es respon- sabilidad de una área de negocio.	14%	Tenemos un área de Transfor- mación Digital y va- rios líderes digitales por toda la organiza- ción	18%	Sistemas/ Tecnología.	18%	Tenemos un área de Transfor- mación Digital y va- rios líderes digitales por toda la organiza- ción	13%	Tenemos un área de Transfor- mación Digital respon- sable.	11%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital	18%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital.	16%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	18%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital.	15%	La Trans- formación Digital es liderada por la Dirección General	25%	Dirección General.	21%	Hay una persona encargada de la Trans- formación Digital	12%
¿Exite un área o responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la transformación digital?																								
Primera Posición	Sí	30%		46%	Sí	45%		34%	Si	39%		36%	si	29%		38%	Si	30%		39%		37%		29%
Crecimiento Interanual				16%				-11%								9%				9%				-8%



6.8.2.2 Prioridades de la Transformación Digital de las empresas

(Tabla pg. 194 - 195)

- ⚠ - **Prácticamente todas las empresas han centrado su proceso de transformación digital en el negocio, siendo España, México, Colombia, Ecuador y Argentina donde lo han hecho, con mayor prioridad.**
- El negocio y la tecnologías suponen la principal prioridad de inversión para todas las empresas de la muestra.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué aspecto se centra principalmente?																								
Primera Posición	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	65%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	66%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	68%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	68%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	55%	Nuevos competidores digitales.	60%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	74%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	54%
Segunda Posición	Nuevos competidores digitales.	58%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	57%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	La pandemia mundial.	58%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	50%	La pandemia mundial.	65%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	La pandemia mundial.	60%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	La pandemia mundial.	47%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	52%
Tercera Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	35%	Nuevos competidores digitales	33%	La pandemia mundial.	47%	La pandemia mundial	24%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	47%	Nuevos competidores digitales	30%	Nuevos competidores digitales.	52%	La pandemia mundial	30%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	60%	Nuevos competidores digitales	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	42%	Nuevos competidores digitales	40%
Tercera Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	35%	Nuevos competidores digitales	33%	La pandemia mundial.	47%	La pandemia mundial	24%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	47%	Nuevos competidores digitales	30%	Nuevos competidores digitales.	52%	La pandemia mundial	30%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones.	60%	Nuevos competidores digitales	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes.	42%	Nuevos competidores digitales	40%

¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?

Primera Posición	Negocio/ Cliente	58%	Negocio	57%	Negocio/ Cliente	51%	Negocio	56%	Negocio/ Cliente	67%	Negocio	54%	Negocio/ Cliente	45%	Negocio	43%	Negocio/ Cliente	60%	Negocio	50%	Organización, metodologías	42%	Negocio	54%
Segunda Posición	Organización, metodologías	19%	Operación	30%	Tecnología	22%	Operación	41%	Tecnología	33%	Tecnología	32%	Organización, metodologías	26%	Operación	43%	Cultura digital	25%	Operación	36%	Tecnología	32%	Operación	35%
Tercera Posición	Operación/ Soporte	16%	Organización y metodologías	20%	Organización, metodologías	20%	Tecnología	22%	Organización, metodologías	33%	Operación	28%	Cultura digital	19%	Tecnología	30%	Tecnología	20%	Tecnología	25%	Negocio/ Cliente	32%	Tecnología	27%
Ultima Posición	Talento Digital	9%	Talento Digital	8%	Cultura digital	6%	Talento Digital	8%	Talento Digital	6%	Talento Digital	14%	Operación/ Soporte	10%	Talento Digital	11%	Talento Digital	10%	Cultura Digital	7%	Cultura digital	5%	Cultura Digital	10%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es la prioridad de inversión?																								
Primera Posición	Operación/ Soporte	35%	Negocio	52%	Negocio/ Cliente	43%	Negocio	41%	Tecnología	56%	Operación	46%	Negocio/ Cliente	32%	Negocio	41%	Negocio/ Cliente	40%	Tecnología	50%	Tecnología	58%	Tecnología	54%
Segunda Posición	Negocio/ Cliente	35%	Tecnología	36%	Tecnología	29%	Tecnología	41%	Negocio/ Cliente	33%	Negocio	44%	Tecnología	29%	Tecnología	32%	Tecnología	35%	Negocio	43%	Negocio/ Cliente	26%	Negocio	35%
Tercera Posición	Tecnología	26%	Operación	28%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	24%	Operación	35%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	33%	Tecnología	38%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	26%	Operación	30%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	30%	Operación	36%	Talento Digital	21%	Operación	25%
Ultima Posición	Talento Digital	9%	Cultura Digital	10%	Cultura Digital	8%	Cultura Digital	5%	Cultura Digital	17%	Cultura Digital	10%	Cultura Digital	0%	Talento Digital	7%	Operación/ Soporte	10%	Cultura Digital	4%	Cultura Digital	11%	Talento Digital	8%
¿En qué aspecto han alcanzado mayor madurez?																								
Primera Posición	Operación/ Soporte	30%	Operación	33%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	29%	Operación	36%	Tecnología	44%	Operación	40%	Operación/ Soporte	26%	Operación	39%	Negocio/ Cliente	35%	Negocio	43%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	37%	Tecnología	37%
Segunda Posición	Negocio/ Cliente	28%	Tecnología	31%	Operación/ Soporte	24%	Negocio	33%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	33%	Negocio	36%	Negocio/ Cliente	23%	Tecnología	38%	Operación/ Soporte	25%	Tecnología	32%	Operación/ Soporte	32%	Negocio	37%
Tercera Posición	Cultura Digital	23%	Negocio	31%	Tecnología	24%	Tecnología	26%	Negocio/ Cliente	33%	Tecnología	30%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	19%	Organi- zación y metodo- logías de trabajo	25%	Organiza- ción, me- todologías y nuevas formas de trabajo	25%	Operación	29%	Tecnología	32%	Operación	29%
Ultima Posición	Talento Digital	7%	Talento Digital	8%	Talento Digital	8%	Talento Digital	6%	Talento Digital	17%	Cultura Digital	16%	Talento Digital	10%	Talento Digital	9%	Talento Digital	5%	Cultura Digital	4%	Cultura Digital	5%	Talento Digital	8%



6.8.2.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

(Tabla pg. 197)

- España, México, Colombia, Perú y Argentina han identificado la digitalización de productos, servicios y canales como la principal palanca competitiva, que está transformando su sector. El avance en la digitalización del negocio por parte de la competencia está empujando a las empresas a profundizar en su transformación digital.

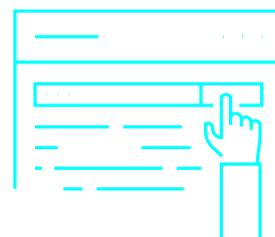


- **En general, se observa un nivel de competitividad elevado en todos los países. Más del 80% de las empresas (en cada caso) ha identificado la irrupción de nuevos competidores en su entornos competitivos.**
- **Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha detectado la irrupción de nuevos competidores.**
- **En este sentido, en general todo los países identificaron que las StartUps tecnológicas se han consagrado entre los principales nuevos competidores de las empresas.**

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?																								
Primera Posición	Digitalización de producto, servicios y canales.	67%	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales.	61%	Digitalización de producto, servicios y canales.	64%	Innovación en producto/servicio.	78%	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales.	68%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%	Innovación en producto/servicio.	55%	Diferenciación en costos	54%	Digitalización de producto, servicios y canales.	79%	Digitalización de producto, servicios y canales	62%
Segunda Posición	Innovación en producto/servicio.	63%	Diferenciación en costos	44%	Innovación en producto/servicio.	61%	Diferenciación en costos.	45%	Digitalización de producto, servicios y canales.	72%	Diferenciación en costos	46%	Innovación en producto/servicio.	61%	Diferenciación en costos	46%	Digitalización de producto, servicios y canales.	50%	Innovación en producto/servicio	43%	Innovación en producto/servicio.	47%	Diferenciación en costos	48%
Tercera Posición	Diferenciación en costos.	26%	Innovación en producto/servicio	41%	Diferenciación en costos.	33%	Innovación en producto/servicio.	21%	Diferenciación en costos.	28%	Innovación en producto/servicio	30%	Diferenciación en costos.	19%	Innovación en producto/servicio	25%	Diferenciación en costos.	45%	Digitalización de producto, servicios y canales	29%	Diferenciación en costos.	26%	Innovación en producto/servicio	10%

En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?

