

⁺ Barómetro sobre la Transformación Digital
en España y Latinoamérica

3ª EDICIÓN

THINK DIGITAL REPORT

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades

INESDI ⁺BUSINESS TECHSCHOOL

⁺ Campus Barcelona:

Av. Gran Via de l'Hospitalet,
153, 08908 L'Hospitalet de
Llobregat, Barcelona

Tel: 934 457 903

⁺ Campus Madrid:

C/ de Arapiles, 14, 28015
Madrid

Tel: 919 03 22 01

⁺ Campus Online:

Desde cualquier lugar
del mundo

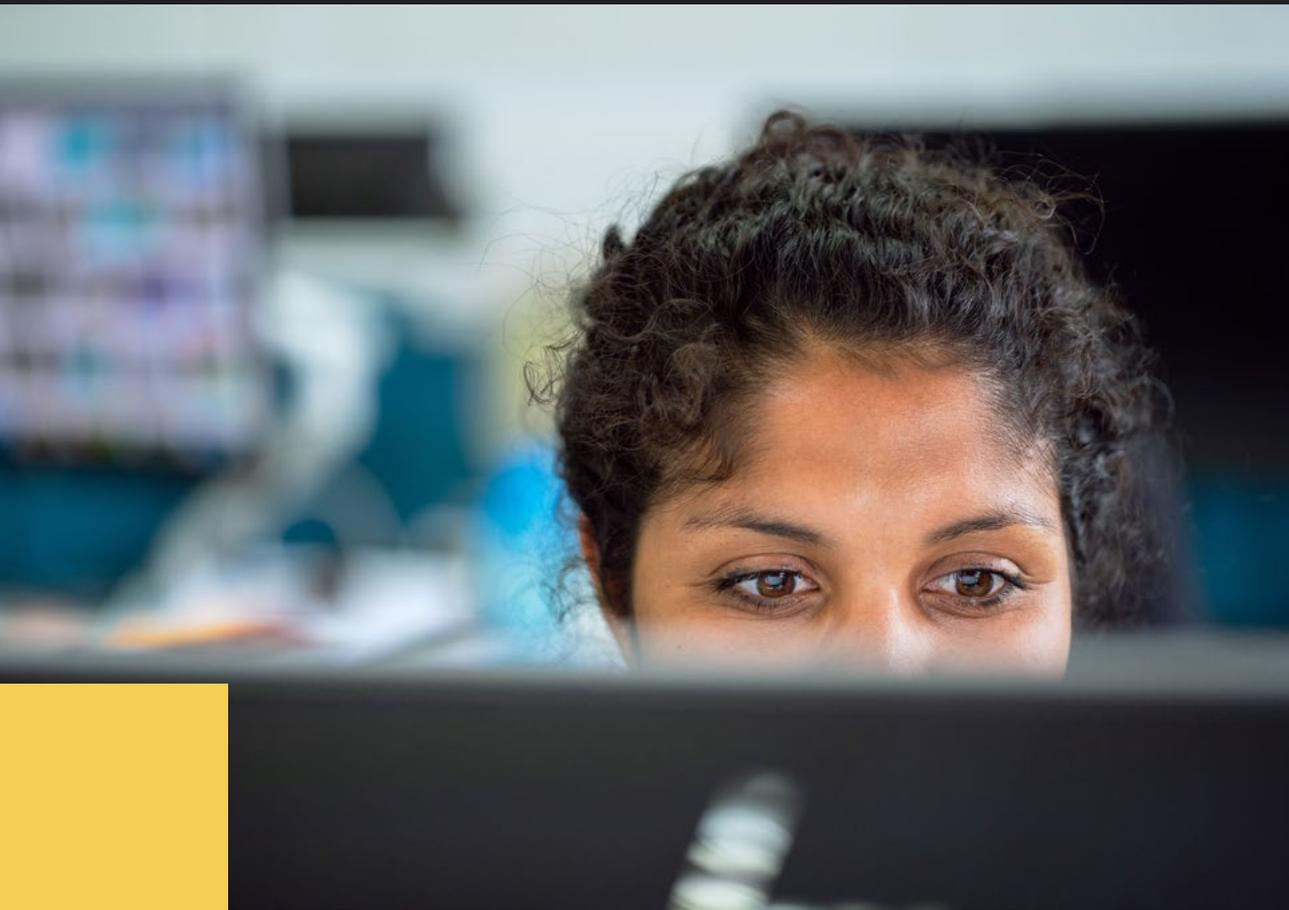
info@inesdi.com
www.inesdi.com

ÍNDICE

1	Presentación	4
	1.1. Think Digital Report	5
	1.2. Novedades del Think Digital Report 2023	5
	1.3. La escuela digital y tecnológica de Planeta Formación y Universidades	6
	1.4. Transformación Digital	7
2	Resumen Ejecutivo	8
3	Introducción	24
4	Marco Teórico	28
	4.1. Entorno competitivo	30
	4.2. Modelos de negocio	31
	4.3. Tecnologías Digitales	32
	4.4. Modelo de Gestión	33
	4.5. Cultura Digital	34
	4.6. Talento Digital	35
5	Marco Metodológico	37
	5.1. Aproximación al contexto de Investigación	38
	5.2. Desarrollo del Proceso de Investigación	39
	5.2.1. Hoja de ruta de la investigación	39
	5.2.2. Proceso de investigación	39
	5.3. Métodos	40
	5.4. Muestra	41
	5.5. Trabajo de Campo	47
	5.5.1. Investigación cuantitativa basada en fuentes primarias	47
	5.5.2. Investigación cualitativa basada en fuentes primarias	47
	5.5.3. Investigación documental de fuentes secundarias	47
	5.5.4. Proceso de recolección y análisis de datos	48
6	Estado de la Transformación Digital	50
	6.1. Análisis Global de Resultados	52
	6.1.1. Características de la Muestra	52
	6.1.2. Momento de la Transformación Digital de las Empresas	56
	6.1.3. Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	65
	6.1.4. Tecnologías Digitales	66
	6.1.5. Modelo de Gestión	67
	6.1.6. Cultura Digital	70
	6.1.7. Talento Digital	72
	6.2. España +	76
	6.3. México +	96
	6.4. Colombia +	117
	6.5. Perú +	138
	6.6. Ecuador +	158
	6.7. Argentina +	179
	6.8. Estado relativo de Transformación Digital entre Países	200
7	Conclusiones	229
	7.1. Momento de la Transformación Digital de las empresas	231
	7.2. Comprendiendo el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores	232
	7.3. Tecnología clave para la transformación	233
	7.4. Organización y Nuevas formas de trabajo	233
	7.5. Construyendo una Cultura Digital	234
	7.6. El Talento clave para la transformación	234
8	Recomendaciones	236
9	Guía práctica para la Transformación Digital	238
10	Guía práctica para el Desarrollo Profesional	241
11	Bibliografía	245
12	Anexos	250
	12.1. Cuestionario de Investigación Cuantitativa	251
	12.2. Cuestionario de Investigación Cualitativa	256
	12.3. Información consolidada sobre infraestructura de los países	259
	12.4. Información consolidada de estado relativo de Transformación Digital entre países	261

CAP. 1

PRESENTACIÓN



1.1 Think Digital Report

La **Transformación Digital** continúa consolidándose, no solo en el marco de las empresas, sino también generando disrupciones en mercados y en la sociedad en general.

Es por ello, que desde el año 2020, se lleva a cabo el primer congreso 100% online denominado **Think Digital Summit**, organizado por **Inesdi**, la escuela especialista en Business & Tech 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 año 2022, el **Think Digital Report 2022**, continuó la experiencia de investigación 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. En el siguiente enlace se puede consultar el documento completo del Think Digital Report: <https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>

Este 2023, nos hemos propuesto profundizar nuestra investigación, incorporando nuevas voces de expertos, además de un análisis de la situación de las principales empresas España y Latinoamérica, respecto a su evolución digital. Además, hemos incorporado nuevas sesiones, un formato más atractivo y más información para profesionales y decisores de la industria.

1.2 Novedades del Think Digital Report 2023

En el **Think Digital Report 2023**, 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 2021-2022-2023.

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

2. La visión de Expertos referentes del Mercado.

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

3. Mejora de la experiencia de respuesta.

Se ha puesto el foco en la experiencia de respuesta del cuestionario, tanto para las empresas, como para los expertos de mercado, diseñando a partir de una nueva herramienta sistémica, una interfaz atractiva, sencilla y ágil.

4. **Guía práctica para la Transformación Digital.**

Se ha desarrollado un capítulo específico con recomendaciones prácticas que le servirán a las empresas a efectos de poner en marcha o profundizar su Transformación Digital. Dichas recomendaciones se sustentan en los resultados de tres años de investigación desde el primer **Think Digital Report**.

5. **Guía práctica para el desarrollo profesional.**

En esta 3a edición del **Think Digital Report**, hemos elaborado una guía que permite a los profesionales y decisores planificar su desarrollo profesional vinculado a la Transformación Digital, a partir de la oferta formativa de la escuela digital de **Planeta Formación y Universidades**.

6. **Optimización del cuestionario de preguntas.**

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

1.3 **La escuela digital y tecnológica de Planeta Formación y Universidades**

Inesdi Business Techschool forma parte de **Planeta Formación y Universidades**, la red internacional de educación superior de **Grupo Planeta** que cuenta con veintidós instituciones educativas en España, Andorra, Francia, Italia, Norte de África, Estados Unidos y Colombia. Cada año, más de 135.000 estudiantes procedentes de más de 100 nacionalidades distintas, se forman a través de sus escuelas de negocios, universidades, escuelas superiores especializadas y centros de formación profesional.

Con más de 6.000 alumnos formados desde 2010 y con campus presenciales en Madrid, Barcelona y un campus en línea, en **Inesdi Business Techschool** capacitamos profesionales para liderar procesos de digitalización en sus empresas, instituciones y emprendimientos, con la oferta de programas especializados más amplia: Data, Digital Business, Digital Technology e Innovation.

INESDI ⁺ BUSINESS
TECHSCHOOL

 **Planeta Formación y Universidades**

1.4 Transformación Digital

Las nuevas tecnologías digitales continúan siendo un diferenciador para las empresas y los 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 dimensiones que abarca la **Transformación Digital**. El sustento y desarrollo de dicho Marco Teórico se incluye en los apartados subsiguientes.

CAP. 2

RESUMEN EJECUTIVO



La **Transformación Digital** continúa consolidándose, no solo en el marco de las empresas, sino también generando disrupciones en mercados y en la sociedad en general.

Es por ello que desde el año 2020, se lleva a cabo el primer congreso 100% online denominado **Think Digital Summit**, organizado por **Inesdi**, la escuela especialista en Business & Tech 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 año 2022, el **Think Digital Report 2022**, continuó la experiencia de investigación 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. En el siguiente enlace se puede consultar el documento completo del Think Digital Report: <https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>

Este 2023, nos hemos propuesto profundizar nuestra investigación, incorporando nuevas voces de expertos, además de un análisis de la situación de las principales de empresas de España y Latinoamérica, respecto a su evolución digital. Además, hemos incorporado nuevas sesiones, un formato más atractivo y más información para profesionales y decisores de la industria.

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**, concluyéndose los siguientes objetivos específicos para el año 2023:

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 lo largo 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.
8. Contribuir con los profesionales de mercado, brindando herramientas y soporte específico para desarrollar o profundizar la Transformación Digital de sus organizaciones, así como continuar con su formación permanente.

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 autoadministrado con preguntas cerradas.
2. **Investigación cuantitativa** documental de fuentes secundarias. Concretamente, se realizó un análisis crítico 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

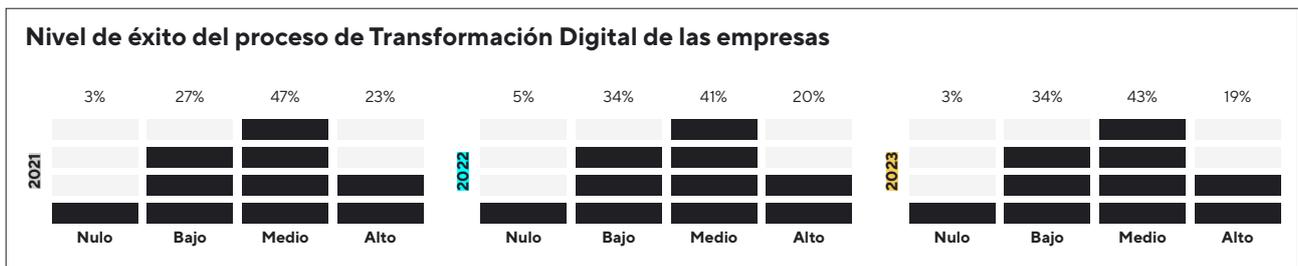
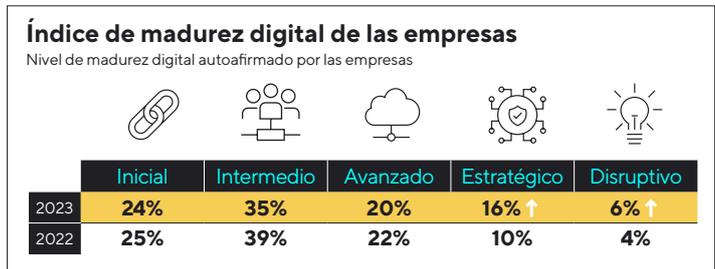
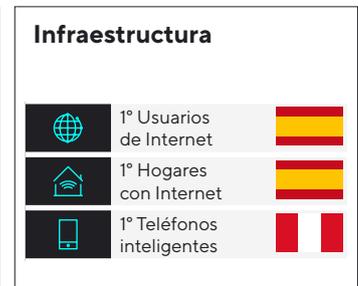
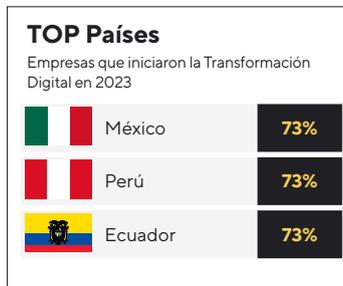
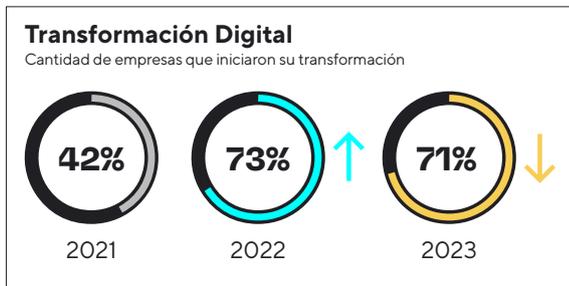
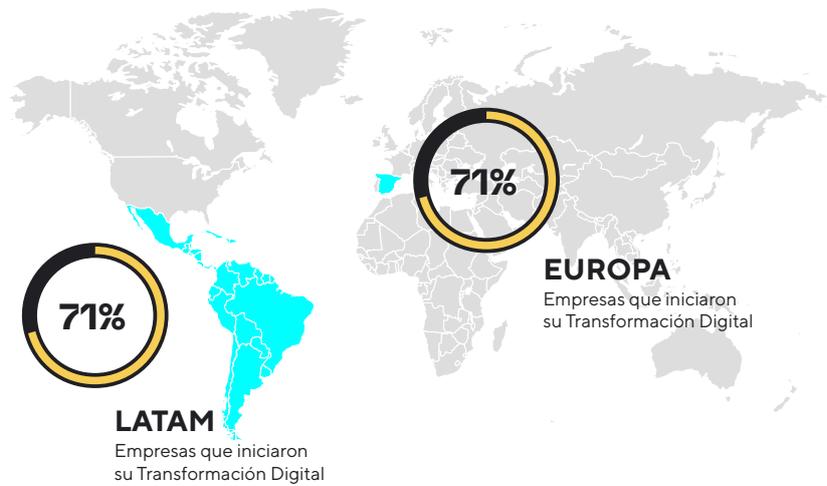
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023

Fuente: Elaboración Propia

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo

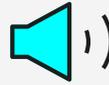
INESDI BUSINESS TECHSCHOOL



Para 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 han 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

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.

-  - **En España continúa un impulso estable de la Transformación Digital, consolidándose como uno de los países con la mayor proporción de empresas inmersas en este proceso. Un 71% de las organizaciones en territorio español han confirmado haber iniciado su viaje hacia la Transformación Digital, demostrando un compromiso con la innovación y la adaptación a las demandas del entorno empresarial contemporáneo.**
-  - **No en vano, España ha demostrado ser el país de mayor penetración tecnológica, tanto en usuarios de internet y hogares con conexión a internet.**
-  - **El panorama de la Transformación Digital en las empresas españolas destaca por su notable madurez, evidenciando un compromiso sostenido con la innovación. Un 64% de las organizaciones que se han embarcado en este viaje de transformación, lo iniciaron hace más de doce meses.**
 - El nivel de madurez del proceso de Transformación Digital ha evolucionado en España respecto a 2021 y 2022.
-  - **En los últimos 3 años, el bajo nivel de inversión ha sido el principal obstáculo para las empresas españolas que intentan iniciar su Transformación Digital.**
-  - **El impulso hacia la Transformación Digital en España está lejos de desacelerarse; al contrario, se prevé un aumento significativo en el próximo año. Un sólido 66% de las empresas españolas tiene planes concretos de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo año. Este ambicioso enfoque señala un claro compromiso de las empresas españolas en mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica y adaptarse continuamente a las demandas cambiantes del mercado.**
-  - **Desde el 2021 a la fecha, se observa un incremento sostenido en la cantidad de empresas que ha manifestado su intención de iniciar su Transformación Digital.**
 - En las tres ediciones del estudio, las Redes Sociales han sido la tecnología más desplegada por las organizaciones españolas que no han iniciado su Transformación Digital.
-  - **El éxito en la Transformación Digital de las organizaciones españolas se ha incrementado en 2023. Un 77% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.**
-  - **Las empresas españolas mantienen su posición de liderazgo en madurez digital. Un destacado 61% de estas organizaciones percibe su nivel de madurez digital en las categorías de Avanzado a Estratégico. Este dato subraya no solo la adopción significativa de tecnologías digitales, sino**

también la capacidad de estas empresas para integrar de manera efectiva la Transformación Digital en su estrategia empresarial, marcando así la pauta para otras empresas hispanohablantes.