Primera Posición	Sí, tradicionales.	58%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	38%	Sí, tradicionales.	47%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	36%	Sí, StartUps.	50%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	48%	Sí, tradicionales.	32%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	43%	Sí, tradicionales.	45%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	39%	Sí, tradicionales.	37%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	35%
Segunda Posición	Sí, pero tradicionales de otros sectores.	21%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	33%	Sí, pero tradicionales de otros sectores.	22%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	35%	Sí, tradicionales.	33%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	36%	Sí, StartUps.	29%	*Sí, StartUps. *Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector.	38%	Sí, pero tradicionales de otros sectores.	30%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	32%	Sí, StartUps.	26%	*Sí, tradicionales. *Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa.	27%
Tercera Posición	Sí, StartUps.	12%	*No han surgido nuevos competidores.*	18%	Sí, StartUps.	22%	*No han surgido nuevos competidores.*	17%	Sí, pero tradicionales de otros sectores.	11%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *Empresas tradicionales de otros sectores.	12%	No han surgido nuevos competidores.	19%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *Empresas tradicionales de otros sectores.	13%	Sí, StartUps.	20%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *Empresas tradicionales de otros sectores.	14%	Sí, pero tradicionales de otros sectores.	21%	*No han surgido nuevos competidores.*	21%
Si surgieron nuevos competidores		91%		82%		90%		83%		94%		96%		61%		93%		95%		86%		84%		79%
Crecimiento Interanual				-9%				-7%				2%				32%				-9%				-5%



6.8.2.4 Tecnologías Digitales

(Tabla pg. 199)

- Las Capacidades Analíticas suponen la principal tecnología en la que las empresas están priorizando su inversión en España, Colombia, Perú y Ecuador. Asimismo, continúa siendo la principal tecnología en la que las empresas españolas priorizan sus inversiones.
- En general, el entorno de Redes Sociales aparece entre los principales puestos de inversión en tecnologías en España, México, Perú y Ecuador.
- ▲ - **Los países del entorno latinoamericano coinciden en que las Capacidades Analíticas avanzadas suponen la tecnología digital, en la que priorizar sus inversiones.**
- ▲ - **Todos los países latinoamericanos han identificado las plataformas de automatización – RPA (Robotic Process Automation), como una de las principales áreas en la que realizan inversiones.**
- **Argentina es el único país que identificó el Cloud Computing, como el principal destinatario de sus inversiones.**

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En cuales, de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?																								
Primera Posición	Redes Sociales.	60%	Analytics	51%	Analytics.	53%	Redes Sociales	51%	Analytics.	61%	Analytics	66%	Analytics.	48%	Analytics	43%	Analytics.	60%	Analytics	61%	Analytics.	53%	Cloud Computing	48%
Segunda Posición	Analytics.	56%	Redes Sociales	41%	Cloud Computing.	39%	Analytics	41%	Redes Sociales.	50%	Cloud Computing	44%	Redes Sociales.	42%	Plataformas de automatización - RPA	39%	Big Data.	50%	Plataformas de automatización - RPA	54%	Redes Sociales.	47%	Analytics	44%
Tercera Posición	Big Data.	49%	Big Data	39%	Big Data.	37%	Plataformas de automatización - RPA	37%	Big Data.	39%	Plataformas de automatización - RPA	40%	Big Data.	39%	Redes Sociales	32%	Redes Sociales.	45%	Redes Sociales	54%	Plataformas de automatización - RPA.	42%	Plataformas de automatización - RPA	40%



6.8.2.5 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

(Tabla pg. 201)

- Las estructuras organizativas deben adaptarse a las exigencias que plantea la transformación digital, muestra de ello es que en todos los países latinoamericanos las empresas han tenido que adecuar sus estructuras organizativas.
- ▲ - **Argentina se revela como el único país en el que mayormente sus organizaciones han necesitado modificar su estructura organizativa, para avanzar en la transformación digital.**
- ▲ - **En general, en todos los países más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, para hacerlas más flexibles y transversales.**
- México es el país que se demuestra más innovador a la hora de diseñar sus estructuras organizativas para la transformación digital. Una gran proporción de empresas ha implementado un modelo disruptivo, considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.
- ▲ - **La mayoría de las empresas en los diversos países evaluados han coincidido en que Scrum es la metodología de desarrollo ágil más implementada, para sustentar su transformación digital, siendo Colombia y Argentina donde se observa una mayor predilección por dicho método.**
- La totalidad de empresas ha desplegado el Trabajo Remoto, siendo Argentina donde se observa mayor penetración.
- La transformación digital de las empresas de España, Colombia, Ecuador y Argentina las ha llevado a iniciar el despliegue de la Agilidad en sus organizaciones, como nueva modalidad de trabajo, que les permitirá responder a las exigentes demandas de los clientes y estar preparadas para adaptarse a unos contextos, cada vez más cambiantes.
- Por su parte, México y Perú se están concentrado en desplegar la Colaboración Transversal.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%

¿Cuál de las siguientes prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) ha desplegado tu empresa para implementar la transformación del modelo de negocio?

Primera Posición	Design Thinking.	44%	Design Thinking	39%	Design Thinking.	43%	Design Thinking	45%	Design Thinking.	67%	Scrum	52%	Design Thinking.	48%	Scrum	38%	Design Thinking.	50%	Scrum	50%	Design Thinking.	37%	Scrum	52%
Segunda Posición	Customer Journey.	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Ninguna de las anteriores.	31%	Gestión de Proyectos Tradicional	35%	Customer Journey.	39%	Design Thinking	40%	Ninguna de las anteriores.	35%	Design Thinking	36%	Open Innovation.	40%	Design Thinking	46%	Ninguna de las anteriores.	26%	Gestión de Proyectos Tradicional	40%
Tercera Posición	Ninguna de las anteriores.	28%	Scrum	36%	Open Innovation.	25%	Scrum	33%	Lean StartUp.	28%	Gestión de Proyectos Tradicional	32%	Lean StartUp.	19%	Gestión de Proyectos Tradicional	30%	Cocreación de Valor.	35%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Lean StartUp.	26%	Customer Journey	27%

¿En qué medida el proceso de Transformación Digital ha obligado a adecuar la estructura organizacional de tu empresa?

Primera Posición	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	51%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	45%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	47%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	49%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	39%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	62%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	58%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	50%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	55%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	47%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	48%
Segunda Posición	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	42%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	38%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	41%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	31%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	33%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	34%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	32%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	32%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	42%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	31%
Tercera Posición	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	7%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	17%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	12%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	20%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	28%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	4%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	10%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	18%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	10%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	14%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	11%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	21%
Modificaron la Estructura		49%		62%		59%		51%		61%		66%		68%		68%		65%		57%		53%		69%
No Modificaron la Estructura		51%		38%		41%		49%		39%		34%		32%		32%		35%		43%		47%		31%
Crecimiento				13%				-8%				5%				0%				-8%				17%

¿En qué medida la Transformación Digital ha implicado nuevas modalidades de trabajo en tu empresa?

Modalidad más implementadas	Trabajo Distribuido o en Red.	42%	Trabajo Remoto.	54%	Trabajo Remoto	75%	Trabajo Remoto	59%	Trabajo Remoto	72%	Trabajo Remoto.	60%	Trabajo Remoto	68%	Trabajo Remoto.	57%	Trabajo Remoto	60%	Trabajo Remoto.	43%	Trabajo Remoto	58%	Trabajo Remoto.	63%
Modalidad en despliegue	Agilidad Organizacional.	26%	Agilidad Organizacional.	41%	Agilidad Organizacional.	31%	Colaboración Transversal.	42%	Agilidad Organizacional.	39%	Agilidad Organizacional.	52%	Agilidad Organizacional.	42%	Colaboración Transversal.	43%	Trabajo flexible	35%	Agilidad Organizacional.	46%	Agilidad Organizacional.	26%	Agilidad Organizacional.	42%



6.8.2.6 Cultura Digital

(Tabla pg. 203)

- Las empresas de España, Colombia, Perú y Ecuador y Argentina entienden que la Agilidad es el principal atributo para la consecución de una Cultura Digital.
- ▲ - **Todas las empresas han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.**
- ▲ - **Todos los países, salvo Ecuador, han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la transformación digital.**
- En todos los países, salvo en Ecuador, las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración se presentan como la principal iniciativa que permite construir una Cultura Digital.
- Ecuador ha priorizado, por su parte, las redes sociales corporativas, como el principal sustento para construir una Cultura Digital dentro de las organizaciones.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%

¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital?

Primera Posición	Innovación.	49%	Agilidad.	61%	Agilidad.	55%	Innovación.	44%	Agilidad.	72%	Agilidad.	50%	Innovación.	65%	Agilidad.	45%	Innovación.	60%	Agilidad.	50%	Agilidad.	53%	Agilidad.	54%
Segunda Posición	Agilidad.	42%	Innovación.	38%	Innovación.	49%	Agilidad.	43%	Innovación.	56%	Colaboración.	36%	Agilidad.	52%	Colaboración.	39%	Agilidad.	50%	Colaboración.	46%	Colaboración.	47%	Colaboración.	31%
Tercera Posición	Colaboración.	40%	Colaboración.	34%	Colaboración.	41%	Aprendizaje Continuo.	36%	Aprendizaje Continuo.	33%	Innovación.	28%	Aprendizaje Continuo.	35%	Innovación.	32%	Colaboración.	40%	Innovación.	32%	Innovación.	42%	Innovación.	27%

¿Cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital?

Primera Posición	Miedo a lo desconocido.	51%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	49%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	59%	Falta de confianza en la gestión.	50%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	52%	Miedo a lo desconocido.	52%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Miedo a lo desconocido.	40%	Miedo a lo desconocido.	43%	Miedo a lo desconocido.	58%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	44%
Segunda Posición	Falta de Comunicación.	37%	Miedo a lo desconocido.	36%	Falta de Comunicación.	39%	Miedo a lo desconocido.	47%	Miedo a lo desconocido.	44%	Falta de Comunicación.	44%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	48%	Miedo a lo desconocido.	38%	Falta de confianza en que el cambio se realice.	35%	Falta de Comunicación.	36%	Actitud Defensiva.	37%	Actitud Defensiva.	37%
Tercera Posición	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	37%	Falta de Comunicación.	31%	Miedo a lo desconocido.	37%	Falta de Comunicación.	23%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	39%	Actitud Defensiva.	26%	Falta de confianza en que el cambio se realice.	45%	Falta de Comunicación.	34%	Falta de Comunicación.	35%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	36%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	32%	Miedo a lo desconocido.	33%

¿Cuáles de las siguientes iniciativas ha desarrollado o está desarrollando tu empresa para la construcción de una Cultura Digital?

Primera Posición	Uso de Redes Sociales Corporativas.	53%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	51%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	59%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	63%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	67%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	54%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	48%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	50%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	65%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	46%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	47%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	52%
Segunda Posición	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	51%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	51%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	57%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	55%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	61%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	42%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	45%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	43%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	50%	Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración.	43%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	47%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	46%
Tercera Posición	Formación en habilidades digitales a todo el personal.	40%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	49%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	35%	Formación en habilidades digitales a todo el personal.	40%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	56%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	36%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	45%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	36%	Incorporación de nuevos perfiles digitales del mercado.	35%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	43%	Uso de Redes Sociales Corporativas.	42%	Uso de metodologías ágiles y colaborativas.	40%



6.8.2.7 Talento Digital

(Tabla pg. 205 - 206)

- Argentina es el país donde mayor cantidad de empresas ha demandado mayor talento como parte del proceso de Transformación Digital.
- ▲ - **En general, en el total de la muestra se observa que más de la mitad de las organizaciones ha demandado nuevo talento, como parte del proceso de transformación.**
- ▲ - **En general, más de la mitad de las empresas de todos los países considera que sus recursos no están suficientemente capacitados, para afrontar la Transformación Digital.**
- ▲ - **España se revela como el país de habla hispana que tiene el mayor nivel de preparación de sus trabajadores para afrontar la transformación digital.**
- ▲ - **México, Colombia, Perú y Argentina son los países que tienen el menor nivel de preparación de sus trabajadores para afrontar la transformación digital.**
- España y Ecuador han priorizado la contratación de talento del mercado, para incorporar a sus equipos y así suplir sus debilidades, en cuanto a la formación del talento interno.
- Por su parte, México, Colombia, Perú y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.
- España, Ecuador y Argentina consideran que el dominio de Metodologías Ágiles es la habilidad más demandada entre los trabajadores.
- Por su parte, Colombia y Perú han priorizado los conocimientos de Programación de *Software*, como la habilidad más demandada.
- El Trabajo Colaborativo es la *Power Skill* más demandada en México, Perú y Argentina.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué medida la Transformación Digital en tu empresa ha demandado nuevo talento en la organización?																								
Mucho.	14%		18%		29%		29%		33%		14%		26%		30%		20%		25%		21%		33%	54%
Medio.	42%		48%		33%		31%		22%		54%		26%		36%		45%		32%		47%		37%	31%
Poco.	28%		28%		29%		31%		28%		30%		45%		25%		35%		36%		16%		25%	27%
No ha demandado.	16%		8%		8%		8%		17%		2%		3%		9%		0%		7%		16%		6%	44%
Total Demanda Media + Alta	56%		66%		63%		60%		55%		68%		52%		66%		65%		57%		68%		70%	37%
Crecimiento			10%				-3%				13%				14%				-8%			2%		33%

¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Creación de Contenido Digital.	53%	Dominio de Metodologías Ágiles	39%	Conocimientos de Programación de Software.	51%	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles.	67%	Conocimientos de Programación de Software	38%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos.	52%	Conocimientos de Programación de Software	39%	Creación de Contenido Digital.	70%	Dominio de Metodologías Ágiles	43%	Dominio de Metodologías Ágiles.	53%	Dominio de Metodologías Ágiles	50%
Segunda Posición	Dominio del entorno de Redes Sociales.	49%	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles.	49%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Conocimientos de Programación de Software.	56%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Dominio de Metodologías Ágiles.	52%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Dominio de Metodologías Ágiles.	60%	Conocimientos de Programación de Software	29%	Conocimientos de Programación de Software.	47%	Conocimientos de Programación de Software	37%
Tercera Posición	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos.	42%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos.	47%	Conocimientos de Programación de Software	31%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos.	50%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	24%	Dominio de Plataformas de Colaboración	42%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Dominio del entorno de Redes Sociales.	50%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Creación de Contenido Digital.	37%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	21%

¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Agilidad.	56%	Innovación	52%	Trabajo Colaborativo.	63%	Trabajo Colaborativo	60%	Agilidad.	72%	Innovación	58%	Trabajo Colaborativo.	58%	Trabajo Colaborativo	48%	Adaptabilidad.	65%	Agilidad	54%	Aprendizaje permanente.	47%	Trabajo Colaborativo	62%
Segunda Posición	Flexibilidad.	53%	Trabajo Colaborativo	49%	Innovación.	61%	Innovación	55%	Trabajo Colaborativo.	61%	Agilidad	40%	Innovación.	55%	Innovación	43%	Innovación.	65%	Creatividad	54%	Trabajo Colaborativo.	47%	Agilidad	50%
Tercera Posición	Innovación.	47%	Adaptabilidad	46%	Agilidad.	51%	Adaptabilidad	52%	Adaptabilidad.	56%	Autogestión	40%	Agilidad.	55%	Adaptabilidad	41%	Flexibilidad.	40%	Innovación	50%	Agilidad.	47%	Innovación	46%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%

¿Cuál ha sido la estrategia seguida por tu empresa para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital?

Primera Posición	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	42%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	38%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	43%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	49%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	67%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	48%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	48%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	41%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	55%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	50%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	47%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	38%
Segunda Posición	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	35%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	38%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	33%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	39%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	44%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	39%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	39%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	40%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	39%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	47%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	35%
Tercera Posición	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	23%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	31%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	31%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	26%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	39%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	19%	Ninguna de las anteriores	21%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	15%	Ninguna de las anteriores	21%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	32%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	27%

¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?

Primera Posición	Capacitados.	47%	Algo capacitados	36%	Algo capacitados.	53%	Algo capacitados	50%	Algo capacitados.	50%	Algo capacitados	56%	Algo capacitados.	45%	Algo capacitados	48%	Capacitados.	40%	Algo capacitados	50%	Algo capacitados.	42%	Muy poco capacitados	23%
Segunda Posición	Algo capacitados.	30%	Capacitados	34%	Capacitados.	25%	Muy poco capacitados	22%	Capacitados.	22%	Capacitados	30%	Muy poco capacitados.	29%	Muy poco capacitados	25%	Algo capacitados.	35%	Capacitados	29%	Muy poco capacitados.	37%	Capacitados	23%
Tercera Posición	Muy poco capacitados.	14%	Muy capacitados	15%	Muy poco capacitados.	14%	Capacitados	21%	Muy capacitados.	17%	Muy poco capacitados	14%	Capacitados.	13%	Capacitados.	23%	Muy poco capacitados	20%	Capacitados.	14%	Capacitados.	16%	Algo capacitados.	48%
Total Capacitados		56%		49%		33%		28%		39%		30%		26%		27%		45%		36%		21%		29%
Total No Capacitados		44%		51%		67%		72%		61%		70%		74%		73%		55%		64%		79%		71%

CAP. 07

CONCLUSIONES

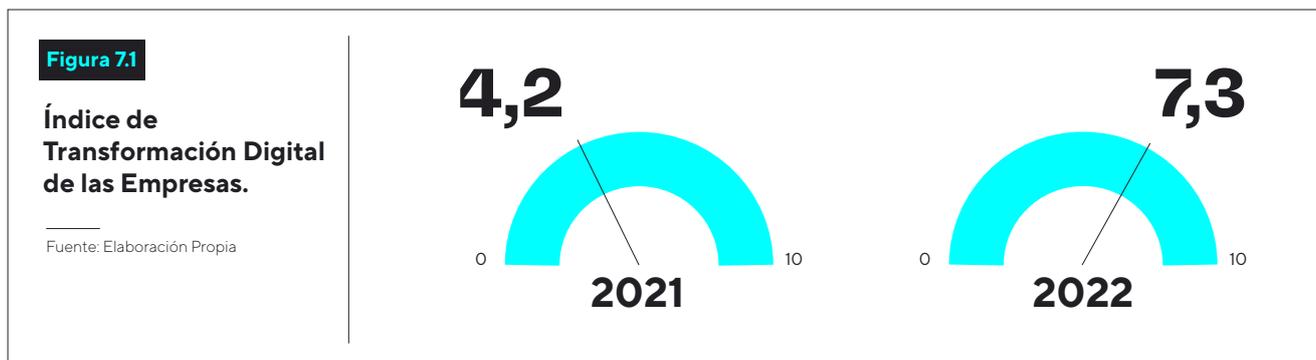


El producto de la investigación realizada nos ha permitido obtener conclusiones relevantes sobre la transformación digital en las empresas, más allá de los resultados específicos por países, y de manera comparada respecto a la edición del estudio realizada en el año 2021.