- **El liderazgo de la Transformación Digital en España sigue estando concentrado en la Dirección General o CEO para este 2023.**
- El Negocio sigue siendo la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su Transformación Digital en este 2023. El 41% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.
- 🔊) ▫ **El dinamismo característico del entorno empresarial español persiste, manteniendo a la mayoría de las empresas en constante adaptación. Sorprendentemente, un 90% de estas empresas informa la presencia de nuevos competidores en sus respectivos sectores. Este fenómeno subraya la necesidad continua de innovación y agilidad estratégica, desafiando a las empresas a redefinir constantemente sus enfoques para mantenerse a la vanguardia en un mercado en evolución constante.**
- Design Thinking continúa liderando el ranking de las prácticas *más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de Transformación Digital*. En las tres ediciones del estudio, Design Thinking ha sido considerado entre los principales métodos que han desplegado las organizaciones para transformar su modelo de negocio.
- Tanto en 2022, como en este 2023, las empresas españolas han entendido que la Agilidad es el principal atributo de la Cultura Digital.
- 🔊) ▫ **Durante este fascinante período de 2021 a 2023, España ha consolidado su posición como líder indiscutible en el ámbito hispanohablante, destacándose por la preparación excepcional de sus profesionales para abordar la Transformación Digital en el seno de sus empresas. Este continuo compromiso con la capacitación y la actualización de habilidades ha posicionado a España como un faro en el panorama internacional de la innovación empresarial. A medida que los desafíos digitales evolucionan, el país se mantiene a la vanguardia al cultivar una fuerza laboral altamente calificada, lista para impulsar el cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital.**
- En el presente año 2023, se ha observado un aumento en el número de empresas españolas que han integrado nuevo talento en sus filas como parte esencial de su proceso de Transformación Digital. Específicamente, un destacado 70% de las organizaciones en España han apostado por la incorporación de expertos digitales, marcando así un hito significativo en su compromiso con la innovación y la evolución empresarial.
- ⚠) ▫ **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.**

México

- 🔊) ▫ **En el vibrante escenario empresarial de 2023, México se alza como la nación líder en el impulso de la Transformación Digital, marcando un hito notable en la evolución digital de sus empresas. De manera reveladora, un 73% de las organizaciones encuestadas en este año han iniciado a su Transformación Digital. Este sólido avance subraya el compromiso decidido de las empresas mexicanas con la innovación y la adaptación a las demandas cambiantes del entorno empresarial global. La Transformación Digital no solo se ha convertido en una estrategia imperativa, sino también en un motor de crecimiento y desarrollo para las empresas mexicanas, consolidando su posición como líderes proactivos en el panorama digital latinoamericano.**
- ⚠) ▫ **En este 2023, un 38% de las organizaciones mexicanas continúa advirtiendo, que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**

- 🔊) - **Por su parte, respecto a las empresas que sí han iniciado su transformación, un 46% ha identificado también la falta de habilidades digitales como uno de los principales obstáculos para profundizar la Transformación Digital. Esta situación encuentra su reflejo en la cantidad de empresas que considera que sus recursos no están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital (59%).**
- 🔊) - **En el dinámico panorama empresarial mexicano, la Transformación Digital sigue trazando un camino de expansión y proyección hacia el futuro. De manera reveladora, el 72% de las empresas en México tiene la firme intención de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo año. Este compromiso anticipado refleja no solo la consciente adaptación de las empresas a las demandas digitales emergentes, sino también la visión estratégica de anticiparse y capitalizar las oportunidades que ofrece la revolución digital.**
 - En las tres ediciones del estudio, las Redes Sociales han sido la tecnología más desplegada por las empresas mexicanas que no han iniciado su Transformación Digital.
- 📈) - **Se ha incrementado levemente el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de Transformación Digital respecto a 2022. En concreto, un 60% de dichas organizaciones considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto del 57% del año 2022.**
 - En las tres ediciones del estudio las empresas radicadas en **México** han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- 🔊) - **A lo largo de las tres ediciones de este estudio, México ha identificado consistentemente la digitalización de productos, servicios y canales como la principal palanca competitiva con el poder transformador necesario para redefinir los sectores de competencia. Esta estrategia integral ha demostrado ser la clave para impulsar la ventaja competitiva en un mundo empresarial cada vez más digitalizado. La capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes dinámicas del mercado, optimizando la oferta de productos y servicios a través de canales digitales, ha posicionado a las empresas mexicanas en la vanguardia de la innovación.**
 - México es el país donde una mayor cantidad de empresas ha priorizado su inversión en tecnologías de Big Data y Analytics.
 - **En México, la mayoría 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 Agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- 🔊) - **En México una mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital. Debido a esto, el 61% de las organizaciones mexicanas ha demandado nuevo talento para avanzar en su Transformación Digital.**
 - Es por ello, que México se encuentra entre los países donde una mayor cantidad de empresas prioriza el desarrollo de programas de formación interna de sus empleados, para prepararlos ante el desafío de la Transformación Digital.

Colombia

- 🔊) - **En el actual escenario empresarial colombiano, se observa una desaceleración en el índice de Transformación Digital. En contraste con el dinamismo del año anterior, donde un destacado 81% de empresas había iniciado su proceso de transformación, el año 2023 revela un ajuste en este ritmo, con un 69% de empresas reportando haber iniciado su Transformación Digital. Esta disminución, aunque señala una pausa relativa en la adopción de la Transformación Digital, también sugiere una fase de reflexión estratégica por parte de las empresas colombianas. Este período puede ser interpretado como un momento para evaluar y perfeccionar las estrategias digitales existentes,**

asegurando una implementación más efectiva y sostenible en el futuro. Colombia, al reconocer la importancia de una transición digital cuidadosamente planificada, se prepara para abordar los retos actuales con una visión a largo plazo.

-  - **En Colombia un 50% de empresas advierte que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**
-  - **La Transformación Digital se expandirá en Colombia para el 2024.** Un 71% de las empresas colombianas planea iniciar su Transformación Digital, durante el próximo año.
-  - **Se ha incrementado el nivel de éxito que las empresas colombianas perciben en sus procesos de Transformación Digital. En concreto, un 66% de las mismas considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto al 56% del año 2022.**
-  - **Colombia continúa en este 2023 estando entre los países con menor madurez digital en sus empresas. En concreto, un 59% de sus organizaciones considera que su madurez es inicial a intermedia.**
-  - **El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, un 89% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
-  - **Colombia aparece entre los principales países en los que una mayor cantidad de empresas han tenido que modificar sus estructuras organizativas, en el proceso de Transformación Digital.**
-  - **Un revelador 59% de las empresas colombianas ha buscado activamente adquirir nuevo talento como un paso estratégico para impulsar su Transformación Digital. Esta creciente necesidad se vincula estrechamente con la percepción de un 56% de las compañías en Colombia, que considera que sus colaboradores carecen de la capacitación necesaria para abordar con éxito los desafíos que plantea la Transformación Digital.**
- **Ante esta demanda urgente de talento especializado, las empresas colombianas han adoptado una visión proactiva al dar prioridad al desarrollo de programas internos de formación. Estos programas están diseñados para capacitar a su fuerza laboral, preparándola de manera efectiva para abrazar y superar los retos inherentes a la Transformación Digital. Este enfoque refleja no solo una respuesta estratégica, sino también un compromiso palpable con el crecimiento y la adaptabilidad en el panorama empresarial colombiano.**

Perú

-  - **En el fascinante panorama empresarial peruano, se destaca una evolución constante en el índice de Transformación Digital de las empresas. A lo largo de las tres ediciones de este estudio, se ha observado un notorio incremento en la cantidad de empresas que han reportado estar inmersas en su proceso de Transformación Digital. Este fenómeno revela un ascenso progresivo, pasando del 34% en 2021, al 65% en 2022, y alcanzando un impresionante 73% en este 2023. Este sólido crecimiento refleja el compromiso firme y sostenido de las empresas peruanas con la innovación y la adaptación a las demandas digitales emergentes. Perú se posiciona, así como un actor clave en la vanguardia de la Transformación Digital en la región, demostrando una capacidad dinámica para abrazar el cambio y capitalizar las oportunidades que ofrece la era digital.**
- **El 50% de las empresas peruanas advierte que la cultura actual de la empresa, no les ha permitido iniciar su Transformación Digital. La cultura ha estado en las tres ediciones del presente estudio, entre los principales obstáculos que han enfrentado las empresas peruanas a la hora de iniciar dicha Transformación Digital.**
-  - **Un prometedor 72% de las organizaciones en Perú tiene la intención de dar inicio a su Transformación Digital en el próximo año. Esta decisión estratégica refleja no solo un**

reconocimiento generalizado de la importancia de la Transformación Digital, sino también una clara voluntad de abrazar la innovación y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

- La alta proporción de empresas que proyectan embarcarse en este viaje de Transformación Digital subraya el impulso y la urgencia que sienten las organizaciones peruanas para incorporar tecnologías avanzadas, optimizar procesos y prepararse para las oportunidades y desafíos que presenta la economía digital. Este enfoque proactivo posiciona a Perú como un actor clave en el escenario regional que busca liderar la vanguardia de la Transformación Digital en el próximo capítulo empresarial.
- Las empresas peruanas continúan identificando en este 2023, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales, como los principales obstáculos para avanzar en su digitalización.
-  - **El mercado peruano está demostrando un dinamismo significativo, en tanto un 86% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
- Perú está entre los países en los cuales una mayor cantidad de empresas ha adecuado sus estructuras organizativas como parte del proceso de Transformación Digital.
- Las empresas **peruanas** entienden que la agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- Las organizaciones peruanas continúan identificando la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la misma.
-  - **En el contexto peruano, un significativo 61% de las empresas se encuentra entre aquellas que perciben que sus recursos no cuentan con la formación adecuada para hacer frente a los desafíos de la Transformación Digital.**
- **Para abordar esta brecha de habilidades, las empresas peruanas han adoptado un enfoque equilibrado y proactivo. Por un lado, están recurriendo al talento disponible en el mercado, llevando a cabo contrataciones estratégicas para fortalecer sus equipos con perfiles especializados en tecnología y digitalización. Simultáneamente, están invirtiendo en programas internos de formación destinados a potenciar las habilidades de su propia fuerza laboral. Este enfoque dual no solo responde a la urgencia de adaptación, sino que también refleja la determinación del tejido empresarial peruano en asegurar que tanto la contratación externa como el desarrollo interno contribuyan de manera integral al éxito en la era de la Transformación Digital.**

Ecuador

-  - **En el dinámico escenario empresarial ecuatoriano, se percibe una evolución constante en el índice de Transformación Digital de las empresas. A lo largo de las tres ediciones de este estudio, se ha destacado un incremento notorio en la proporción de empresas que han iniciado su Transformación Digital. Este fenómeno ilustra un crecimiento continuo, transitando del 39% en 2021, al 58% en 2022, y culminando en un impresionante 73% en el presente año 2023. Esta ascendente tendencia subraya el compromiso dinámico de las empresas ecuatorianas con la innovación y la adaptación a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial global. Ecuador emerge, así como un actor protagonista en la revolución digital regional, demostrando una capacidad constante para abrazar las oportunidades que la era digital brinda.**
-  - **En Ecuador las empresas no han podido iniciar su Transformación Digital debido (principalmente) a la falta de visión estratégica, puesto que el 64% de las organizaciones ecuatorianas indicó esta motivación como una de las fundamentales.**

-  - **En el horizonte empresarial ecuatoriano, se vislumbra un emocionante futuro digital para el año 2024. De manera reveladora, el 82% de las empresas en Ecuador tiene planes concretos de iniciar su Transformación Digital en el próximo año. Este ambicioso pronóstico no solo refleja la determinación y el dinamismo del tejido empresarial ecuatoriano, sino también su reconocimiento acertado de la importancia estratégica de abrazar la innovación digital. La Transformación Digital se posiciona, así como una prioridad estratégica clave, capacitando a las empresas para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes.**
 - Las Redes Sociales han sido en las tres ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su Transformación Digital.
-  - **Continúa disminuyendo 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 y a un 57% en 2023.**
-  - **No obstante, se ha incrementado significativamente la cantidad de empresas que considera que su madurez digital está entre Avanzada a Disruptiva, llegando al 40% en este 2023.**
 - El liderazgo de la Transformación Digital en **Ecuador** está concentrado en una persona encargada en forma específica. En este sentido, **Ecuador** es el país donde una mayor cantidad de empresas ha creado un área o determinado un responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la Transformación Digital.
 - Las empresas de Ecuador han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la Transformación Digital.
-  - **Ecuador está entre los países donde una mayor cantidad de empresas (63%) ha demandado nuevo talento durante el proceso de Transformación Digital.**
-  - **La Transformación Digital está generando nuevas oportunidades laborales en Ecuador. Además de estar entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha demandado nuevo talento, las organizaciones se han concentrado en contratar talento del mercado por encima de la posibilidad de desarrollar programas de formación interna.**
-  - **Esta conclusión está en línea con la cantidad de empresas ecuatorianas (67%) que considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para desarrollar la Transformación Digital.**

Argentina

-  - **En el actual panorama empresarial argentino, se observa una desaceleración en la evolución digital, marcando un ajuste significativo en la adopción de la Transformación Digital. Durante el año 2023, un 7% menos de empresas argentinas ha dado inicio a su proceso de Transformación Digital, situándose en un 67% de las organizaciones encuestadas. Esta disminución, aunque indica un ritmo relativo más pausado en comparación con años anteriores, también señala un momento de reflexión estratégica dentro de las empresas argentinas. Puede interpretarse como un período destinado a evaluar y perfeccionar las estrategias digitales existentes, asegurando una implementación más efectiva y alineada con las necesidades cambiantes del entorno empresarial global. Argentina, al reconocer la importancia de una transición digital cuidadosa, se prepara para afrontar los desafíos actuales con una visión a largo plazo.**
 -  - **El 54% de las empresas argentinas continúa advirtiendo en este 2023, que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**
-  - **No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Argentina en 2024. Un 77% de sus empresas planea iniciar su Transformación Digital durante el próximo año, siendo el país en el que una mayor cantidad de las organizaciones ha manifestado esta voluntad.**
-  - **El 64% 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 2022.

- Las empresas argentinas han identificado para este 2023, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales como los principales obstáculos, para avanzar en su digitalización.

 **El entorno competitivo argentino está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 89% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

- En este 2023, *Scrum* continúa siendo el principal método utilizado por las empresas para avanzar en la transformación de su modelo de negocio.

 **En Argentina, más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.**

- En las tres ediciones del presente estudio, las empresas argentinas han identificado la agilidad como el principal atributo de una Cultura Digital.

 **A pesar del incremento observado en el nivel de formación digital de los trabajadores argentinos, persiste un desafío relevante en el tejido empresarial del país. En el transcurso del 2023, más del 50% de las empresas sostiene que sus empleados aún no cuentan con la capacitación suficiente para afrontar de manera óptima la Transformación Digital en sus organizaciones.**

 **Este fenómeno, que destaca la brecha entre la oferta formativa y las necesidades cambiantes del entorno laboral, coexiste con un panorama de oportunidades emergentes. En Argentina, la Transformación Digital está actuando como un catalizador de nuevas oportunidades laborales. Con más de la mitad de las empresas demandando activamente nuevo talento como parte integral de sus procesos de transformación, se revela un horizonte de crecimiento impulsado por la incorporación de habilidades digitales especializadas.**

 **En esta era digital, la agilidad sigue siendo el mantra del éxito empresarial. El dominio de metodologías ágiles y la capacidad de respuesta ágil mantienen su estatus como las habilidades más solicitadas por las empresas argentinas en 2023. Esta tendencia subraya la importancia estratégica de la flexibilidad y la adaptabilidad en un contexto donde la dinámica empresarial evoluciona a pasos agigantados hacia la Transformación Digital.**

Conclusiones

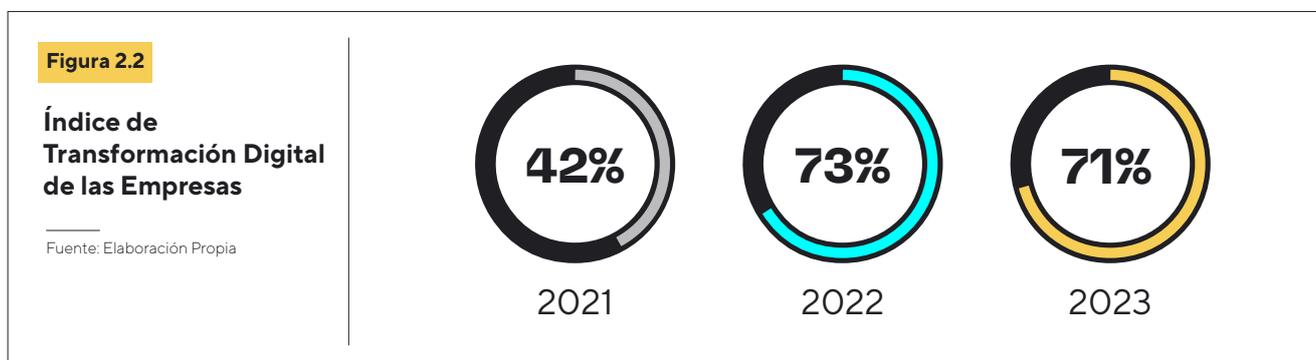
El producto de la investigación realizada nos ha permitido obtener conclusiones reveladoras sobre la Transformación Digital en las empresas, más allá de los resultados específicos por países, y de manera comparada respecto a las ediciones del estudio realizadas en los años 2021 y 2022.