A la luz de los resultados, podemos resaltar con entusiasmo la observación de una evolución considerable de la transformación digital en España y los países latinoamericanos que componen la muestra de la presente investigación.

En ese sentido, hemos consolidado un índice de transformación digital de las empresas que toma como base el porcentaje de empresas del total de la muestra que han iniciado su Transformación Digital.

Se observa una evolución considerable del índice de transformación digital de las empresas desde el 4.2 observado en 2021 al 7.3 del año 2022.



Cuando comenzamos el proyecto, nos propusimos llevarlo adelante en base a ciertos objetivos específicos de investigación que debían permitir guiar todo el trabajo.

En ese sentido, estos objetivos guía han sido:

1. Comprender la influencia de los competidores de las empresas, como aceleradores de su proceso de transformación.
2. Desarrollar una visión comparativa y evolutiva de las principales variables de estudio a través de los años.
3. Identificar el impacto de las tecnologías digitales en los modelos de negocio y las principales palancas competitivas de cada sector.
4. Conocer el nivel de adopción de tecnologías digitales consolidadas.
5. Detectar esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas desplegadas por las empresas.
6. Comprender el rol de la cultura digital para avanzar y consolidar la transformación.
7. Identificar el impacto de la transformación en las habilidades y el talento demandando, que requerirán en un futuro las empresas.

En ese sentido, procederemos a analizar las principales conclusiones del estudio en función de los objetivos establecidos.

Dicho análisis se realiza atendiendo a dos visiones complementarias. La primera ingresa al análisis tomando como foco cada uno de los países seleccionado, mientras que la segunda lo hace desde las principales variables de la investigación.

A fin de facilitar la identificación de hallazgos del análisis, se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:

A fin de facilitar la identificación de hallazgos del análisis, se ha utilizado la siguiente nomenclatura para indicar aspectos relevantes de los resultados:



Se han indicado con el presente símbolo aquellas **conclusiones destacadas** de los hallazgos realizados.



Se ha indicado con el presente símbolo aquellos **hallazgos** que se entiende pueden ser **de interés para la prensa y organismos públicos** de los países.

7.1 Momento de la Transformación Digital de las empresas

La transformación digital es un fenómeno que están atravesando las empresas en todas sus dimensiones.



En este sentido, fue posible observar para este 2022 que se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las organizaciones representadas habían iniciado formalmente su Transformación Digital (73%), mientras que, por el contrario, el 27% no lo habían hecho.



Las empresas de España y Latinoamérica han consolidado su Transformación Digital para el 2022. El 73% de las organizaciones encuestadas ha iniciado su transformación.



España lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas.

Colombia (81%) se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que un mayor número de organizaciones han iniciado su transformación digital, seguidos por Argentina y México.



España, Argentina, Colombia han sido los países que demostraron mayor evolución en relación con la cantidad de empresas que ha iniciado su transformación digital, respecto al año 2021.

Por otra parte, en general, el 27% de las empresas de la muestra no ha iniciado formalmente el proceso de volcarse definitivamente a lo digital.

Los países latinoamericanos tienen una cuenta pendiente a la hora de desarrollar las condiciones para facilitar los procesos de digitalización de las empresas.

Si observamos la comparativa interanual, podemos concluir que si bien Latinoamérica sigue siendo la región en la que una mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2022 está tendencia se ha profundizado, representando el 91% de la muestra, respecto al 78% que representaba en 2021.

Las empresas peruanas (65%) y ecuatorianas (58%) son las principales exponentes de esta situación, dado que se observa (en dichos países) el menor índice de transformación digital de sus empresas, evidenciándose en cada país una menor cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación digital.



Similar conclusión a la del año 2021, podemos identificar en 2022 en relación con las empresas que no han iniciado su transformación. En ese sentido, una mayoría de estas había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos doce meses (71%).

En este sentido, Argentina (89%) es el país en el que una mayor cantidad de empresas está planeando iniciar su transformación digital el próximo año.



Se consolida el éxito de la Transformación Digital en las empresas, puesto que la mayor parte de las que ha iniciado la transformación, afirma haberlo realizado con éxito.

En ese sentido, la mayor cantidad de organizaciones de la muestra tiene procesos de transformación con una madurez relativa, de entre 1 a 3 años.

Muestra de ello, España, Perú, Ecuador y Argentina han sido los países donde una mayor cantidad de empresas considera que su Transformación Digital se está desarrollando en forma exitosa.



De otra parte, de los resultados se destaca que el bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la transformación digital en las empresas españolas, mexicanas y peruanas.

Esta conclusión supone una advertencia a Gobiernos y Administraciones acerca de la necesidad de facilitar el acceso a la financiación de inversiones en materia de tecnologías digitales.



Por su parte Ecuador y Argentina, se distinguen por haber identificado la falta de habilidades digitales, como el principal escollo que deben enfrentar las empresas que intentan iniciar su transformación digital.

También es un indicador relevante el hecho de que el tercer obstáculo para el inicio de la transformación digital haya sido la falta de habilidades digitales, poniendo en alerta a las áreas educativas acerca de la necesidad de profundizar en estudios y formación que brinden a los alumnos dichas habilidades, ahora demandadas en el entorno laboral.

En concreto, el bajo desarrollo de habilidades digitales en los trabajadores, así como la cultura actual también están siendo los principales obstáculos, para las empresas que intentan iniciar la transformación digital.

La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso. Estos mismos obstáculos habían sido identificados como obstaculizadores del inicio de la transformación digital, en aquellas empresas, que todavía no iniciaron el proceso.

Si miramos a las organizaciones que sí iniciaron la transformación digital, los principales hallazgos de nuestra investigación subrayan que:

- 1) La madurez digital de las organizaciones respecto a 2021 se ha mantenido estable, pudiéndose observar una distribución similar en todas las categorías. **Puede destacarse un incremento mayor en las empresas que consideraron un nivel de madurez digital avanzado, pasando del 13% en 2021 a un 22% en 2022.**



Las empresas españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital, entre las iberoamericanas, seguidas por las mexicanas.

- 2) Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (55%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.

La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones ha sido la principal motivación de las empresas de España, México, Colombia, Perú y Ecuador, para evolucionar hacia lo digital.



- 3) **Un 86% de las organizaciones menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

No obstante, en este proceso, las empresas continúan encontrando obstáculos para avanzar en su transformación digital.



Respecto a 2021, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen estando entre los dos principales obstáculos, dentro del avance de la Transformación Digital.

Las empresas de España, Colombia, Ecuador y Argentina han identificado la cultura actual, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización. Por su parte, México y Perú lo han hecho identificando la falta de habilidades digitales.



En cuanto al liderazgo de la transformación digital, resulta también muy reseñable que sólo el 37% de las empresas ha creado un área, o definido responsables específicos de la Transformación Digital.

Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas/Tecnología (26%) de la empresa.



En las empresas españolas y argentinas, el máximo nivel de gestión está liderando la transformación digital.

7.2 Comprendiendo el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores

Al comienzo del trabajo de investigación nos propusimos comprender el origen de los competidores de las empresas, así como identificar las tendencias o los cambios en los modelos de negocio, a partir del uso de las tecnologías digitales, además de cuáles han sido las principales palancas competitivas de cada sector.

De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. **Así pues, un 86% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**



Colombia es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha detectado la irrupción de nuevos competidores.

No en vano, el mercado se ha dinamizado por la irrupción de nuevos competidores, que, aprovechándose de las nuevas tecnologías digitales, generan disrupciones en los sectores existentes.

El 86% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (38%) y *StartUps* (35%).



En este sentido, Ecuador y Argentina se han revelado como los principales países del contexto iberoamericano en el que las *StartUps* tecnológicas se han consagrado, como los principales nuevos competidores de las empresas.



Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (55%), así como la diferenciación en costos (47%) están siendo los principales motores de transformación.

Todos los países salvo Ecuador, han identificado la digitalización de productos, servicios y canales, como la principal palanca competitiva que está transformando su sector.

7.3 Tecnología clave para la transformación

En relación a las tecnologías que sustentan la transformación digital de las organizaciones, nos habíamos propuesto conocer el nivel de adopción de tecnologías digitales consolidadas, así como de nuevas tendencias tecnológicas.



En este sentido, el uso de Redes Sociales continúa siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su transformación digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.