Con entusiasmo, podemos destacar la consolidación significativa de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación. Al examinar detenidamente los resultados, hemos establecido un índice de Transformación Digital de las empresas, basado en el porcentaje de empresas dentro de la muestra que han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Resulta evidente una evolución notable en este índice a lo largo de los años, partiendo de un 4.2 en 2021 y experimentando un aumento significativo a 7.3 en 2022. En este 2023, aunque hemos observado un ligero descenso a un índice de 7.1, la cifra sigue reflejando un nivel sustancial de adopción y avance en la Transformación Digital empresarial.

Esta tendencia ascendente indica un impulso continuo hacia la digitalización, sugiriendo que las empresas están comprometidas con la adaptación a las demandas cambiantes del entorno empresarial y están avanzando con determinación hacia una posición más robusta en la era digital.

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



Para este 2023 que se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las organizaciones representadas habían iniciado formalmente su Transformación Digital (71%), mientras que, por el contrario, el 29% no lo habían hecho.

La Transformación Digital es un fenómeno que están atravesando las empresas en todas sus dimensiones.

México (73%) lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas.

Perú y Ecuador se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que un mayor número de organizaciones han iniciado su Transformación Digital, seguidos por Colombia y Argentina.

Ecuador y Perú han sido los países que demostraron mayor evolución en relación con la cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital. En ambos casos, obtienen un 73% ligeramente inferior en términos decimales respecto a México.

Por otra parte, en general, el 29% 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, Latinoamérica sigue siendo la región en la que una mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2023 con el 81% de la muestra.

Las empresas argentinas (33%) suponen el principal exponente de esta situación, dado que se observa el menor índice de Transformación Digital de sus organizaciones, evidenciándose una menor cantidad de organizaciones que ha iniciado su Transformación Digital.

Similar conclusión a la del año 2022, podemos identificar en 2023 en relación con las empresas que no han iniciado su transformación. En ese sentido, una mayoría de éstas había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos doce meses (72%).

Ecuador (82%) 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 es el país donde una mayor cantidad de empresas considera que su Transformación Digital se está desarrollando en forma exitosa.

También es un indicador relevante el hecho de que el segundo 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 nivel de inversión, 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 2022 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 36% en 2022 a un 41% en 2023. Las organizaciones españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital.**
2. Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (52%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.
3. **Un 88% 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 2022, 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, México, y Perú han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.

En cuanto al liderazgo de la Transformación Digital, resulta también muy reseñable que el 39% 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 o CEO (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas/Tecnología o CIO (22%) de la empresa.

En las empresas españolas, mexicanas y peruanas, el máximo nivel de gestión, representado por la Dirección General o el CEO, está liderando la Transformación Digital.

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 88% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

España y México han sido los países en los 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 88% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (39%) y *StartUps* (34%).

En este sentido, España 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 (52%), así como la diferenciación en costos (42%) están siendo los principales motores de transformación.

Todos los países, han identificado la digitalización de productos, servicios y canales, como la principal palanca competitiva que está transformando su sector.

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 Big Data & Analytics está siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

En ese sentido, la presencia en Capacidades Analíticas (43%), Cloud Computing (32%) y las Plataformas de Automatización (28%) resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas que iniciaron su transformación, a la hora de priorizar sus inversiones.

Modelo de Gestión

Detectar nuevos esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas, desplegadas por las empresas, ha sido otro 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 64% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Colombia y Perú se revelan como los países 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 40% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 30% 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 práctica ágil más implementada para sustentar su Transformación Digital, siendo Colombia, el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.

La totalidad de empresas ha desplegado el Trabajo Remoto, si bien México es el territorio en el que se advierte una mayor penetración.

Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (36%) y la Agilidad Organizacional (34%).

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 términos como agilidad, innovación, colaboración y aprendizaje continuo, según han identificado las empresas.

Las organizaciones ubicadas en países como España, México, Colombia, Perú 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.

En el proceso de Transformación Digital, las resistencias emergen como desafíos clave, siendo la falta de conocimiento del proceso (47%) y el temor a lo desconocido (33%) los principales catalizadores de dicha resistencia.

Curiosamente, los hallazgos revelan que la mayoría de las empresas no ha priorizado de manera destacada el cambio cultural en sus agendas de transformación, con solo un 19% considerándolo una prioridad. Este enfoque podría interpretarse como un error estratégico, ya que, al no abordar de manera proactiva los aspectos evidentes y subyacentes de la cultura organizativa desde el inicio, estos se erigen como los principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital, como lo señaló un 41% de las empresas al identificar los principales obstáculos encontrados en este proceso.

En este sentido, el cambio cultural emerge no solo como una necesidad, sino como un imperativo estratégico para superar las barreras y permitir una Transformación Digital efectiva en las organizaciones.

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 63% 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 se ha mantenido estable la demanda de nuevo talento, como parte del proceso de Transformación Digital para este 2023.

España 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 57% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo, destacándose que el 19% los considera muy poco capacitados y el 38% 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.

Al igual que en 2022, México, Perú y Ecuador 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 (45%), seguida por la contratación de talento de mercado (42%), y por el establecimiento de alianzas, para obtener talento externo en modalidad servicio (31%).

España, México, Colombia y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.

Por su parte, Perú 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.**

En este sentido, el dominio de metodologías ágiles ha sido identificada por el 53% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguida por la gestión y el análisis de grandes volúmenes de datos (53%).

El dominio de metodologías ágiles ha sido en las tres ediciones (2021, 2022 y 2023) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas.

Recomendaciones

El panorama de la Transformación Digital en 2023 revela avances significativos, marcados por un índice de transformación del 71%, evidenciando una mejora constante desde el 42% en 2021. Aunque el nivel de éxito ha experimentado un ligero incremento, del 61% en 2022 a 63% en 2023, es vital destacar que hay áreas críticas que requieren atención inmediata.

1. Priorizar cultura y habilidades digitales.

A pesar de reconocer la cultura actual y la falta de habilidades como obstáculos clave, las empresas no han enfocado adecuadamente sus agendas en estos aspectos. Es esencial priorizar el desarrollo de una cultura digital y la formación de habilidades para impulsar el cambio.

2. Profundizar el conocimiento del proceso.

La falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital (47%) se presenta como un obstáculo relevante. Las empresas deben invertir en comprender las implicaciones y alcances de esta transformación para abordar los aspectos cruciales del cambio.

3. Diversificar el enfoque estratégico.

Aunque la digitalización de productos y servicios (52%) ha sido la principal palanca competitiva para las empresas, no se debe descuidar la diferenciación en costos (42%) y la amenaza de nuevos competidores (88%). Diversificar los enfoques estratégicos permitirá una transformación más completa y resiliente.

4. Innovar en base a metodologías ágiles.

Aunque se despliegan metodologías ágiles como Scrum (40%) y Design Thinking (37%), aún persiste la gestión tradicional de proyectos. Fomentar la innovación requiere alinearse con metodologías ágiles, proporcionando el entorno propicio para la creatividad y la mejora continua.

5. Profundizar la formación continua.

La demanda de recursos para el proceso de transformación sigue siendo alta (63%). Las empresas deben invertir en formación continua, centrándose en aspectos clave como la agilidad y la innovación para desarrollar equipos altamente capacitados.

6. Establecer un propósito y una visión digital.

Concentrarse en establecer un propósito claro y una visión digital proporciona la brújula necesaria para la Transformación Digital. Esto alinea a toda la organización hacia metas comunes y sostenibles en el entorno digital.

7. Valorizar la colaboración y proximidad.

Reducir la distancia entre clientes y colaboradores es esencial. La Transformación Digital debe enfocarse en crear experiencias más cercanas, facilitando la colaboración efectiva y comprendiendo las necesidades cambiantes del mercado.

8. Desplegar un liderazgo abierto.

Construir un liderazgo abierto implica adoptar una mentalidad receptiva a la innovación, la diversidad

de pensamiento y la adaptabilidad. Los líderes deben guiar con flexibilidad y apertura a nuevas ideas, promoviendo un ambiente propicio para la Transformación Digital.

Por supuesto, avanzar en el proceso de Transformación Digital es un paso crucial para el éxito empresarial en la era actual. Te recomendamos explorar las guías prácticas que se incluyen al final del estudio.

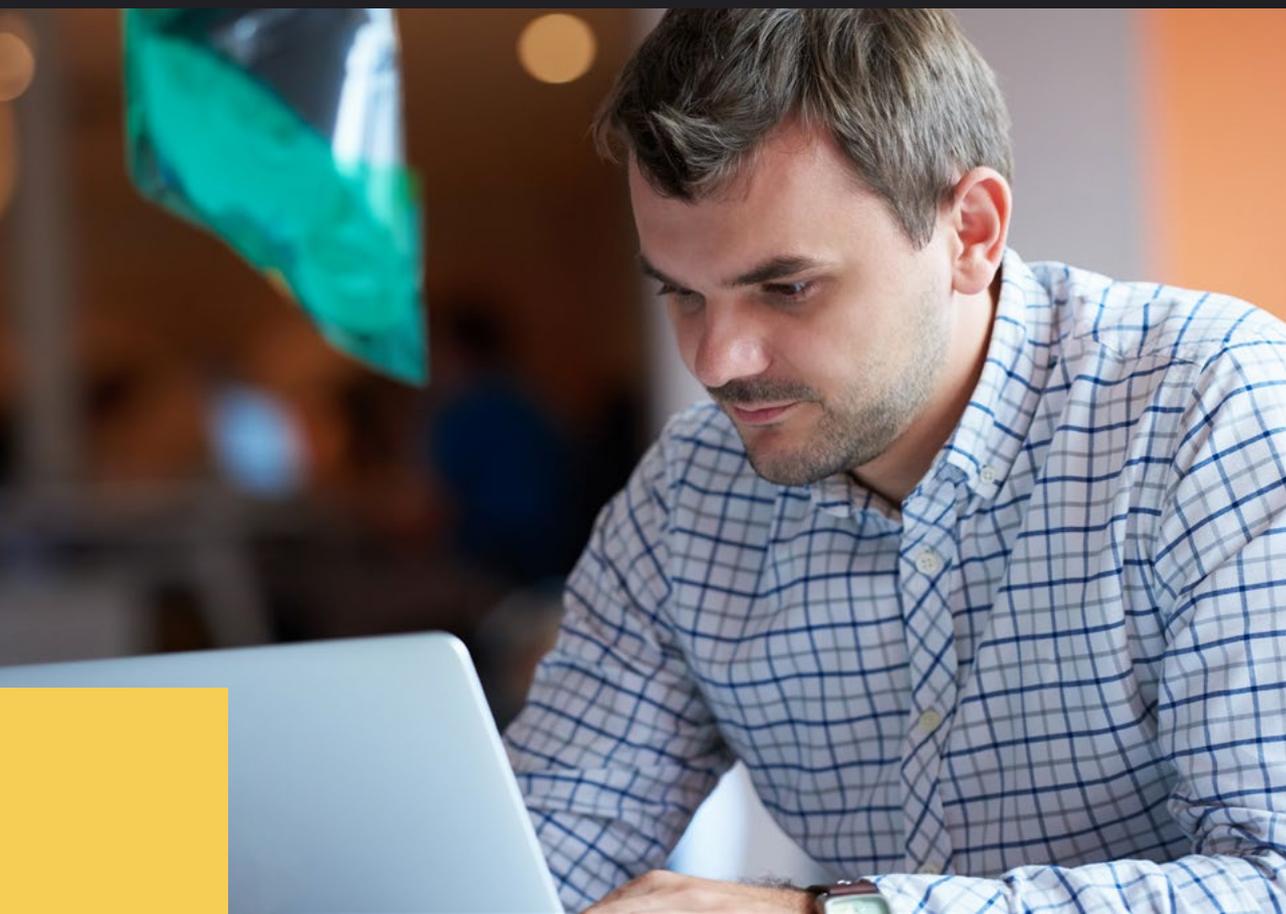
Estas guías no solo proporcionan orientación valiosa para iniciar o enfocar el proceso de Transformación Digital en las organizaciones, sino que también ofrecen la oportunidad de profundizar el desarrollo profesional de sus integrantes.

Aprovechar estas guías como recursos estratégicos puede ser fundamental para asegurar una transición exitosa hacia un entorno empresarial más digitalizado.

**¡Mucho éxito en el viaje hacia
la Transformación Digital!**

CAP. 3

INTRODUCCIÓN



Desde **Inesdi Business Techschool**, 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 3a edición, el **Think Digital Report 2023**, 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.
3. Ordenar la planificación y gestión de todo el proceso.

Asimismo, en esta edición continuamos incorporando la visión de expertos en Transformación Digital de empresas referentes del mercado, buscando ilustrar con conceptos prácticos de la realidad empresarial, las diversas conclusiones arrojadas por la investigación.

Por otra parte, se ha incorporado una visión comparativa de los resultados obtenidos en los tres años del estudio (2021, 2022 y 2023), lo que permitirá evaluar la evolución de las principales variables del proceso de Transformación Digital en las empresas.

Asimismo, como guía de contribución y ayuda para los profesionales que se desempeñan en diversas organizaciones, hemos conceptualizado una **guía práctica para abordar la Transformación Digital**, que les permitirá desarrollar una hoja de ruta estratégica para iniciar o profundizar dicho proceso.

Finalmente, continuando con la misión de formación de **Inesdi Business Techschool**, hemos incorporado además una **guía práctica para el Desarrollo Profesional** cuyo fin es contribuir a la formación de los profesionales, a partir de la identificación de las habilidades más demandadas por el mercado, que les permitirán encarar y profundizar el desafío de la Transformación Digital de sus organizaciones.

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**, concluyéndose los siguientes objetivos específicos para el año 2023:

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.
8. Contribuir con los profesionales de mercado brindando herramientas y soporte específico para desarrollar o profundizar la Transformación Digital de sus organizaciones, así como continuar con su formación permanente.

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

1.

Marco Teórico

El Marco Teórico pretendió situar al lector en los conceptos metodológicos que envuelven los procesos de Transformación Digital en las empresas. Dicho marco se basó en un análisis y revisión de la literatura disponible para describir las principales experiencias y características de los procesos de cambio hacia lo digital, que han desarrollado diversas organizaciones.

2.

Marco Metodológico

El Marco Metodológico buscó brindar un ordenamiento claro del proceso de investigación, así como un sustento metodológico para las conclusiones del informe. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de tipo transversal descriptivo, basado en la recolección de datos en un momento determinado.

3.

Recolección y Análisis de Datos

El proceso de Recolección y Análisis de Datos consistió en una recopilación basada en fuentes primarias, a partir de un cuestionario digital y en una investigación documental de fuentes secundarias, a través de la revisión de información oficial de los países de origen de los participantes del cuestionario digital.

Para obtener estos resultados, **Inesdi Business Techschool**, dispuso un equipo de trabajo integrado por profesionales de diversas disciplinas, enfocado en los objetivos del **Think Digital Report 2023**:



**Gustavo
Diaz**

Investigador Principal

Especialista en Transformación Digital, Estrategia de IT y Business Agility. Es Máster en Digital Business Management de la Universidad de Barcelona, Máster 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 Estados Unidos, 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 Transformación Digital en la Maestría en Dirección de Sistemas y Tecnología de la Información en OBS Business School. Profesor de Tecnología y RRHH en la Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos

Aires. Profesor de Posgrados y Maestrías en temáticas de Transformación Digital en Panamerican Business School. Ha sido 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. 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.