Las capacidades analíticas (Analytics) están dominando la escena, como la principal tecnología que las empresas están desarrollando para profundizar su proceso de Transformación Digital.

En ese sentido, la presencia en Capacidades Analíticas (49%), Plataformas de Automatización (40%) y Redes Sociales (39%) resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas que iniciaron su transformación, a la hora de priorizar sus inversiones.



Respecto a 2021, se observa un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Plataformas de Automatización RPA, pasando del quinto al segundo lugar en las prioridades.

Las Capacidades Analíticas son la principal tecnología en la que las empresas están priorizando su inversión en España, Colombia, Perú y Ecuador.



Colombia (66%) es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha desplegado Analytics.

En general, el entorno de redes sociales aparece entre los principales puestos de inversión en tecnologías en España, México, Perú y Ecuador.



Todos los países han identificado las plataformas de automatización – RPA (Robotic Process Automation) como una de las principales áreas en la que realizan inversiones.

Argentina es el único país que identificó el *Cloud Computing*, como el principal destinatario de sus inversiones.

7.4 Organización y Nuevas formas de Trabajo

Detectar nuevos esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas, que han desplegado las empresas, ha sido otros de los objetivos cruciales de la presente investigación.

Los resultados nos han ayudado a comprender, cómo las organizaciones van transformando sus esquemas organizativos y de gestión, a medida que avanza lo digital.



Las estructuras organizativas se han adaptado a las exigencias que plantea la transformación digital. Muestra de ello reside en que el 62% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.



Argentina se revela como el único país en el que mayormente sus organizaciones han necesitado modificar su estructura organizativa, para avanzar en la transformación digital.



En general, en todos los países más del 50% de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas para hacerlas más flexibles y transversales.



Argentina y México son los países que se revelan más innovadores a la hora de diseñar sus estructuras organizativas para la transformación digital. Una gran proporción de sus empresas ha implementado un modelo disruptivo, considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.



Por otra parte, Scrum ha sido la metodología más utilizada por las empresas, resultando destacada por el 41% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 35% de las empresas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.

La mayoría de las empresas en los diversos países evaluados han coincidido en que *Scrum* es la metodología de desarrollo ágil más implementada para sustentar su transformación digital, siendo Colombia, Ecuador y Argentina, los países en los que se observa una mayor predilección por dicho método.



La totalidad de empresas ha desplegado el Trabajo Remoto, si bien Argentina es el territorio en el que se advierte mayor penetración.

Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (40%) y la Colaboración Transversal (39%).

La transformación digital de las empresas de España, Colombia, Ecuador y Argentina las ha llevado a iniciar el despliegue de la Agilidad en sus organizaciones, como nueva modalidad de trabajo que les permitirá responder a las exigentes demandas de los clientes y estar preparadas para adaptarse a unos contextos cada vez más cambiantes.

Por su parte, México y Perú se están concentrado en desplegar la Colaboración Transversal.

7.5 Construyendo una Cultura Digital

De otra parte, la investigación se propuso analizar los principales rasgos (Valores, Hábitos, Actitudes, Creencias) de la Cultura Digital en las empresas, que están en proceso de Transformación.

La Cultura Digital se describe a través de los términos como agilidad, innovación, colaboración y aprendizaje continuo, según han identificado las empresas.

Las organizaciones ubicadas en países como España, Colombia, Perú, Ecuador y Argentina entienden que la Agilidad es el principal atributo de la Cultura Digital.



Todas las empresas han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.



Por su parte, la falta de conocimiento del proceso (52%) y el miedo a lo desconocido (37%) se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.

No obstante, los resultados revelan que la mayoría de las empresas no se ha dedicado prioritariamente al cambio cultural, como parte de la transformación digital, ya que sólo el 12% ha tenido como prioridad en sus agendas de transformación, este tema.

Esto debería interpretarse en general como un error estratégico, en tanto que si no son tratados desde un principio los aspectos evidentes y subyacentes de la cultura actual de las organizaciones, se convierten en los principales obstáculos para avanzar en la transformación digital, tal como lo habían identificado el 38% de las empresas, al responder acerca de cuáles habían sido los principales obstáculos encontrados para avanzar en la Transformación Digital.

Finalmente, las empresas que han abordado la problemática de la construcción de una Cultura Digital lo han hecho a través del despliegue de nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración (54%), el uso de redes sociales corporativas (46%) y el uso de metodologías ágiles y colaborativas (40%), que permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.



En todos los países, salvo en Ecuador, las nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración se presentan como la principal iniciativa que permiten construir una Cultura Digital.

Ecuador ha priorizado, por su parte, el uso de redes sociales corporativas, como el principal sustento para construir una Cultura Digital, dentro de las organizaciones.

7.6 El Talento clave para la transformación

Identificar el talento digital demandado, que requerirán en un futuro las empresas, así como las estrategias seguidas en los planes de desarrollo de competencias digitales, ha guiado la investigación en relación con la construcción del nuevo talento digital en las organizaciones.



Prueba de ello es que un 64% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento, dentro de la organización.

En ese sentido, podemos destacar que ha crecido la demanda de nuevo talento, como parte del proceso de Transformación Digital para este 2022.



Argentina es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha demandado mayor talento, como parte del proceso de Transformación Digital.

En general, en el total de la muestra se observa que más de la mitad de las empresas ha demandado nuevo talento, como parte del proceso de transformación.



No en vano, el 68% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo, destacándose que el 20% los considera muy poco capacitados y el 48% algo capacitados.

En general, más del 50% de las empresas de todos los países considera que sus recursos no están suficientemente capacitados para afrontar la Transformación Digital.



España se revela como el país de habla hispana que tiene el mayor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital.

México, Colombia, Perú y Argentina son los países que tienen el menor nivel de preparación de sus trabajadores, para afrontar la transformación digital.

En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la estrategia más desplegada (43%), seguida por la contratación de talento de mercado (38%), y por el establecimiento de alianzas, para obtener talento externo en modalidad servicio (25%).



España y Ecuador han priorizado la contratación de talento del mercado para incorporar a sus equipos y así suplir las debilidades, en cuanto a la formación del talento interno.

Por su parte, México, Colombia, Perú y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.



En este sentido, el dominio de metodologías ágiles ha sido identificada por el 38% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguida por el conocimiento de Programación de *Software* (32%) y la Creación de Contenido Digital (26%).



El dominio de metodologías ágiles ha sido en ambas ediciones (2021 y 2022) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas.

España, Ecuador y Argentina consideran que el dominio de Metodologías Ágiles es la habilidad más demandada en los trabajadores.

Por su parte, Colombia y Perú han priorizado los conocimientos de Programación de *Software*, como la habilidad más demandada.

El Trabajo Colaborativo es la *Power Skill* más demandada en México, Perú y Argentina.

CAP. 08

RECOMENDACIONES



El índice de transformación digital de las empresas ha mejorado este 2022, pasando del 42% al 73% la cantidad de organizaciones que iniciaron el proceso.

No obstante, los resultados obtenidos no son los esperados ya que el nivel de éxito del proceso de transformación ha descendido. En 2021, el 70% de las empresas tenía un nivel de éxito entre medio y alto, mientras que en 2022 sólo el 61% de las mismas pudo demostrar dichos niveles.

Asimismo, el nivel de madurez digital de las empresas sigue estancado en tanto en cuanto el 64% de ellas tiene un nivel de madurez entre inicial a intermedio.

Podemos entender esta situación puesto que, si bien las empresas identifican a la cultura actual (38%) y a la falta de habilidades (43%) como los principales obstáculos a su transformación, ellas mismas reconocen que no están priorizando ni sus agendas ni sus inversiones, en este sentido.

Corresponde preguntarse a esta altura los motivos por los que, si bien las empresas reconocen la cultura actual y la falta de habilidades como los principales frenos del cambio, aun no se han enfocado en estos aspectos.

La respuesta parecería estar en la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital (52%), que se observa. Desconocer las implicaciones y alcance del proceso no les está permitiendo enfocarse en los aspectos clave del cambio, que son la cultura y el talento.

Por otra parte, en general están enfocando sus procesos en la digitalización de productos y servicios (55%) dejando de lado la innovación del negocio (36%) y sin advertir que la irrupción de nuevos competidores (86%), está amenazado su mercado.

Sin embargo, son las mismas empresas las que reconocen la innovación como uno de los atributos clave de una cultura digital (31%), considerándola además trascendente a la hora de formar nuevas habilidades en sus recursos (51%).

No preguntamos por qué, si bien las empresas reconocen a la innovación como un atributo clave para transformarse, no están poniendo foco en ello. La explicación podría deberse a que, por lo general, se desarrolla la transformación a partir del despliegue de metodologías ágiles como Scrum y Design Thinking, pero sin embargo una gran cantidad de organizaciones todavía continúa gestionando sus proyectos de cambio en forma tradicional, lo cual no facilita la innovación.