También fue 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
Tuñón**

Investigador

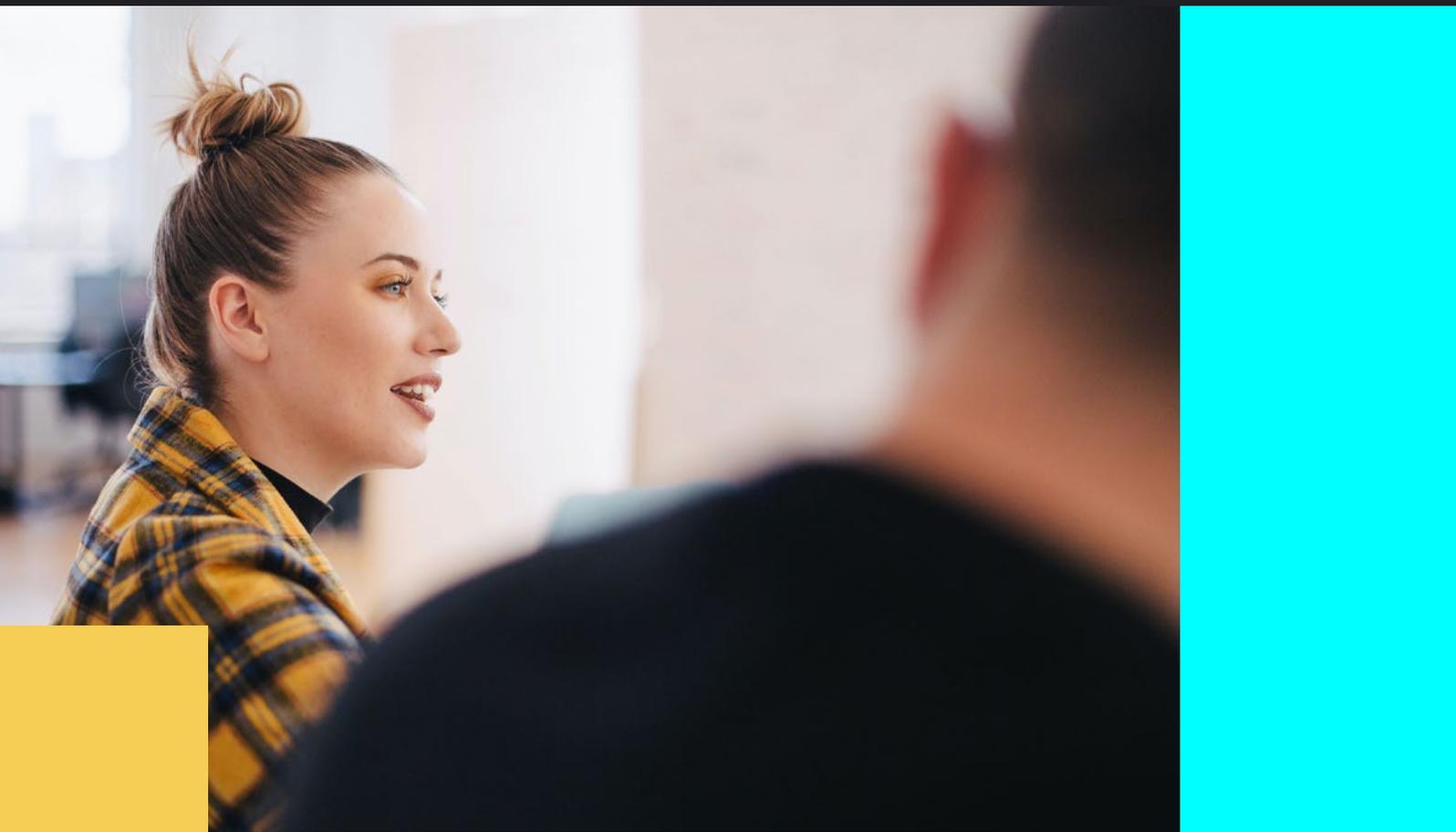
Catedrático Jean Monnet “ad personam” y profesor de la Universidad Carlos III de Madrid. Además, ha sido experto científico externo del Parlamento Europeo y actualmente colabora con la Comisión Europea, en calidad de Investigador Científico Principal de diferentes proyectos o evaluador de proyectos europeos, 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 política de los Asuntos Europeos en tiempos de desinformación y pandemia, Jorge Tuñón: lidera el proyecto europeo “FUTEUDISPAN, Futuro de la Comunicación Europea frente a la pandemia desinformativa” (2022-2025) <https://www.uc3m.es/investigacion/futeudispan>. Este año 2023 ha recibido el Premio de Excelencia de la Universidad Carlos III de Madrid y ha colaborado con el Gobierno de España en la preparación y la implementación de la Presidencia Española del Consejo de la UE.

Si bien el proyecto parte del valor que puede tener para la comunidad profesional conocer las características de los procesos de Transformación Digital en las empresas, a partir de la visión de profesionales que ocupan diversos puestos en las organizaciones, entendemos que estas conclusiones muestran sólo, uno de los diferentes planos de observación sobre los que se puede analizar esta problemática.

CAP. 4

MARCO TEÓRICO



Como parte de la elaboración del **Think Digital Report 2023**, 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.

El siguiente gráfico 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 el marco teórico construido en torno a los seis componentes integrantes de la Transformación Digital en las empresas:

El primer concepto para 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)**, argumentan 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.

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”*.

Finalmente, **Guerra, N. Marcilla, J. Linares, L. Chalumeau, M. (2023)**, advierten que: *“A pesar de vivir en un entorno tan cambiante, las empresas deberían visualizar su estrategia, entorno competitivo y necesidades de sus*

clientes con un horizonte de diez años. De lo contrario, en cinco años podrían desaparecer. En este contexto, la innovación a lo largo de toda la cadena de valor juega un papel fundamental”.

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 sostenibles son los modelos de negocio actuales, cómo se están moviendo las empresas del mercado y cuál es el horizonte temporal en el que el 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...”*.

Por su parte, **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.

Finalmente, **Ferrone, N. Navarro, S. (2023)** advierten como las organizaciones deben desplegar nuevos esquemas que les permitan innovar en sus modelos de negocio: *“Nos encontramos en plena era de cambios continuos y sin precedentes. La forma en la que trabajamos y nos relacionamos fue modificada abrupta y radicalmente en*

cuestión de semanas, en lugar de lo que se preveía que iban a ser años de Transformación Digital. Por eso, la experimentación y las metodologías ágiles tienen, cada vez, más presencia como herramientas clave de gestión e innovación”.

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 serían capaces de 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 «si» o «cuándo»; es una cuestión de «cómo», describiendo la importancia y urgencia de la incorporación de las nuevas tecnologías digitales en la organización.

Por su parte, **Drukaroff, S. (2023)** comenta que: *“tal y como se mencionó anteriormente, la Transformación Digital supone un cambio organizacional profundo para las empresas, que atraviesan este proceso. Los cambios organizacionales en las empresas no están exentos de desafíos:*

- ↪ *¿Qué tecnologías debería utilizar y priorizar para la Transformación Digital de mi empresa?*
- ↪ *¿Quién/es debería/n liderar esta transformación en la organización?*
- ↪ *¿Cuánto “cuesta” en términos de recursos, qué retornos tiene?”*

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 Modelo de Gestión

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, por lo 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 pregunta: *“¿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.

Por su parte, **Rubén Mancha, José María Camacho y Salvatore Parise (2023)**, recomiendan que: *“Los procesos organizacionales son facilitadores clave de la Transformación Digital. Los líderes digitales deben crear procesos que ofrezcan oportunidades para probar e iterar nuevas ideas, promover la autorresponsabilidad y responder a las preferencias de los clientes”*.

Asimismo, los autores subrayan: *“Si bien solo algunas compañías están en situación de adoptar una metodología verdaderamente ágil, los principios de agilidad son particularmente útiles para ayudar a las organizaciones a experimentar y ser más receptivas a las oportunidades creadas por las tecnologías digitales”*.

Por su parte, **Díaz, Gustavo y Piorun, Daniel (2023)** comentan, que *“las nuevas disciplinas ágiles han sido herramientas transformadoras a la hora de buscar nuevas formas de trabajo, permitiendo innovar, diferenciarse y*

crecer a través de esquemas de colaboración entre diversas áreas operativas de las organizaciones. Esto ha dado lugar al concepto de agilidad organizacional, permitiendo así preparar a las organizaciones para enfrentar los desafíos del futuro con flexibilidad, capacidad de adaptación y resiliencia”.

En consecuencia, entendemos que será clave investigar acerca de cómo el proceso de transformación requiere desplegar un **nuevo modelo de gestión** a partir de 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 esta.

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”*.

Asimismo, **Volpentesta, T., Spahiu, E. and De Giovanni, P. (2023)**, mencionan que la Transformación Digital es un fenómeno complejo, interdisciplinario y multifacético que implica un cambio profundo impuesto a individuos, organizaciones, ecosistemas y sociedades enteras. La Transformación Digital se extiende más allá de una actualización de la tecnología, implica la reconfiguración de las estructuras profundas de la organización, cambios en la estrategia, en los procesos de trabajo, **en la cultura y la identidad**.

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 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 preexistente (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”*.

Por su parte, **Hernández Reche (2023)**, menciona que se debe generar un cambio cultural, que permita *“la mutación de la centralización del producto o servicio en el cliente. Un cliente con nuevas habilidades, necesidades y accesibilidad a la información, que exige más transparencia, compromiso, personalización e inmediatez”*.

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 ese sentido, **Rubén Mancha, José María Camacho y Salvatore Parise (2023)**, identifican que: *“La Transformación Digital, más allá de adquirir tecnologías digitales, requiere un mensaje claro para dirigir el cambio digital, unos trabajadores cualificados para reconocer los beneficios digitales, una cultura de uso de datos en la toma de decisiones y agilidad para identificar oportunidades y actuar”*.

Por su parte, **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, **Loscos (2022)** explica: *“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”.*

Finalmente, **Ayuso (2023)** destaca que: *“la Transformación Digital está generando una gran demanda de nuevos perfiles profesionales. Para atraer y desarrollar ese talento necesario y escaso, las empresas deben adoptar nuevos modelos organizativos”.*

En consecuencia, coincidimos con las fuentes revisadas 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 2023**. 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.

De este modo, el **Think Digital Report 2022**, nos permitió evidenciar una evolución en el índice de Transformación Digital de las empresas, desde 42% evidenciado en 2021 a un 73% para el año 2022.

En definitiva, en este contexto de cambios constantes, amenazas externas y debilidades estructurales, las empresas deben competir además de desarrollar capacidades de adaptación constante.

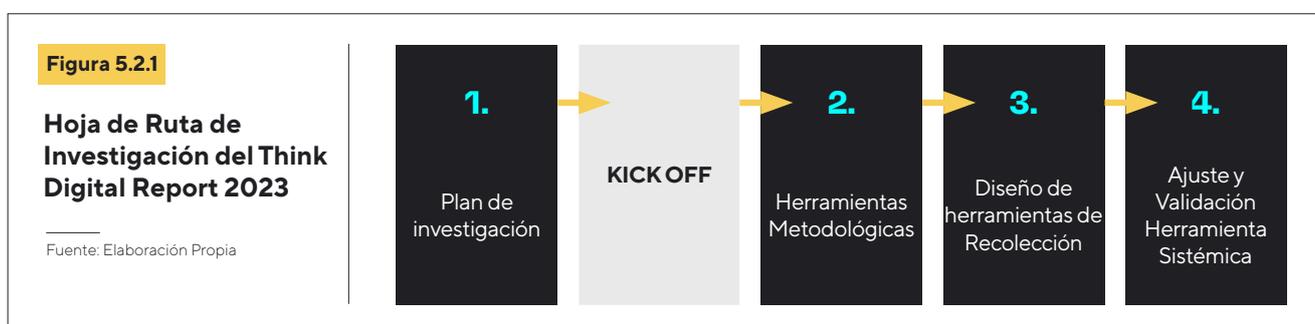
Es por ello, por lo que la investigación desarrollada en el marco del **Think Digital Summit 2023**, brindará a los ejecutivos de las empresas, los principales indicadores de gestión que les permitan abordar sus procesos de Transformación Digital, teniendo en consideración las experiencias que vienen 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 2023**.



5.2.2 Proceso de Investigación

En base precisamente a la Hoja de Ruta de la Investigación, explicitada en la Figura 5.2.1, 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 estas 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 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 con 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 Sistemática:** En esta etapa se construyó el sistema base para la recolección de encuestas, con una etapa continua de desarrollo y prueba incremental.

Una vez finalizadas las etapas relacionadas con la organización de la investigación, pasamos a desarrollar aquellas que nos permitieron obtener los datos base y su posterior análisis y conclusiones. Continuando con la Hoja de Ruta de la Investigación, vemos en la Figura 5.2.2, las siguientes etapas:



- 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 2023**, 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 Versión Inicial:** 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 2023**.
- 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.

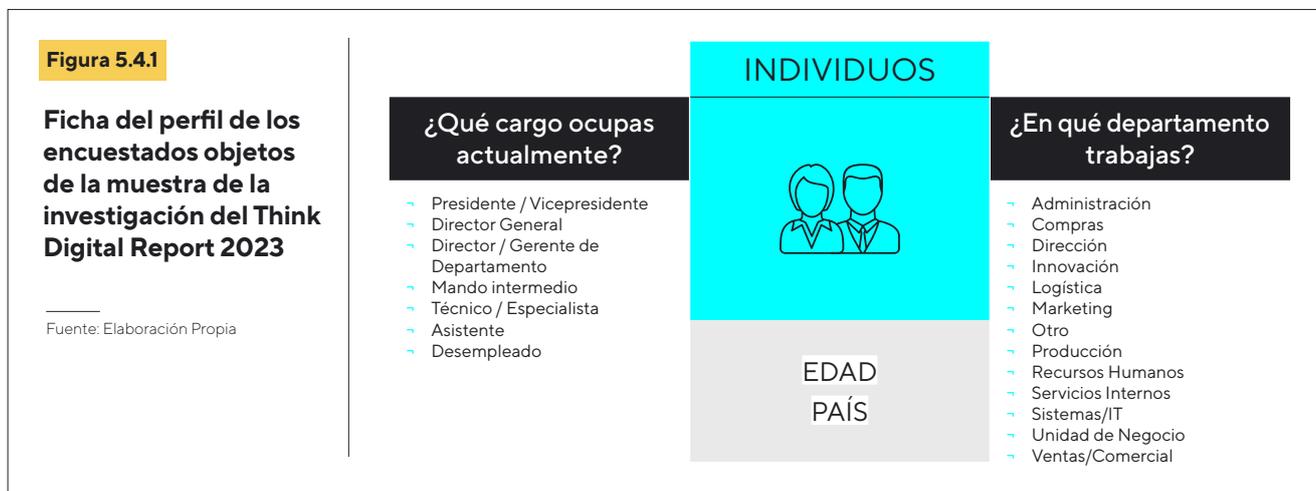
Por su parte, la recolección de datos fue específicamente de corte **transversal**, debido a que se basó en la recolección de datos única, de una instantánea en un momento único. Dicho momento único se refiere a la recolección de datos realizada entre Julio y Noviembre de 2023, que fueron suministrados por un total de 537 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.

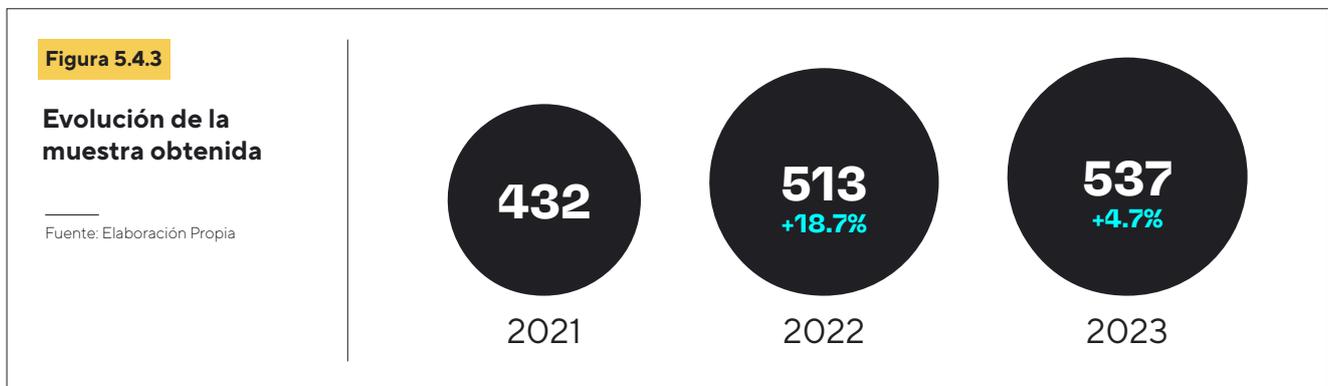
El perfil de los participantes del estudio respondió a un diseño previo basado en determinadas características del individuo a investigar, según el resumen de la Figura 5.4.1, que pondera como variables: el país de origen, el género, la edad, el nivel de estudios, el puesto desempeñado, así como su departamento 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 5.4.2, a saber: tipología del correspondiente sector industrial y cantidad de empleados de la organización.



Con relación a la muestra obtenida, se resume a continuación el total de respuestas para cada uno de los años de estudio:



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



Figura 5.4.5

Área interna de la organización donde se desempeñan los representantes de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2023

Fuente: Elaboración Propia

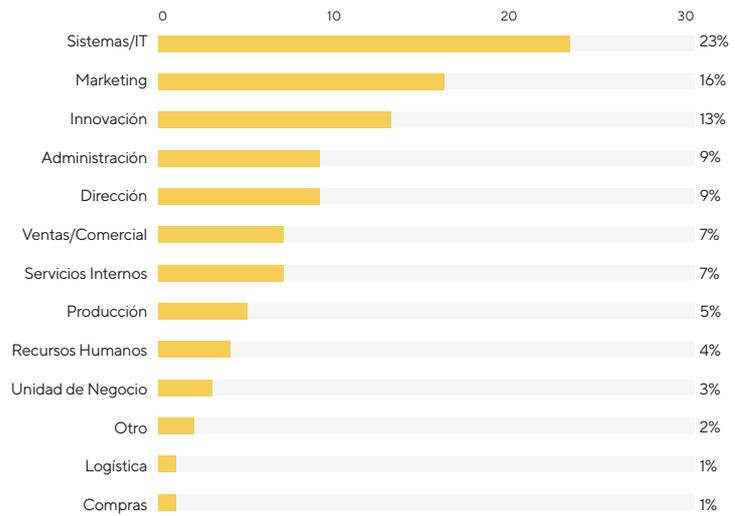


Figura 5.4.6

Número de empleados de las empresas de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2023

Fuente: Elaboración Propia

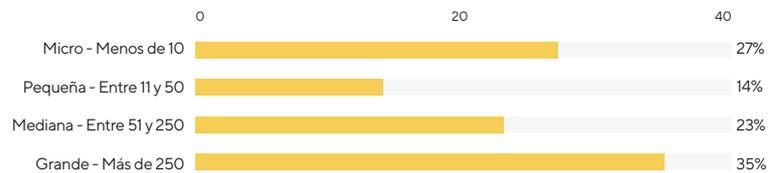
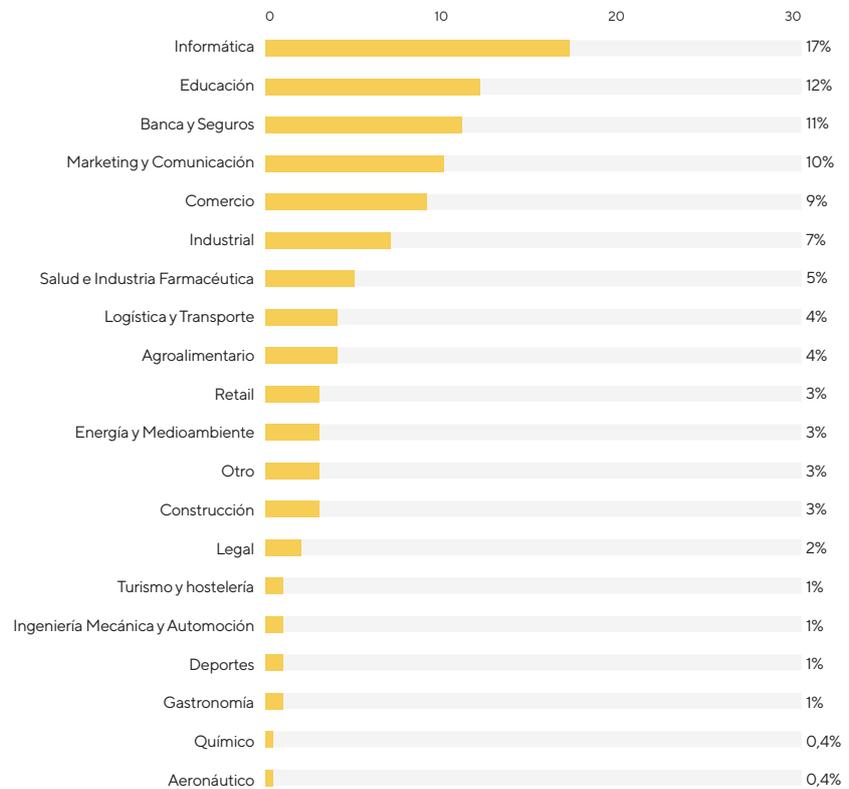


Figura 5.4.7

Sector de actividad de las empresas de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2023

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 5.4.8, incluyó a: España, México, Colombia, Perú, Ecuador y Argentina.