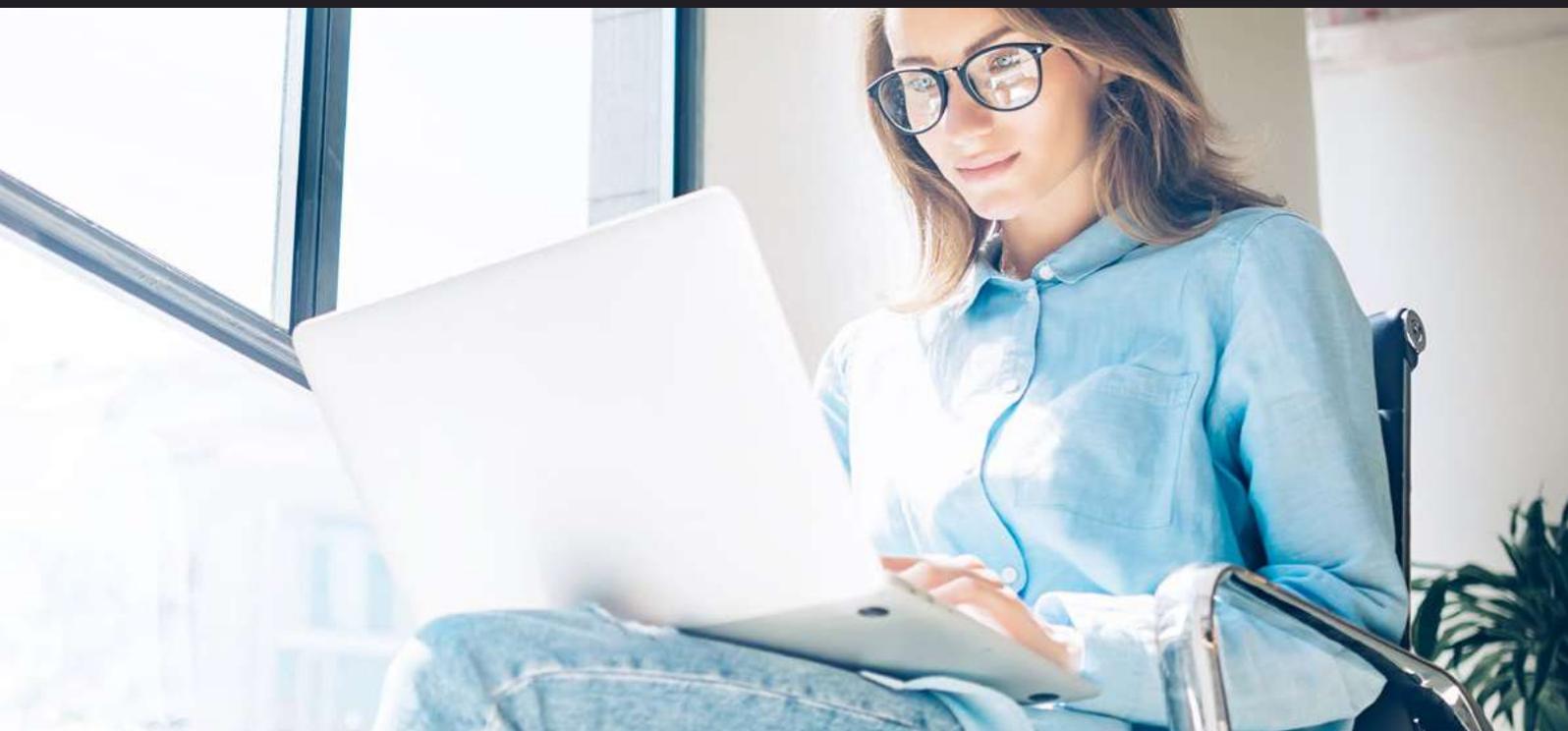
Conscientes de esta situación, las empresas están demandando cada vez mayor cantidad de recursos como parte de este proceso (64%) motivadas principalmente en el hecho de que consideran que sus recursos no están suficientemente formados en aspectos como la agilidad y la innovación.

En resumen, ante la situación identificada como parte del **Think Digital Report 2022**, entendemos que para profundizar en la Transformación Digital en las empresas y mejorar los niveles de éxito y de madurez digital, corresponde poner en valor las recomendaciones que surgen del artículo "Las seis dimensiones de la Transformación Digital" de Harvard-Deusto del año 2022, que se resumen en:

1. Concentrarse en establecer un propósito claro y una visión digital de tu organización.
2. Desarrollar un proceso de transformación amplio y estratégico.
3. Enfocarse en reducir la distancia entre clientes y colaboradores.
4. Fomentar la colaboración transversal.
5. Desplegar una cultura digital a lo largo de la empresa.
6. Involucrar al mejor talento digital.
7. Construir un liderazgo abierto.

CAP. 09

BIBLIOGRAFÍA



-
- **Agenda España Digital 2025** (2021). Plan Nacional de Competencias Digitales. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Vicepresidencia Primera del Gobierno, gobierno de España. Recuperado el 18 de octubre de 2021.

 - **Agenda España Digital 2025** (2021). Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Vicepresidencia Primera del Gobierno, gobierno de España. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_digitalizacion_pymes.pdf.

 - **Busquets, J., Cabrerizo, J.** (2018). El gobierno de la Transformación Digital. Harvard-Deusto Business Review, 6-19.

 - **BBVA Communications** (2021). La transformación digital en América Latina se acelera con la pandemia. Recuperado el 18 de Octubre de 2021 de <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-en-america-latina-se-acelera-con-la-pandemia/>.

 - **Cearley D., Burke B., Smith D., Jones N., Chandrasekaran A., Lu C., (2020)** Top 10 Strategic Technology Trends for 2020. Gartner Special Report. Recuperado el 21 de octubre de <https://www.gartner.com/en/doc/432920-top-10-strategic-technology-trends-for-2020>.

 - **Correa, M., (2019)**. Transformación Digital: un enfoque desde los conocimientos, habilidades y capacidades organizativas. Harvard-Deusto Business Review.

 - **Cutolo, D., Hargadon A., Kenney, M., (2021)** Competiendo en las Plataformas. Harvard-Deusto Business Review.

 - **Díaz, G., (2022)**. Las seis dimensiones de la Transformación Digital en las Empresas. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de junio de <https://www.harvard-deusto.com/las-seis-dimensiones-de-la-transformacion-digital-en-las-empresas>.

 - **Díaz Quijano, L.** (2019). Que es la Cultura Digital?. LinkedIn. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-la-cultura-digital-lorena-diaz-quijano/>.

 - **European Investment Bank** (2021). Digitalisation in Europe 2020-2021: Evidence from the EIB Investment Survey. European Investment Bank. Recuperado el 18 de Octubre de 2021 de https://www.eib.org/attachments/efs/digitalisation_in_europe_2020_2021_en.pdf.

 - **Foncillas, P.,** (noviembre 2019) Lo que no te contarán de la transformación digital (y debería quitarte el sueño). Harvard-Deusto Business Review.

 - **Gartner, Inc.** (2021). The IT Roadmap for Digital Business Transformation (excerpt). Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de <https://www.gartner.com/en/information-technology/trends/the-it-roadmap-for-digital-business-transformation-gb-pd>.

 - **McKinsey** (2017). A roadmap for a digital transformation. McKinsey Financial Services. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>.

 - **Lavilla, M. (2021)**. Transformación Digital, un cambio cultural. Harvard-Deusto Management & Innovation.

 - **Li, C.** (2021). **Does Culture Really Eat Strategy for Breakfast?**. LinkedIn. Recuperado el 19 de octubre de 2021 de <https://www.linkedin.com/pulse/does-culture-really-eat-strategy-breakfast-charlene-li/>.

 - **Lopez Moratino, G.** (2022). 'Business Agility': Hoja de ruta para reducir la refracción organizativa. Harvard-Deusto Business Review.

-
- ↪ **Loscos, F. (2022).** Los 15 mayores desafíos de la Gestión del Talento. Harvard-Deusto Business Review.

 - ↪ **Lund Pedersen, C. (2022).** Cracking the Culture Code for Successful Digital Transformation, MIT Sloan Management Review.

 - ↪ **OECD (2019).** Como medir la transformación digital: hoja de ruta para el futuro. OECD Publishing. París. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/co-mo-medir-la-transformacion-digital_af309cb9-es#page4.

 - ↪ **Roland Berger.** The digital transformation of industry. Roland Berger. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3iZ6HoM3zAhVlRpUCHanvCDMQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.rolandberger.com%2Fpublications%2Fpublication_pdf%2Froland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf&usg=AOvVaw0bSG6xhp62cHFQFpusylKZ.

 - ↪ **Three Points, (2021).** Think Digital Report 2021. Three Point The School of Digital Business. Recuperado el 24 de junio de 2022 de <https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>.

 - ↪ **Visnjic, I., Birkinshaw, J., Linz, C. (2022).** When Gradual Change Beats Radical Transformation. MIT Sloan Management Review. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://sloanreview.mit.edu/article/when-gradual-change-beats-radical-transformation/>.