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 5.4.9, siempre teniendo en cuenta, que el criterio utilizado para la elección documental consideró aquella información disponible sobre diversos indicadores de infraestructura de cada país.



Por su parte, a partir de la información relevada de los referidos organismos se han consolidado los resultados en el resumen ejecutivo detallado en la Figura 5.4.10, el análisis y utilización de dichos datos será realizado a lo largo del estudio.

Figura 5.4.10

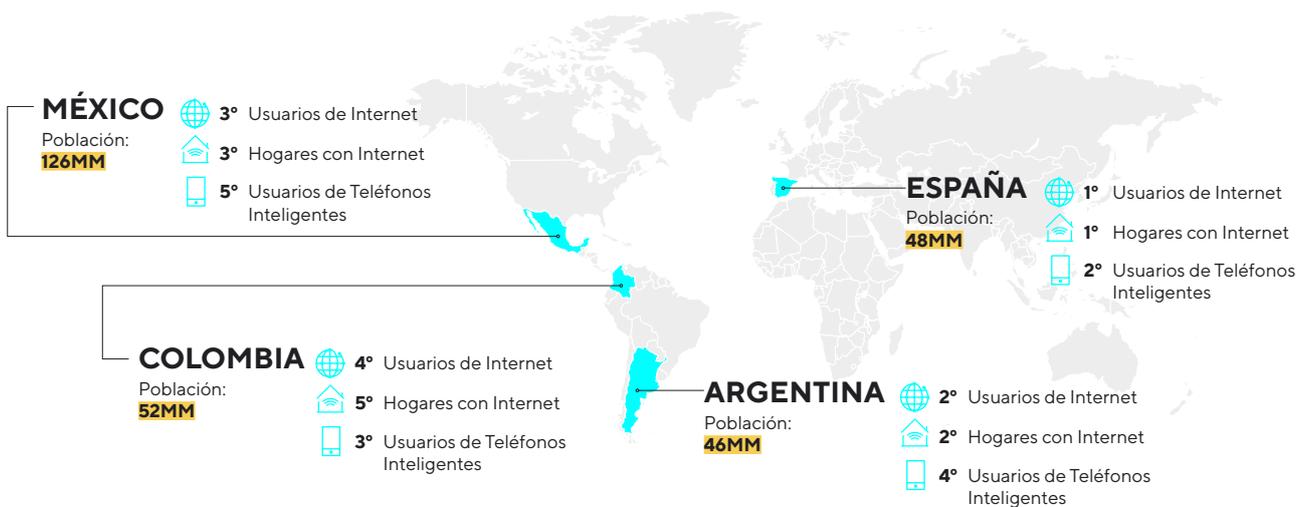
Universo de la muestra de la investigación cualitativa del Think Digital Report 2023

Fuente: Elaboración Propia

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital



Resumen Ejecutivo - Información Estadística



Usuarios de Internet
Cantidad de usuarios de Internet por país.

País	Porcentaje
España	94,5%
Argentina	88,4%
México	78,6%
Colombia	72,8%
Ecuador	72,8%
Perú	71,8%

Hogares con Internet
Cantidad de Hogares con Conexión Internet.

País	Porcentaje
España	96,1%
Argentina	92,1%
México	68,5%
Ecuador	62,2%
Colombia	59,8%
Perú	48,7%

Usuarios de Teléfonos Inteligentes
Cantidad de usuarios de Teléfonos Inteligentes por país.

País	Porcentaje
Perú	127,9%
España	99,5%
Colombia	90%
Argentina	89,3%
México	79,2%
Ecuador	59,6%

Comparativa 2022 vs 2021

País	2022	2021
Usuarios de Internet	1. España	1. España
	2. Argentina	2. Argentina
	3. México	3. México
Hogares con Internet	1. España	1. España
	2. Argentina	2. Argentina
	3. México	3. México
Usuarios de Teléfonos Inteligentes	1. Perú	1. Perú
	2. España	2. España
	3. Argentina	3. Argentina

Por su parte, para la investigación cualitativa de fuentes primarias, se identificaron un total de cuatro referentes especialistas del mercado, tal y como se desprende del desglose de la Figura 5.4.11. Dichos referentes participaron aportando su experiencia y visión sobre diversos aspectos del proceso de Transformación Digital.

Figura 5.4.11

Referentes especialistas del mercado del Think Digital Report 2023

Fuente: Elaboración Propia

**Natalia
Kingsland**



in

Talent, Culture & Transformation
Sr Manager - Santander Argentina

Natalia es Senior Manager de RRHH con más de 20 años de experiencia generalista en empresas multinacionales y consultoría en Estrategia de RRHH, Gestión del Cambio, Liderazgo/Desarrollo Ejecutivo y profesionalización de Pymes que trabajan con los mercados de América Latina.

Capacidades principales: Estrategia de Gestión de RRHH y Talento, Transformación Digital, Desarrollo Organizacional, Gestión del Desempeño, excelente Comunicador, Influencer y experiencia Liderando Equipos, con Maestría en Coaching Ejecutivo y Gestión del Cambio de la Universidad del Salvador.

“Me encanta trabajar en empresas con un propósito holístico y un enfoque centrado en el cliente. Apasionado por el desarrollo de personas y equipos en un ambiente inclusivo”.

**Joan
Clotet**



in

Digital Talent Advisor - Facilitador
- Coach - Autor - Podcaster

Joan es un profesional con más de 35 años de experiencia como consultor y directivo en áreas de tecnología, innovación y talento en empresas como Arthur Andersen, Grupo Zeta y Ferrovial.

Desde Marzo 2021 combina su propósito personal y experiencia para acompañar a sus clientes hacia la gestión del talento del futuro.

<https://joanclotet.com/about/>

**Rafa
López**



in

Cybersecurity Lecturer

Rafaél López es Presales Manager para EMEA/LATAM para la empresa de ciberseguridad israelí Perception Point.

Miembro del FIRST, es el cuarto español a nivel mundial que consigue la membresía de forma independiente en este exclusivo foro de respuesta a incidentes, el más importante del mundo.

Con una experiencia de 20 años entre redes de datos y ciberseguridad, ha desarrollado roles como CERT manager, arquitecto de soluciones de ciberseguridad y responsable de soporte de varios SOC españoles.

Es graduado superior en administración de sistemas informáticos y certificado en diferentes fabricantes de ciberseguridad.

Compagina conferencias, webinars, bootcamps con la ciber cooperación de INCIBE. Es también profesor de masters universitarios y bootcamps a nivel internacional.

**Samah
Tibri Rmadi**



in

New Experiences Expert
Advisor - Mahou San Miguel

Samah es una experta en UX y aprendizaje automático con una amplia trayectoria profesional, con experiencia en empresas como Ikea y Bankinter.

Actualmente se desempeña como New Experiences Expert Advisor en Mahou. Su pasión es analizar el comportamiento humano y los sesgos cognitivos para crear productos y servicios tecnológicos que sean atractivos y eficaces.

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 autoadministrado de 22 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.

El cuestionario resultante fue incorporado en una herramienta sistémica para permitir ser autoadministrado por parte de cada individuo participante. Por ello, la encuesta digital resultante, fue puesta a disposición de los interesados en inscribirse al evento **Think Digital Summit 2023** a través a través del microsite dedicado: <https://thinkdigitalsummit.online/>.

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 cuatro referentes especialistas del mercado, a través de un cuestionario de quince 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 una herramienta sistémica para permitir ser autoadministrado, por parte de cada individuo participante.

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.

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 2023** 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 permitió 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, así como la justificación de estas, aparecen desglosadas en la Figura 5.5.4.1, de la manera que sigue:

Figura 5.5.4.1

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.	Palancas competitivas	Describe las características competitivas del mercado en que las empresas desarrollan su actividad.
10.	Tipo de competidores	Determina las características de los actores que compiten en el mercado en que las empresas se desarrollan.
11.	Impacto en el modelo de negocio	Mide el impacto de la Transformación Digital sobre el modelo de negocio de las empresas.
12.	Probabilidad de aplicación de nuevas tendencias tecnológicas	Identifica las nuevas metodologías de trabajo, aplicadas, como parte del proceso de transformación.
13.	Nivel de aplicación de modelos de trabajo	Refiere los modelos de trabajo utilizados para detallar el proceso de transformación.
14.	Impacto en la estructura organizativa	Mide el impacto de la transformación en la estructura organizativa.
15.	Atributos de la cultura digital	Identifica las características de la nueva cultura que están desarrollando las empresas en el proceso de transformación.
16.	Obstáculos culturales	Permite descubrir las actitudes, comportamientos y creencias que obstaculizan la transformación de las empresas.
17.	Nivel de nuevo talento demandado	Determina la necesidad de nuevo talento durante el proceso de transformación.
18.	Nivel de demanda de habilidades digitales	Mide las diversas habilidades demandadas en el proceso de Transformación Digital.
19.	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 con fuentes primarias permitió ilustrar, de forma práctica, los conceptos derivados de la investigación cuantitativa. Por ello, las variables respecto de la investigación cualitativa basada en fuentes primarias, así como la justificación de estas, aparecen desglosadas en la Figura 5.5.4.2, de la manera que sigue:

Figura 5.5.4.2

Desglose de las variables de la investigación basado 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 del 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, así como la justificación de estas, aparecen desglosadas en la Figura 5.5.4.3, de la manera que sigue:

Figura 5.5.4.3

Desglose de las variables respecto de la investigación basadas en fuentes secundarias documentales y justificación de estas

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 usuarios de teléfonos inteligentes	Indica la cantidad de usuarios activos de teléfonos inteligentes de cada país.

CAP. 6

ESTADO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Se incluye a continuación el análisis realizado acerca del estado de la Transformación Digital, tanto a nivel global, como a escala específica, por cada uno de los países integrantes del estudio.

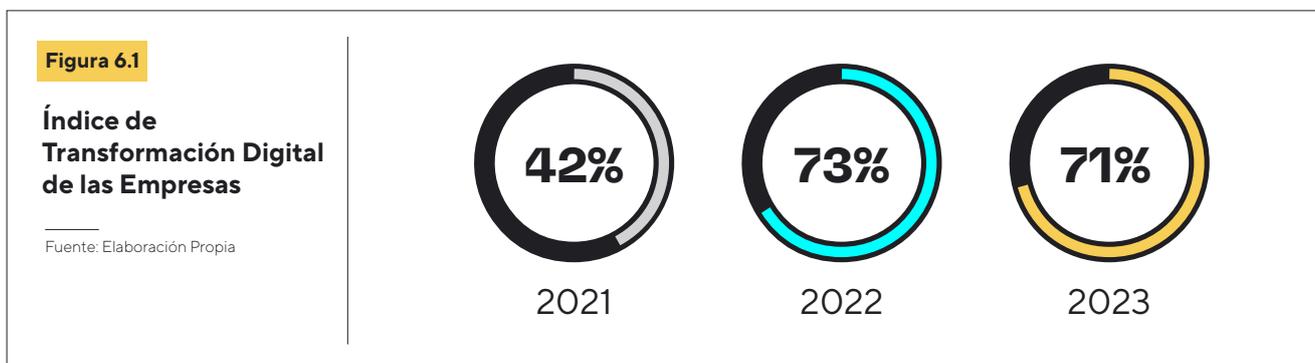
A lo largo del análisis se introducen diversas comparativas entre países, así como en relación con las series derivadas de los resultados de las ediciones 2021 y 2022 comparadas con el **Think Digital Report 2023**. Asimismo, se incorpora, en calidad de aproximación contextual, la opinión de los especialistas referentes del mercado.

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

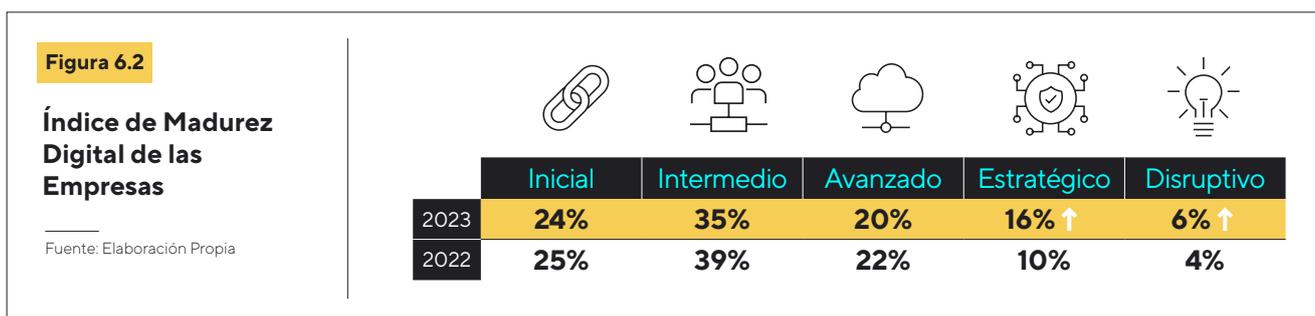
Con entusiasmo, podemos destacar la consolidación significativa de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación. Al examinar detenidamente los resultados, hemos establecido un índice de Transformación Digital de las empresas^[1], basado en el porcentaje de empresas dentro de la muestra que han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Resulta evidente una evolución notable en este índice a lo largo de los años, partiendo de un 4.2 en 2021 y experimentando un aumento significativo a 7.3 en 2022. En este 2023, aunque hemos observado un ligero descenso a un índice de 7.1, la cifra sigue reflejando un nivel sustancial de adopción y avance en la Transformación Digital empresarial.

Esta tendencia ascendente indica un impulso continuo hacia la digitalización, sugiriendo que las empresas están comprometidas con la adaptación a las demandas cambiantes del entorno empresarial y están avanzando con determinación hacia una posición más robusta en la era digital.



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



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



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

[1] El índice de Transformación Digital de las empresas mide la cantidad de empresas que han iniciado su transformación sobre el total de empresas encuestadas en una escala valorativa del 1 al 10. Por ejemplo, si el 71% de las empresas encuestadas en este 2023 han iniciado su transformación, el índice totaliza 7.1 puntos.

6.1 Análisis Global de Resultados

6.1.1 Características de la Muestra

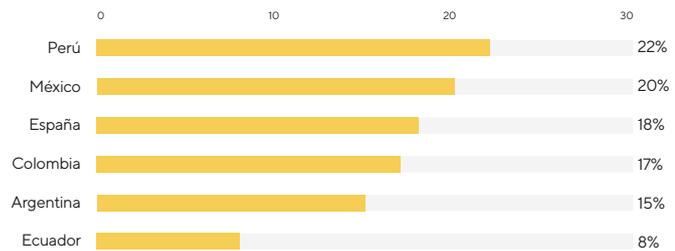
Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 537 respuestas. En este sentido, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma, puede subrayarse:

- Primera, Perú (22%) ha sido el país con mayor representación dentro de la muestra, seguido por México (20%) y después por España con el (18%) respectivamente.

Figura 6.3

Nacionalidad de los perfiles participantes en la encuesta

Fuente: Elaboración Propia

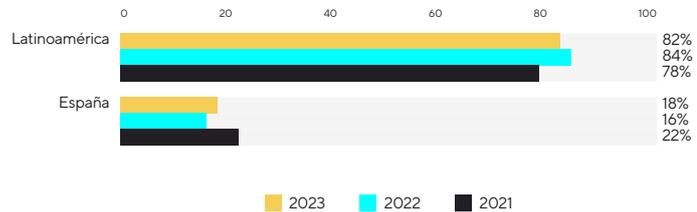


- Como bien puede advertirse, una mayoría de los perfiles que respondieron la encuesta tuvo como procedencia Latinoamérica (82%), mientras que un 18% provienen de España.

Figura 6.4

Área geográfica representada por los perfiles participantes en la encuesta

Fuente: Elaboración Propia

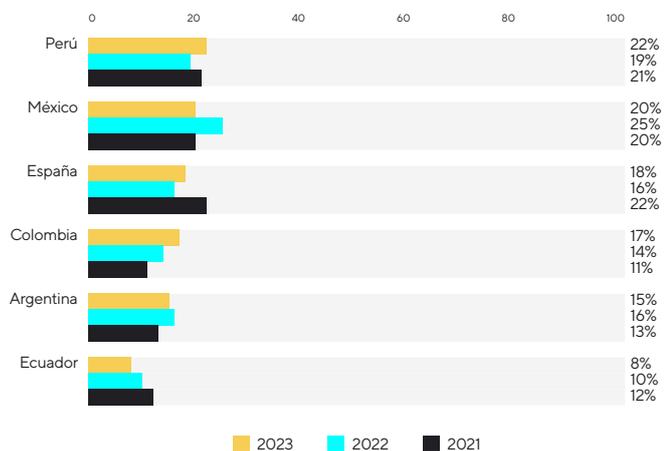


- En comparación con el año 2022, Perú ha aumentado su representatividad respecto a la muestra en detrimento de México. Por el contrario, España ha caído desde la primera posición en 2021 con el 22% de representación al tercer lugar en 2022, manteniéndose en dicho tercer lugar en 2023, con el 18%.

Figura 6.5

Comparativa interanual de nacionalidad de los perfiles participantes en la encuesta

Fuente: Elaboración Propia





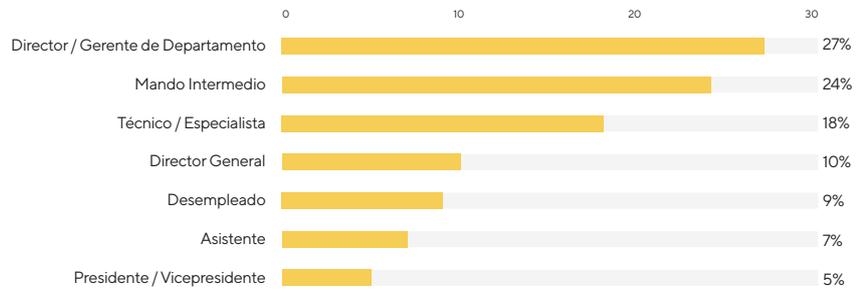
▸ **No obstante, lo anterior Perú, México y España siguen estando entre los países de mayor representación en las tres ediciones del estudio.**

▸ 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 (66%), mientras que los puestos técnicos y operativos ocupan una proporción más reducida (25%) y finalmente los desempleados el 9%.

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 (27%) y en similar proporción los Mandos Medios (24%), como las posiciones más representadas.

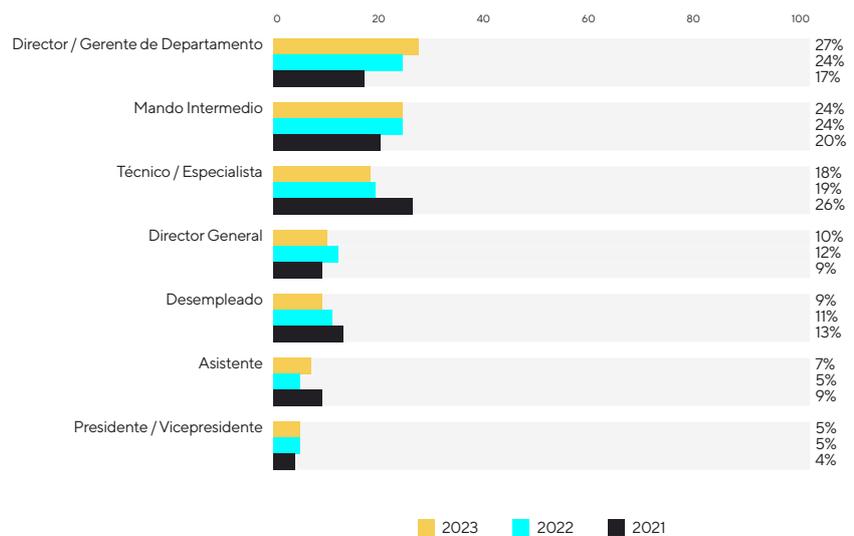
▸ Por su parte, de una comparación interanual respecto a 2022, la muestra ofrece igualmente un mayor peso de los puestos de Dirección y Gestión, sobre los puestos Técnicos y Operativos.

▸ Puede observarse, también, un crecimiento de las posiciones de Director/Gerente de Departamento y un descenso en la representación del Técnico/Especialista.

Figura 6.7

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

Fuente: Elaboración Propia





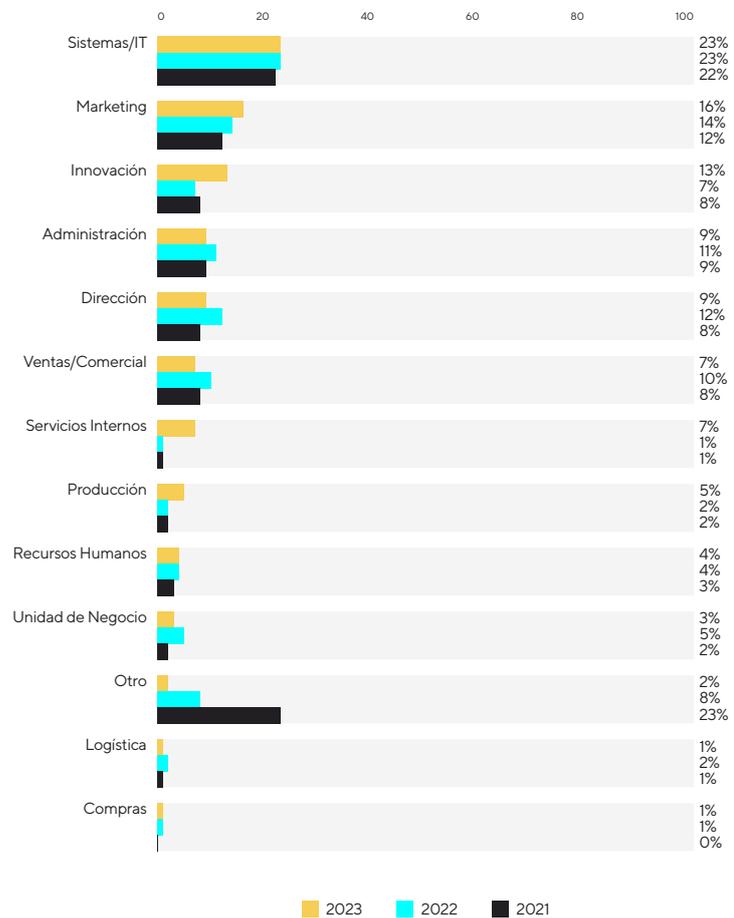
En resumen, para 2022 y 2023 se ha consolidado una muestra con mayor representatividad de posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.

- 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 16% y las áreas de Innovación el 13%, 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 y 2% en 2023. 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 del área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta dentro de su propia organización

Fuente: Elaboración Propia



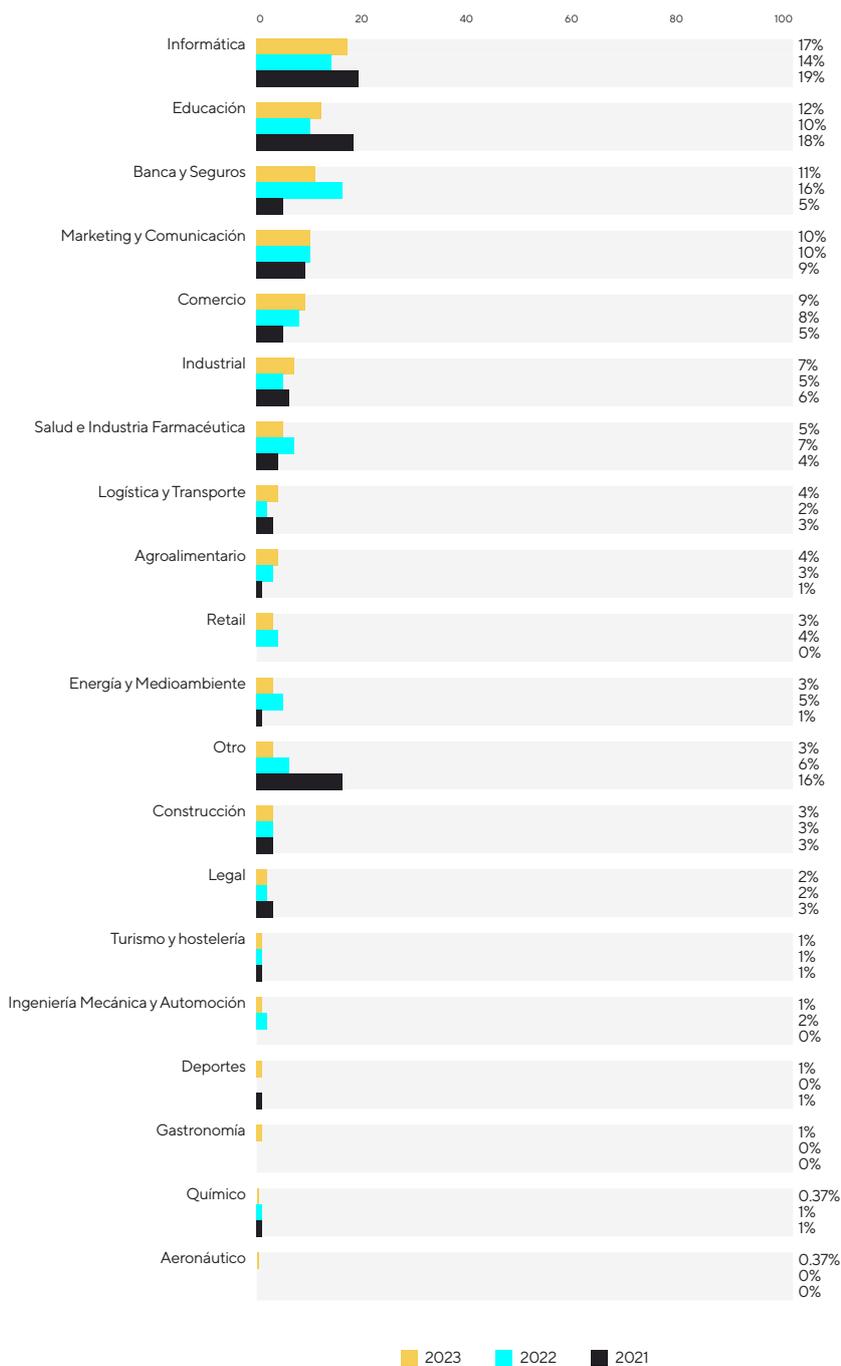
Finalmente, tanto **Sistemas/IT** como **Marketing** tienen mayor peso de representación sobre el total de la muestra en 2023, 2022 que, en 2021, tal como se observa en el gráfico precedente.

- 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 Informática (17%) y Educación (12%). Por su parte, no han tenido representación los sectores de: Imagen y Sonido.
- Las áreas sectoriales de Informática y Educación siguen estando entre los primeros tres puestos de representación respecto al 2022. 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 y a un 3% en 2023.

Figura 6.9

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

Fuente: Elaboración Propia

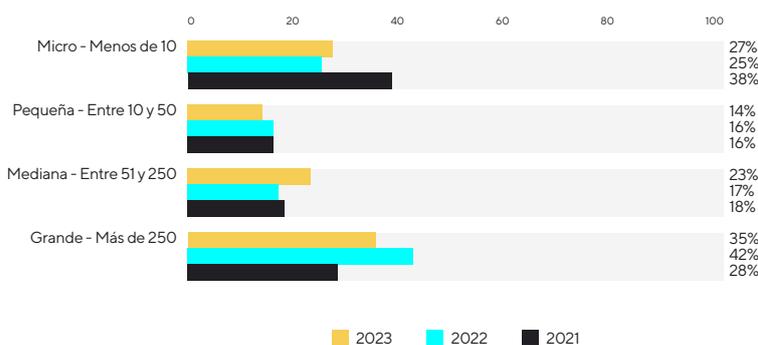


- También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, que resulta reseñable que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 35%, mientras que las Micro alcanzaron el 27% 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 al año 2022 (42%), podemos observar que se mantiene una menor representatividad por parte de las Grandes empresas para este 2023 (35%). Por su parte, las Pequeñas y Medianas empresas siguen siendo las de menor representación tanto en 2021, 2022 como en 2023.

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, que para este 2023 continúa consolidándose el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las empresas representadas habían iniciado formalmente su Transformación Digital (71%), mientras que, por el contrario, el 29% no lo habían hecho.

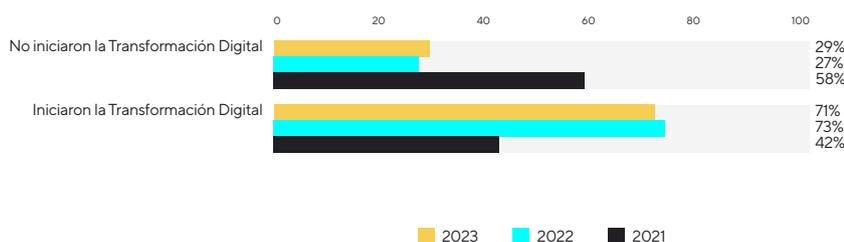
El hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra haya iniciado su Transformación Digital, permitió obtener conclusiones más profundas sobre este proceso de cambio, dentro de las organizaciones.

En ese sentido, resulta destacable apuntar que en 2023 la muestra está representada en su mayoría por empresas que han iniciado su Transformación Digital (71%), similar resultado al obtenido en 2022 (73%), demostrando una evolución considerable 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 había hecho hace entre uno y tres años (25% de la muestra).



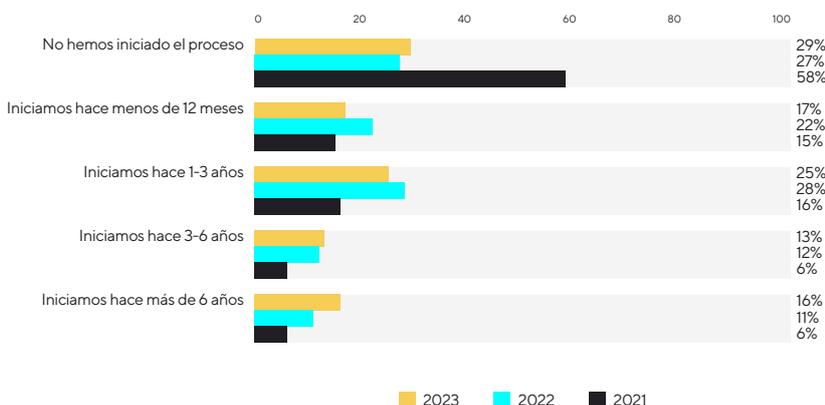
Se consolida la Transformación Digital de las empresas de la muestra, la mayor cantidad de las mismas exhibe procesos de transformación con una madurez relativa de entre 1 a 3 años.

En la comparación interanual (respecto a 2022), se observa una proporción similar de las empresas que no iniciaron el proceso de Transformación Digital, pasando del 27% en 2022, al 29% en 2023.

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 2023 han disminuido en mayor medida aquellas empresas que iniciaron su proceso hace menos de 12 meses, pasando de un 22% en 2022 a un 17% en 2023; y se ha incrementado la cantidad de empresas que lo iniciaron entre 3 a 6 años, con una representación del 12% en 2022 a una del 13% en 2023. Asimismo, se observa también un incremento en la cantidad de empresas con procesos de transformación maduros con más de 6 años de vida, pasando de un 11% en 2022 a un 16% en 2023.

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 81% proviene del ámbito geográfico latinoamericano, mientras que apenas el 19% tuvo procedencia europea.

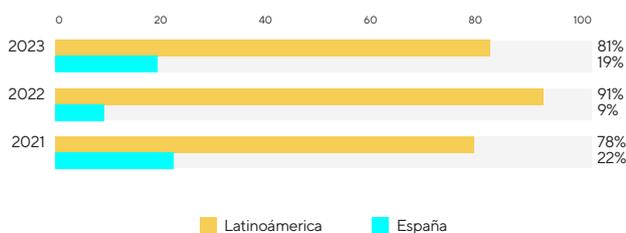


Si observamos la comparativa interanual, podemos concluir que si bien Latinoamérica sigue siendo la región donde mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2023 está tendencia se sigue profundizando, representando el 81% de la muestra respecto al 91% que representaba en 2022 y un 78% en 2021.

Figura 6.13

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

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 organizaciones 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 (43%), la falta de habilidades digitales (34%) y la cultura actual de la empresa (32%), 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 falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa, siguen ocupando las primeras tres posiciones del ranking.

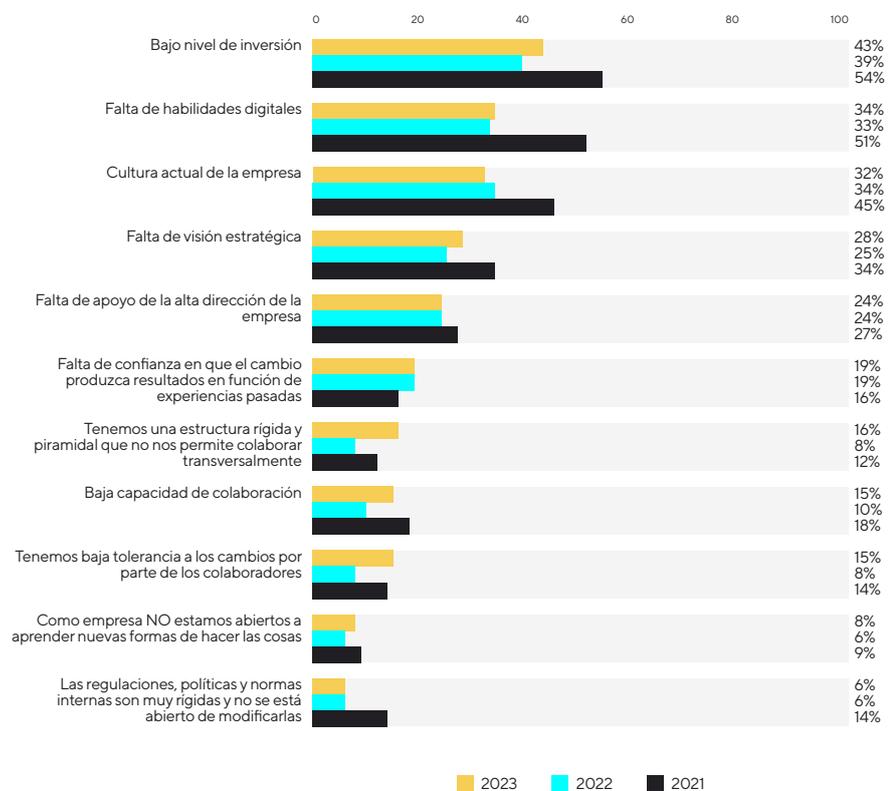


Respecto al bajo nivel de inversión, Joan Clotet, Digital Talent Advisor, facilitador y coach nos advirtió acerca de la problemática, subrayando que: *“...dediquen el tiempo y recursos suficientes porque la Transformación Digital es un proceso gradual y los competidores más ágiles se mueven deprisa”.*

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.