 - ↪ **Westerman, G. (2019).** The First Law of Digital Innovation. MIT Sloan Management Review. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-first-law-of-digital-innovation/>.

 - ↪ **Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014).** The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.

 - ↪ **Westerman, G., Deborah, S. Anand, E. (2019).** Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. MIT Sloan Management Review. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>.

 - ↪ **Westerman, G., Didier, B., (2015).** Cómo renovar nuestra empresa a través de la transformación digital. Harvard-Deusto Business Review.

 - ↪ **Westerman, G., Didier B., (2021)** Los nuevos elementos de la Transformación Digital. Harvard-Deusto Business Review, 8-15.

 - ↪ **World Economic Forum (2018).** The Digital Enterprise Moving from experimentation to transformation. World Economic Forum, Insight Report In collaboration with Bain & Company. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de [https://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20\(2\).pdf](https://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20(2).pdf).

 - ↪ **World Economic Forum (2021).** Digital Culture: the Driving Force of Digital Transformation. World Economic Forum. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Culture_Guidebook_2021.pdf.

 - ↪ **Zamora, J., Ricart, J., (2020).** Radiografía de la Transformación Digital en España. Harvard-Deusto Business Review.

 - ↪ **Zamora, J., Ricart, J. E., Guerra Cortada, T., Pérez Tejada, J. L. (2020).** Estudio IESE-Pentec sobre transformación digital. IESE-Pentec. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-546>.

CAP. 10

ANEXOS



10.1 Cuestionario de investigación cuantitativa

Pregunta inicial

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
1. ¿En qué momento de la Transformación Digital se encuentra tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hemos iniciado el proceso. 2. Iniciamos hace menos de 12 meses. 3. Iniciamos hace 1-3 años. 4. Iniciamos hace 3-6 años. 5. Iniciamos hace más de 6 años.

A. Si responde la opción 1: "no hemos iniciado" corresponde el siguiente árbol de preguntas:

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
1. Según tu punto de vista, ¿cuáles han sido los principales obstáculos por los cuáles tu empresa no ha iniciado el proceso de Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa. 2. Cultura actual de la empresa. 3. Falta de habilidades digitales. 4. Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores. 5. Falta de visión estratégica. 6. Bajo nivel de inversión. 7. Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente. 8. Baja capacidad de colaboración. 9. Como empresa NO estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. 10. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas y no se está abierto de modificarlas. 11. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas.
2. En el próximo año, ¿tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí. 2. No.
3. Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia Artificial. 2. Machine Learning. 3. Analytics. 4. Big Data. 5. IoT (Internet of Things). 6. Cloud Computing. 7. Redes Sociales. 8. Plataformas de Automatización - RPA. 9. Blockchain. 10. Realidad Virtual. 11. Ninguna de las anteriores.

B. Si responde cualquier opción diferente a la opción 1, corresponde el siguiente árbol de preguntas:

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: A → Proceso de Transformación Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
1. ¿Cuál de los siguientes motivos impulsaron a tu empresa a iniciar la Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores digitales. 2. Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones. 3. Nuevas regulaciones en el mercado. 4. Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes. 5. La pandemia mundial.
2. Según tu punto de vista, valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nulo No estamos teniendo éxito. 2. Bajo Hemos finalizado algunos proyectos exitosos. 3. Medio En general se han cumplido las expectativas. 4. Alto Hemos superado nuestras expectativas iniciales.
3. Según tu punto de vista, ¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicial - Hemos incorporado tecnología y tenemos diversas iniciativas digitales dispersas en la empresa, pero sin un Plan de Transformación Digital. 2. Intermedio - Tenemos un plan de digitalización, pero asociado a ciertas áreas específicas sin un responsable único de Transformación Digital. 3. Avanzado - Estamos desplegando nuestro Plan de Transformación Digital integral y existe un área encargada de gestionar dicho proceso. 4. Estratégico - Nuestra empresa se ha digitalizado, y poseemos un proceso constante de transformación digital maduro, sabemos utilizar la tecnología para innovar estratégicamente. 5. Disruptivo - Hemos desarrollado una capacidad de transformación de nuestro modelo de negocio, que nos permite anticiparnos en forma continua. Disponemos de una cultura digital ampliamente divulgada, somos una organización ágil, colaborativa, conectada, innovadora y flexible. de forma continua a los cambios.
4. Según tu punto de vista, ¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa. 2. Cultura actual de la empresa. 3. Falta de habilidades digitales. 4. Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores. 5. Falta de comunicación clara. 6. Falta de visión estratégica. 7. Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente. 8. Como empresa NO estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. 9. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas y no se está abierto de modificarlas. 10. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas.
5. ¿Quién lidera la Transformación Digital en tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay una persona encargada de la Transformación Digital. 2. La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/Tecnología. 3. La Transformación Digital es responsabilidad de un área de negocio. 4. La Transformación Digital es liderada por la Dirección General. 5. Tenemos un área de Transformación Digital responsable. 6. Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización.

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
6. Respecto al proceso de Transformación Digital en tu empresa.	Matriz de Selección	Cerrada	<p>OPCIONES DE FILA</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos abarca? ¿Cuál es la prioridad número uno en agenda? ¿Cuál es la prioridad de inversión?? ¿En cuál aspecto han alcanzado mayor madurez? <p>OPCIONES DE COLUMNA</p> <ol style="list-style-type: none"> Negocio/Cliente - Desarrollo de nuevos modelos de negocio y digitalizaciones del negocio actual a partir del uso de tecnología con foco en el cliente. Operación/Soporte - Digitalización de proceso de soporte: Administración, RR.HH, Operaciones, Legales, etc. Tecnología - Incorporación de tecnologías digitales disruptivas. Organización, metodologías y nuevas formas de trabajo - Implementación de metodologías ágiles, esquemas de colaboración, horizontalidad y co-creación. Cultura digital - Construcción de una Cultura Digital para toda la organización. Talento Digital - Desarrollo y/o incorporando de talento digital en toda la organización.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: B → Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
7. ¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> Innovación en producto/servicio. Nuestros competidores están lanzando productos/servicios innovadores a partir del uso de tecnologías digitales. Diferenciación en costos. Estamos compitiendo a partir de reducir nuestros costos mediante el uso de tecnologías digitales. Digitalización de producto, servicios y canales. Competimos en base a ofrecer una experiencia digital integral para nuestros clientes.
8. En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?	Selección Única Opción	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> Sí, tradicionales. - Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa. Sí, pero tradicionales de otros sectores. - Empresas tradicionales de otros sectores. Sí, StartUps. - Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector. No han surgido nuevos competidores.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: C → Tecnologías Digitales