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 72% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

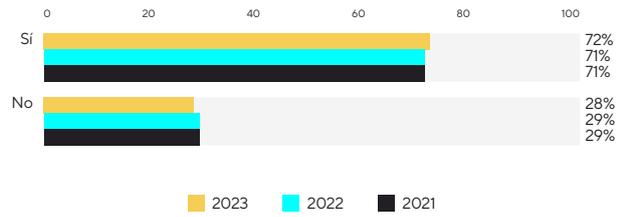


Idéntica conclusión a la del año 2021 y 2022, podemos identificar en 2023 que la mayoría de las empresas también había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos 12 meses (72%).

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 (48%), Big Data y Analytics (35%) e Inteligencia Artificial Generativa (34%) 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 2022 se mantienen las mismas posiciones y en particular Redes Sociales continúa siendo la principal elección de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

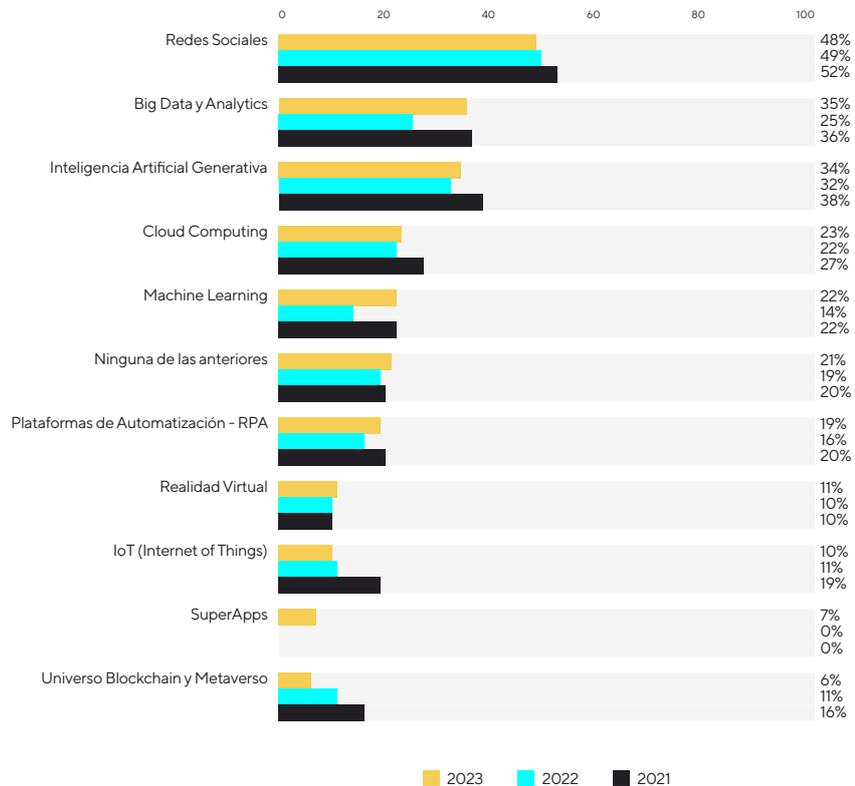


Asimismo, se destaca la aparición de la Inteligencia Artificial Generativa en tercera posición, como por ejemplo ChatGPT o DeepMind, como las tecnologías más elegidas en este 2023.

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

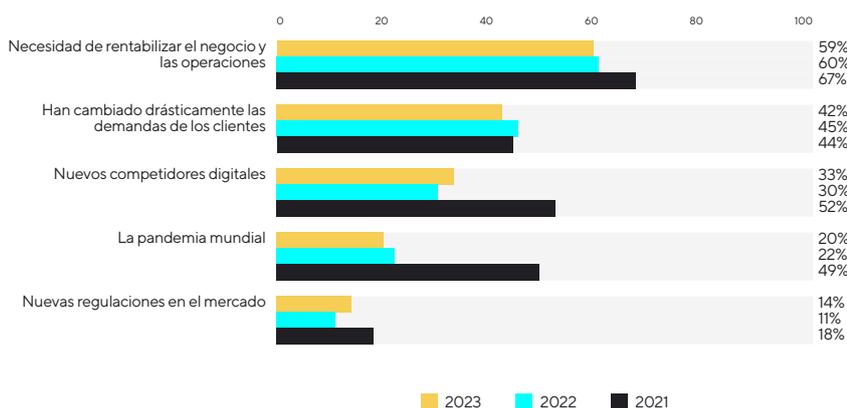


El uso de Redes Sociales continúa siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Figura 6.17

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

Fuente: Elaboración Propia



Por otra parte, respecto a las empresas que sí han iniciado el proceso de Transformación Digital (71%), las mismas revelaron diversas motivaciones que las han llevado a transformarse. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (59%), apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital. Igualmente, el cambio drástico de las demandas de los clientes (42%), 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 (33%).

Con relación al 2021, la pandemia mundial sigue perdiendo peso dentro de las palancas dinamizadoras del cambio, retrocediendo a la cuarta posición con un 20% de empresas en 2023, en relación con el 22% en 2022 y el 49% que la identificó como dinamizadora en 2021. En cambio, puede observarse, que continúan profundizado las demandas de los clientes como palanca movilizadora del cambio en 2023.



La mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito.

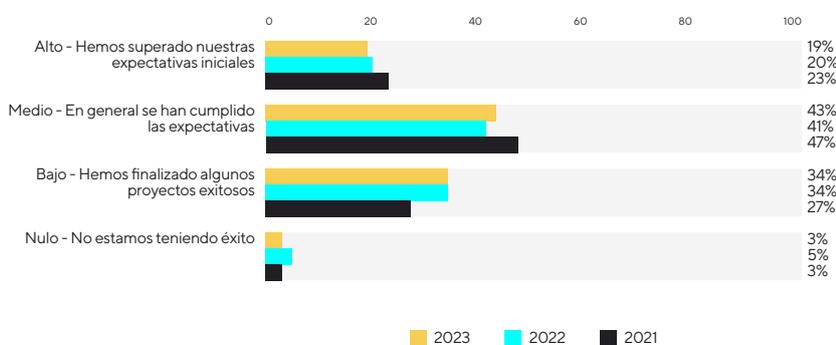
En concreto, un 43% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 19% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

En general, respecto a 2022, ha disminuido levemente. En 2023 aquellas empresas que consideraron que su proceso de transformación ha tenido 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 (24%) y medio (35%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 41% de las empresas afirmaba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (20%), estratégica (16%) o disruptiva (5%).

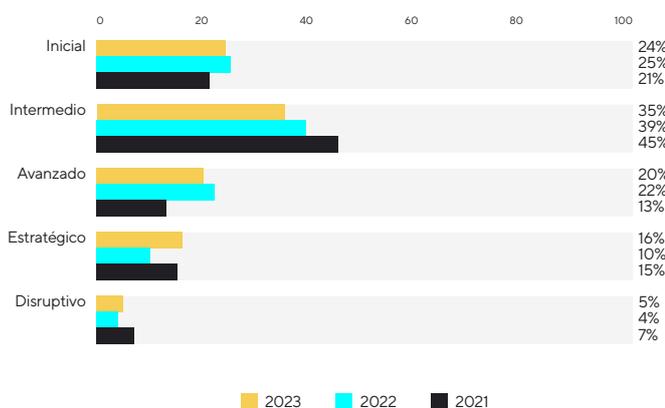


La madurez digital de las organizaciones viene creciendo año a año, destacándose un incremento mayor en las empresas que consideraron un nivel de madurez digital entre avanzado y disruptivo, pasando de 35% en 2021, a un 36% en 2022 para consolidarse en un 41% en 2023.

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 (59%) 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.



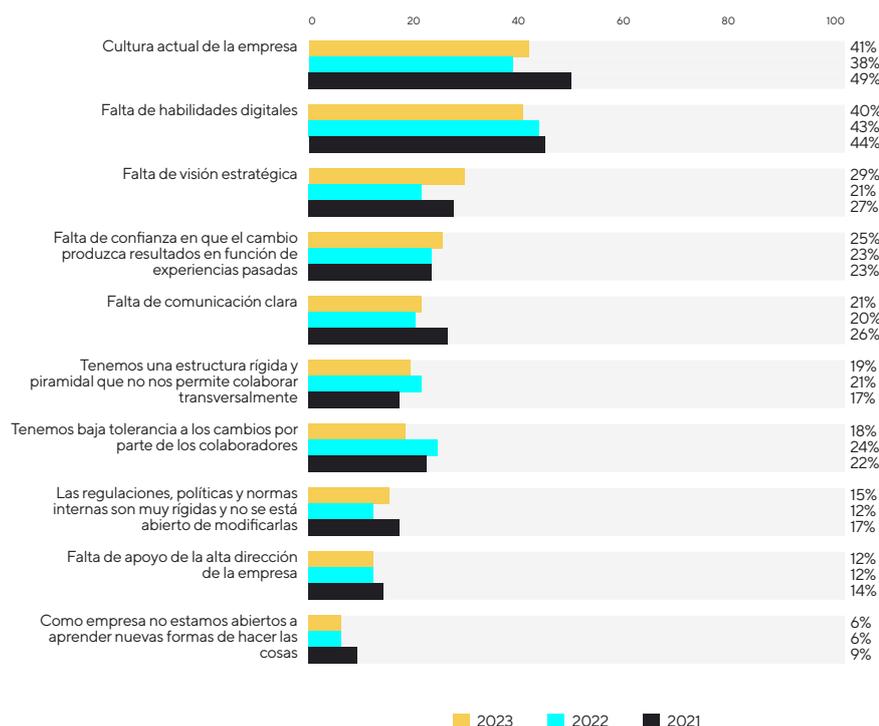
En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. **La falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.** Estos mismos obstáculos habían sido identificados como bloqueantes del inicio de la Transformación Digital, en aquellas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

Respecto a 2021 y 2022, 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 2023, la falta de visión estratégica en las organizaciones.

Figura 6.20

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

Fuente: Elaboración Propia



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 General o CEO (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas/Tecnología o el CIO (22%) 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 el incremento del liderazgo de la Transformación Digital que ha tenido la alta dirección o el CEO, en tanto para 2023 como para 2022 se mantiene en la primera posición, respecto a 2021 que se encontraba en segundo lugar.



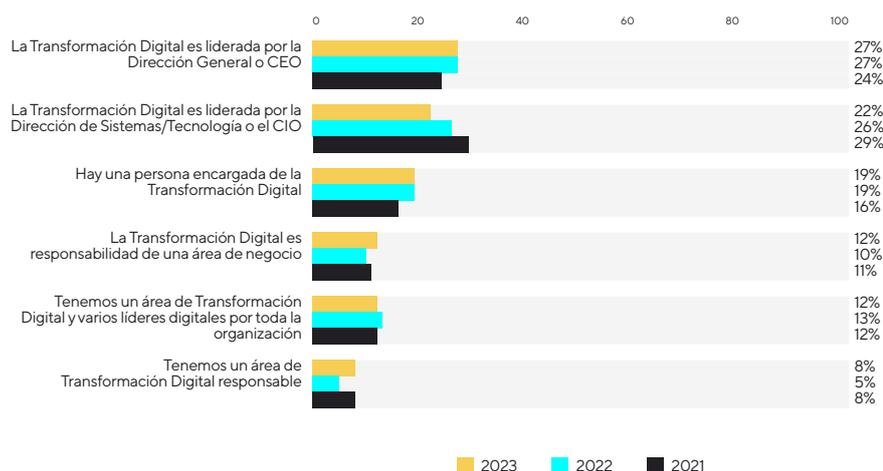
En ese mismo sentido, Natalia Kingsland, Talent, Culture & Transformation Sr Manager de Santander Argentina, menciona que “El apoyo del máximo nivel de dirección, es vital para que una transformación ocurra. Una alta dirección comprometida garantiza visión estratégica sobre el cambio y un Roadmap visible e impulsado por los líderes”.

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 20% en 2023, el 18% en 2022 y el 20% en 2021 manifestó poseer un área específica en la estructura para liderar el proceso.

Figura 6.21

Liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Fuente: Elaboración Propia



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

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 agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

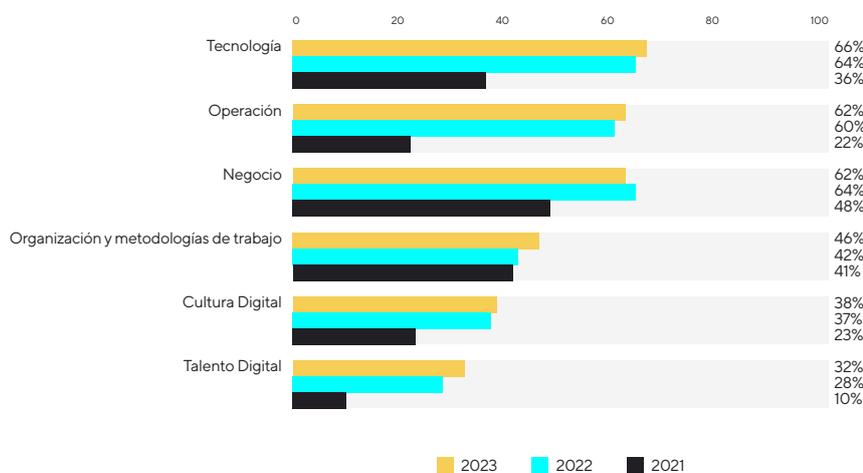
Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado en 2023 principalmente hacia la potenciación de las Operaciones, los Negocios y la Tecnología. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Falta de Habilidades y la Cultura Actual, como los principales obstáculos, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, el Talento Digital (32%) y la Cultura Digital (38%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas.

Asimismo, otro aspecto a destacar ha sido la menor importancia que continúa dándose en el presente año (2023) a la Organización y las Metodologías de trabajo, dejando el segundo puesto (obtenido en 2021) para pasar a cuarto puesto en 2022 y 2023.

Figura 6.22

Comparativa interanual de los principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas

Fuente: Elaboración Propia



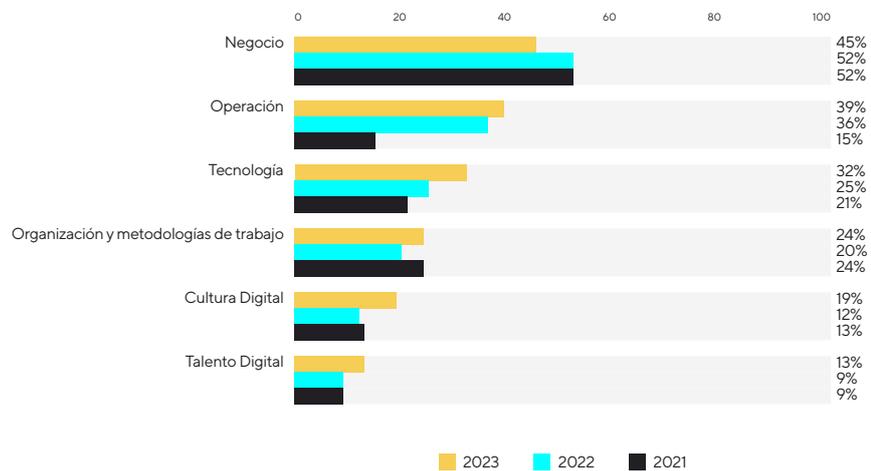
Cabe reseñar, igualmente, que las empresas han puesto mayor prioridad en el negocio, mientras que la cultura y el talento han supuesto la menor prioridad. Esta situación puede deberse a que las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación minimizan los aspectos blandos del cambio y se 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 (45%) se posiciona en primer lugar en las tres ediciones de la presente investigación.

Figura 6.23

Prioridades de la agenda de la Transformación Digital

Fuente: Elaboración Propia



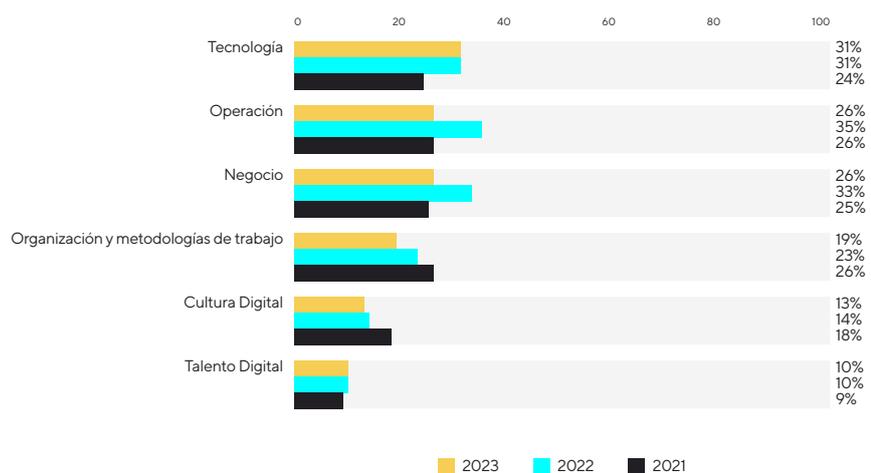
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Tecnologías (31%), Operación (26%) y Negocio (26%), en este sentido.