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
9. ¿En cuáles, de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?	Lista Desplegable	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> Inteligencia Artificial. Machine Learning. Analytics. Big Data. IoT (Internet of Things). Cloud Computing. Redes Sociales. Plataformas de automatización - RPA. Blockchain. Realidad Virtual.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: D → Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
10. ¿Cuál de las siguientes prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) ha desplegado tu empresa en el contexto de la transformación del modelo de negocio?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design Thinking. 2. Scrum. 3. Gestión de Proyectos Tradicional. 4. Lean StartUp. 5. Customer Journey. 6. Business Model Canvas. 7. Co-creación de Valor. 8. Hackaton. 9. Open Innovation. 10. ScrumScale. 11. SAFE. 12. Enfoque DevOps. 13. Ninguna de las anteriores.
11. ¿En qué medida el proceso de Transformación Digital ha obligado a adecuar la estructura organizacional de tu empresa?	Lista de Selección Simple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa. 2. Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral. 3. Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.
12. ¿En qué medida la Transformación Digital ha implicado nuevas modalidades de trabajo en tu empresa?	Matriz de Selección	Cerrada	<p>OPCIONES A NIVEL FILA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad Organizacional. 2. Colaboración Transversal. 3. Trabajo Remoto. 4. Trabajo Distribuido o en Red. 5. Trabajo Flexible. <p>OPCIONES DE COLUMNA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No ha sido necesario. 2. Lo estamos evaluando. 3. Estamos en proceso de despliegue. 4. Ya lo hemos implantado.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: E → Cultura Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
13. ¿cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital? [Selecciona un máximo de tres.]	Lista de Selección Múltiple Acotada	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad. 2. Transversalidad. 3. Colaboración. 4. Aprendizaje Continuo. 5. Flexibilidad. 6. Innovación. 7. Co-creación. 8. Autonomía. 9. Iteración. 10. Apertura al error. 11. Experimentación Rápida. 12. Liderazgo Servidor. 13. Decisiones a partir de datos. 14. Centrarse en Clientes y Empleados. <p><i>Solo permitir la selección de 3 aspectos.</i></p>
14. Según tu opinión, ¿cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital? Elige los tres principales.	Lista de Selección Múltiple Acotada	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miedo a lo desconocido. 2. Actitud Defensiva. 3. Falta de Comunicación. 4. Experiencias Negativas. 5. Falta de confianza en la gestión. 6. Falta de confianza en que el cambio se realice. 7. Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital. 8. Miedo a perder el empleo. <p><i>Solo permitir la selección de 3 aspectos.</i></p>
15. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas ha desarrollado o está desarrollando tu empresa para la construcción de una Cultura Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de Redes Sociales Corporativas. 2. Nuevas herramientas digitales de comunicación y colaboración. 3. Formación en habilidades digitales a todo el personal. 4. Uso de metodologías ágiles y colaborativas. 5. Incorporación de nuevos perfiles digitales del mercado. 6. Creación de comunidades de aprendizaje e innovación. 7. Construcción de una nueva misión, visión, valores y propósito digital. 8. Desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo transformador. 9. Despliegue actividades de concientización para acompañar el cambio de perfil y pensamiento. 10. Despliegue de actividades para promover una mirada transversal, colaborativa y digital. 11. Promoción de espacios para dar lugar a la voz de los clientes y empleados. 12. Promoción de espacios de experimentación. 13. Ninguna de las anteriores.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN: F → Talento Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA
16. ¿En qué medida la Transformación Digital en tu empresa ha demandado nuevo talento en la organización?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. No ha demandado. 2. Poco. 3. Medio. 4. Mucho.
17. ¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?	Matriz de Selección	Cerrada	<p>OPCIONES A NIVEL FILA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de Programación de Software. 2. Dominio de Metodologías Ágiles. 3. Creación de Contenido Digital. 4. Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos. 5. Dominio del entorno de Redes Sociales. 6. Uso y gestión de dispositivos móviles. 7. Dominio de Plataformas de Aprendizaje a Distancia. 8. Dominio de Plataformas de Colaboración. 9. Nociones sobre Cibersecurity y Fraude Informático.
18. ¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital? Las Power Skills son aquellas habilidades blandas que facilitan los procesos de Transformación Digital.	Listas	Cerrada	<p>OPCIONES A NIVEL FILA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad. 2. Adaptabilidad. 3. Flexibilidad. 4. Trabajo Colaborativo. 5. Creatividad. 6. Innovación. 7. Escucha y comunicación. 8. Autogestión. 9. Autoorganización. 10. Gestiona activa de marca Personal. 11. Resiliencia. 12. Tolerancia al cambio. 13. Empatía. 14. Capacidad trabajo virtual. 15. Aprendizaje permanente.
19. ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por tu empresa para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa. 2. Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio. 3. Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo. 4. Ninguna de las anteriores.
20. ¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy poco capacitados. 2. Algo capacitados. 3. Capcitados. 4. Muy capacitados.

10.2 Cuestionario de investigación cualitativa

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
1. ¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa? ¿Cuántos años hace que han comenzado?	EJEMPLOS GUÍA: <ol style="list-style-type: none"> Inicial - Hemos incorporado tecnología y tenemos diversas iniciativas digitales dispersas en la empresa, pero sin un Plan de Transformación Digital. Intermedio - Tenemos un plan de digitalización, pero asociado a ciertas áreas específicas sin un responsable único de Transformación Digital. Avanzado - Estamos desplegando nuestro Plan de Transformación Digital integral y existe un área encargada de gestionar dicho proceso. Estratégico - Nuestra empresa se ha digitalizado, y poseemos un proceso constante de transformación digital maduro, sabemos utilizar la tecnología para innovar estratégicamente. Disruptivo - Hemos desarrollado una capacidad de transformación de nuestro modelo negocio que nos permite anticiparnos en forma continua. Disponemos de una cultura digital ampliamente divulgada, somos una organización ágil, colaborativa, conectada, innovadora y flexible.
2. ¿Cuáles han sido las claves para emprender la Transformación Digital en tu empresa?	ALGUNOS EJEMPLOS DE DISPARADORES: <ol style="list-style-type: none"> Nuevos competidores digitales. Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones. Nuevas regulaciones en el mercado. Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes. La pandemia mundial.

AREA DE INVESTIGACION: A → Proceso de Transformación Digital

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
3. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital? ¿Cómo de importante es el apoyo de la máxima dirección en el proceso de Transformación Digital?	ALGUNOS EJEMPLOS DE OBSTÁCULOS: <ol style="list-style-type: none"> Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa. Cultura actual de la empresa. Falta de habilidades digitales. Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores. Falta de comunicación clara. Falta de visión estratégica. Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente. Como empresa estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas.

AREA DE INVESTIGACION: B → Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
4. ¿De qué manera la competencia está amenazando el negocio de tu empresa? ¿Cómo te ayudará la Transformación Digital a posicionarte en el nuevo contexto de competencia?	-

AREA DE INVESTIGACION: C → Tecnologías Digitales

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
5. ¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías digitales al modelo de negocio de tu empresa?	-

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
6. ¿Qué nuevas tecnologías digitales están poniendo en marcha en tu empresa como parte del proceso de Transformación Digital?	-

AREA DE INVESTIGACION: D → Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
7. ¿En qué medida el proceso de Transformación Digital de tu empresa está sustentado en nuevas prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) como los son las metodologías ágiles?	-

AREA DE INVESTIGACION: E → Cultura Digital

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
8. ¿Cómo se ha abordado la transformación de la Cultura Actual de tu empresa hacia una Cultura Digital?	-

AREA DE INVESTIGACION: F → Talento Digital

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
9. ¿Estaban los colaboradores de tu empresa preparados para afrontar la Transformación Digital? ¿Qué estrategias han desplegado para desarrollar el talento digital que demandó la Transformación Digital?	-
10. ¿Qué nuevas habilidades han sido demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?	<p>HABILIDADES DIGITALES:</p> <p><i>(Hard Skills)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de Programación de Software. 2. Dominio de Metodologías Ágiles. 3. Creación de Contenido Digital 4. Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos. 5. Dominio del entorno de Redes Sociales. 6. Uso y gestión de dispositivos móviles. 7. Dominio de Plataformas de Aprendizaje a Distancia. 8. Dominio de Plataformas de Colaboración. 9. Nociones sobre Cibersecurity y Fraude Informático. <p><i>(Soft Skills)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Agilidad. 11. Adaptabilidad. 12. Flexibilidad. 13. Trabajo Colaborativo. 14. Creatividad. 15. Innovación. 16. Escucha y comunicación. 17. Autogestión. 18. Autoorganización. 19. Gestiona activa de marca Personal. 20. Resiliencia. 21. Tolerancia al cambio. 22. Empatía. 23. Capacidad trabajo virtual. 24. Aprendizaje permanente.

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
11. ¿Según tu visión, cuáles son los perfiles clave para la Transformación Digital de tu empresa?	-

PREGUNTA FINAL

PREGUNTA	GUÍA PARA LA RESPUESTA
12. ¿Qué consejo le darías a las empresas que están comenzando la Transformación Digital?	-

10.3 Información consolidada sobre infraestructura de los países

VARIABLES / PAÍS	ESPAÑA	MÉXICO	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	ARGENTINA
Población	47.615.034	126.014.024	48.258.494	33.397.000	18.087.075	46.234.830
Año del dato	2022	2020	-	2022	2022	2022
Sitio	https://www.ine.es/index.htm	https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares#regional	https://www.inei.gob.pe/	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/	https://www.indec.gov.ar/
Cantidad de Usuarios de Internet	94,5%	75,6%	64,1%	64,5%	69,7%	87,2%
Definición	Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	Usuarios de Internet como proporción de la población de seis años o más de edad	Usuarios de Internet como proporción de la población de cinco años o más de edad	Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet	Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar	Hogares con acceso a internet
Año del dato	2022	2021	2018	2020	2022	2021
Sitio	https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692	https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares#regional	https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/	https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26
Cantidad de Hogares con Conexión Internet	96,1%	66,4%	52,0%	38,7%	60,4%	90,4%
Definición	Hogares con conexión a internet	Hogares con conexión a Internet como proporción del total de hogares	Hogares con conexión a Internet como proporción del total de hogares	Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico	Porcentaje de hogares con Acceso a internet	Población que utiliza internet
Año del dato	2022	2021	2020	2020	2022	2021
Sitio	https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692	https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares#regional	https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/	https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26
Cantidad de usuarios de Smartphones	99,5%	78,3%	86,3%	124,0%	52,2%	88,1%
Definición	Teléfono Móvil en los hogares	Usuarios de teléfono celular como proporción de la población de seis años o más de edad. Porcentaje	Cantidad de usuarios de Teléfono Celular	Densidad de teléfonos móviles (por cada 100 hab.)	Porcentaje de teléfono inteligente.- se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular	Población de 4 años y más en hogares por utilización de bienes y servicios TIC (celular, computadora y/o internet). Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2021 Telefono Celular
Año del dato	2021	2021	2019	2019	2022	2021
Sitio	https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf	https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=176&ag=00#tabMC-collapse-Indicadores	https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2019.pdf	https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap21.03.xlsx	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/	https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71



INESDI⁺ BUSINESS TECHSCHOOL

 Planeta Formación y Universidades

www.inesdi.com

[in](#) [@](#) [f](#) [t](#) [v](#)