Igualmente, siguen siendo los aspectos de menor madurez los relacionados con la Cultura Digital y el Talento Digital en 2023, 2022 y 2021, tal y como sucedía durante el ejercicio precedente.

Figura 6.24

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 organizaciones, si bien la digitalización de productos, servicios y canales (52%) es la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

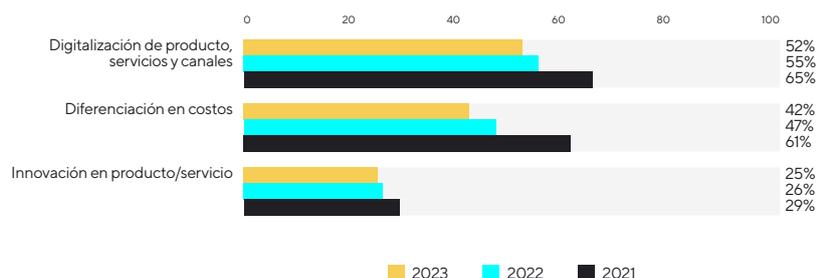


Cabe reseñar respecto a esta cuestión, que el orden de importancia de las palancas competitivas se mantiene en todos los años de la investigación. **Las empresas siguen considerando que la Digitalización de productos, servicios y canales, así como la diferenciación en costos están siendo los principales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

Figura 6.25

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 volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. **Así pues, un 88% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**



Está situación también ha sido advertida por Natalia Kingsland de Santander Argentina, cuando nos menciona que: *“la aparición de competidores tecnológicos de múltiples industrias pone de manifiesto la necesidad de las entidades financieras de salir de su zona de confort y desarrollar un ecosistema de negocios que busque satisfacer la necesidad de los clientes. La estrategia de Transformación Digital provee definiciones estratégicas con impacto en la escalabilidad de productos tecnológicos y el conocimiento de clientes para brindar experiencias competitivas”.*

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 2022 y 2021, se observa que siguen siendo las empresas tradicionales los principales competidores que han surgido en los sectores de competencia.

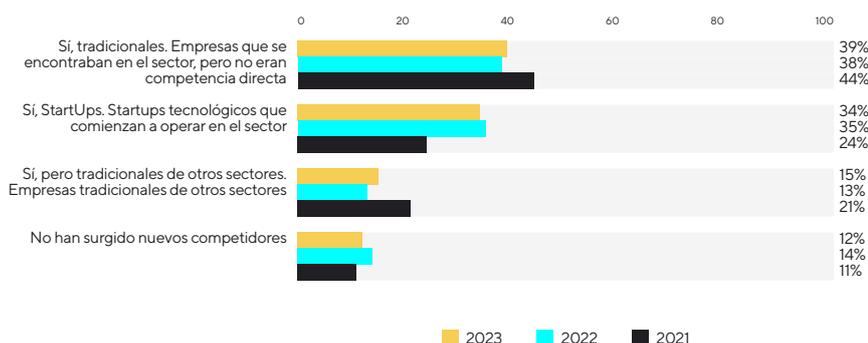


En un mismo sentido, Rafa López, Cybersecurity Lecturer, nos advierte que los nuevos competidores digitales están siendo las claves para emprender la Transformación Digital en su mercado.

Figura 6.26

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 organizaciones 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 el análisis de grandes volúmenes de información de negocio.

En todo caso, la presencia en Big Data y Capacidades Analíticas, la Computación en la Nube, la Inteligencia Artificial Generativa y las plataformas de Automatización resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas a la hora de priorizar sus inversiones.

Respecto a 2022, se observa un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Cloud Computing, pasando del tercer al segundo lugar en las prioridades.

También, resulta destacable el liderazgo sostenido de Big Data y Analytics como prioridad de inversión de las organizaciones. Estas herramientas, continúan suponiendo la base para que las organizaciones profundicen la tendencia a convertirse en Data Driven.

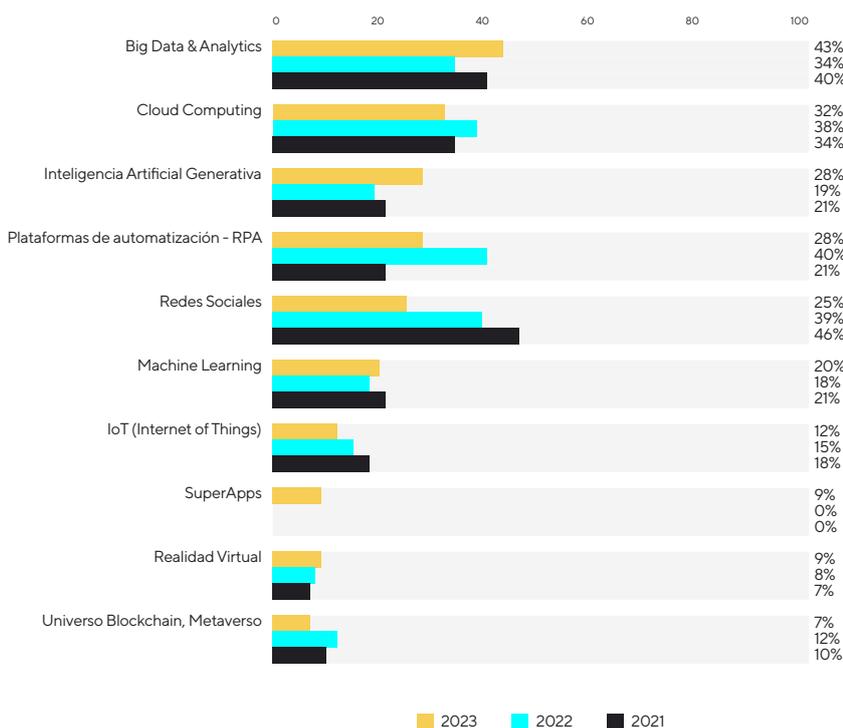
Por su parte, han aparecido nuevas categorías como la Inteligencia Artificial Generativa con el 28% de prevalencia, observándose un incremento considerable respecto al 2022 (19%) y 2021 (21%) respectivamente.

En ese sentido, Rafa López, nos advierte que las nuevas tecnologías digitales están afectando el mercado de forma totalmente disruptiva.

Figura 6.27

Comparativa interanual de tecnologías con mayor prioridad de inversión

Fuente: Elaboración Propia



6.1.5 Modelo de Gestión

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 las dos primeras ediciones del Think Digital Report se identificaba a esta problemática bajo el título de **Organización, Metodologías y Formas de Trabajo**. Este año, a efectos de simplificar su comprensión lo identificaremos bajo el nombre de **Modelo de Gestión**, en tanto engloba los esquemas, herramientas y métodos, que las organizaciones utilizan para gestionar su negocio.

La mayoría de las empresas han tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como Scrum y Design Thinking continúan siendo 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 (40%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas en el contexto de la Transformación Digital. Asimismo, Design Thinking (37%) 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.

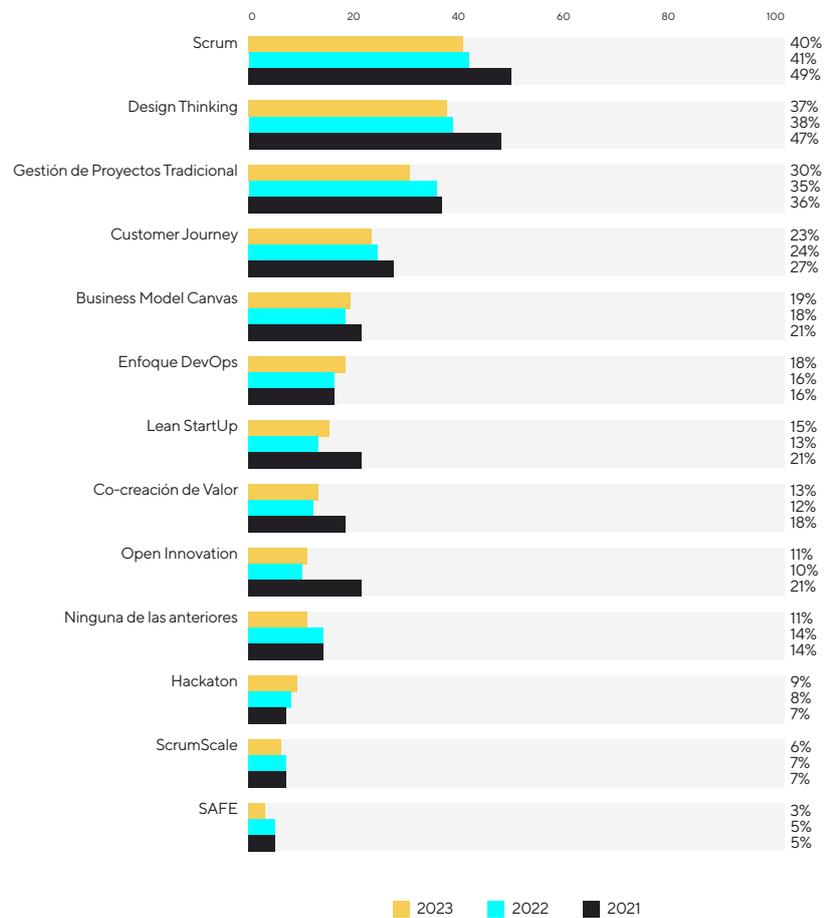


En concreto, *Scrum* continúa siendo la metodología más utilizada por las empresas, destacada por el 40% de los encuestados.

Figura 6.28

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

Fuente: Elaboración Propia



Si analizamos los datos de 2023 comparados con el año 2022, podemos concluir que siguen estando en el ranking de las tres principales metodologías, Scrum, Design Thinking y la Gestión de Proyectos Tradicional.



Entender la importancia de las metodologías ágiles en el proceso de Transformación Digital será clave para activar el cambio en la organización. En ese sentido, **Natalia Kingsland de Santander Argentina** nos menciona que: “el modelo de Transformación Digital está sustentado en un profundo cambio tecnológico y cultural. Al decir cultural nos referimos al cambio que impacta en los comportamientos esperados, los símbolos y los sistemas de toda la organización. Las metodologías ágiles son una parte de la transformación que busca influenciar una nueva forma de trabajo, un nuevo “mindset” en el liderazgo y un rol más protagónico de todos los integrantes de la organización”.



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. **Un 64% 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 50% de los participantes ha modificado (de esta manera) su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia.

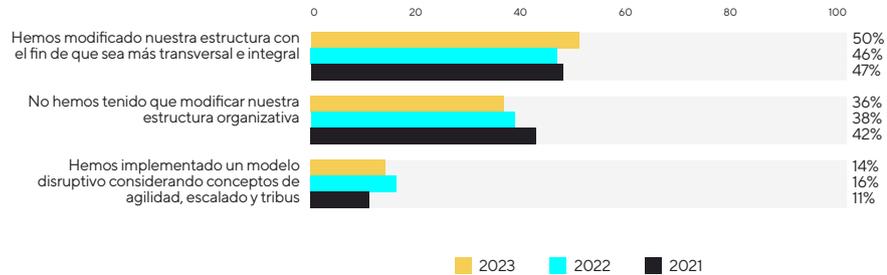
Sin embargo, sólo el 14% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

La evolución de las alternativas de adecuación de estructuras organizativas se ha incrementado levemente desde el 2021.

Figura 6.29

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.

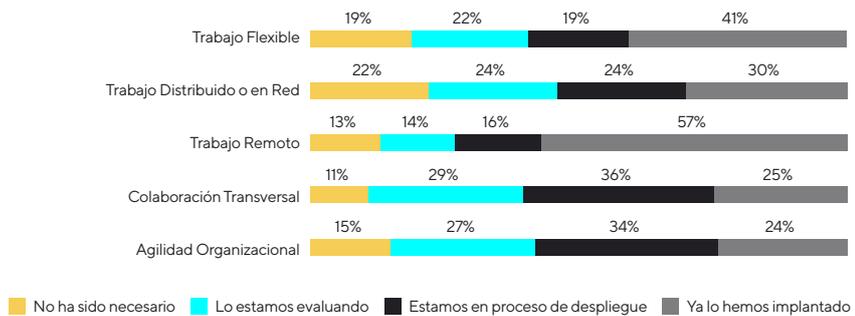


La mayoría de las empresas reportó haber desplegado el Trabajo Remoto 57% y Trabajo Flexible 41%. Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (36%) y la Agilidad Organizacional (34%).

Figura 6.30

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

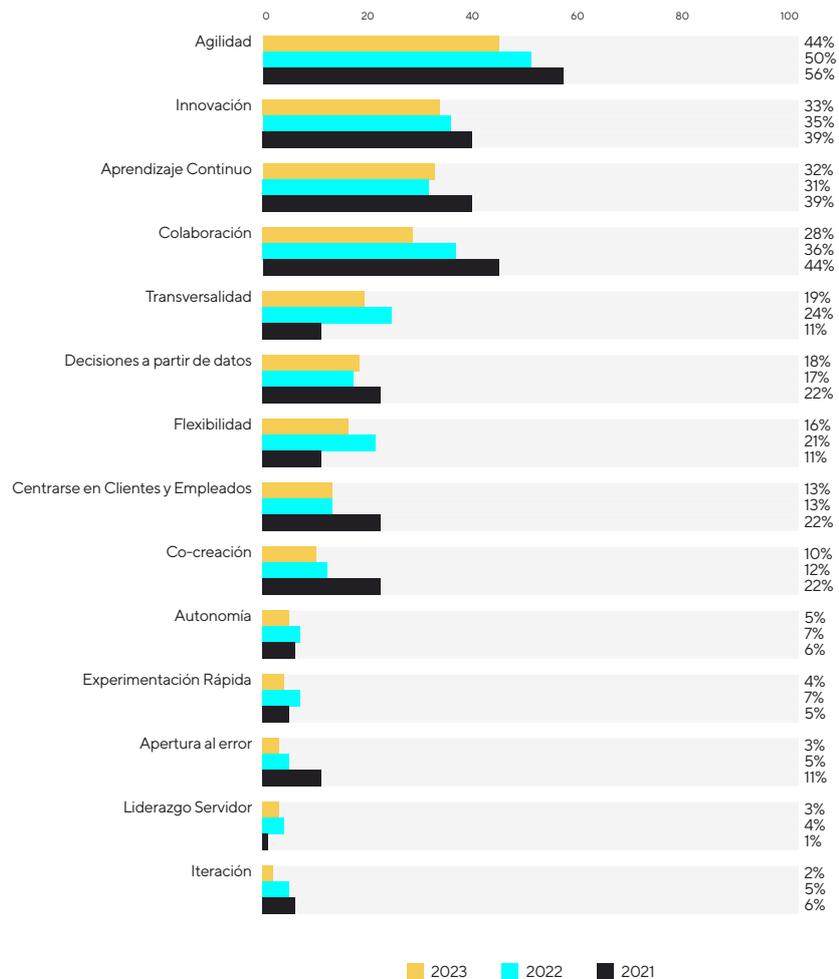


La cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello, que conceptos como **Agilidad (44%)**, **Innovación (33%)**, **Aprendizaje Continuo (32%)** y **Colaboración (28%)**, continúan siendo los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes.

Figura 6.31

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 (47%) y el miedo a lo desconocido (33%) se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación, tanto para este 2023, como en 2022.**

Igualmente, la falta de comunicación (32%), genera actitudes defensivas en las personas ante el cambio. 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 transcurso del tiempo.

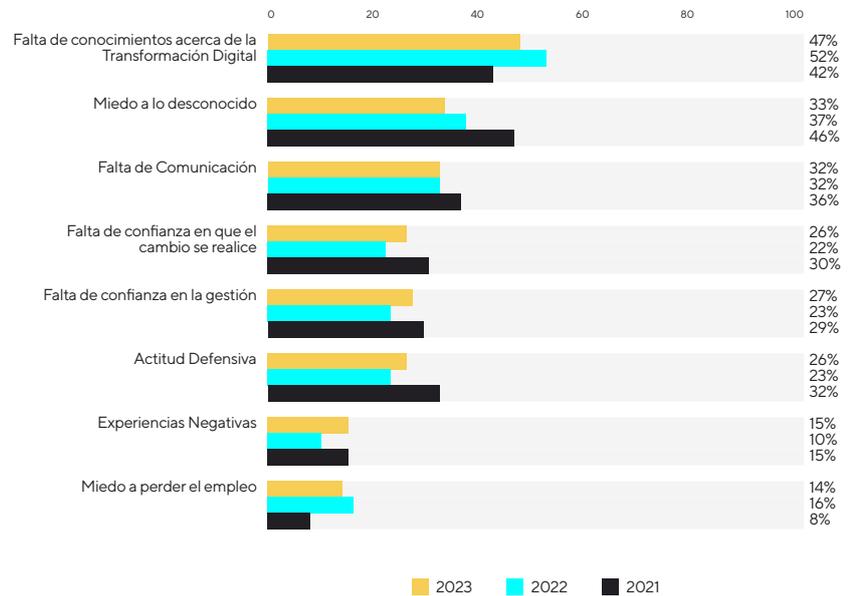


También es importante destacar que, la falta de conocimiento del proceso, el miedo a lo desconocido y la falta de comunicación, se mantienen, tanto en 2021, 2022 como en 2023, como los tres principales aspectos de la cultura actual de las empresas, que resisten a la Transformación Digital.

Figura 6.32

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



La importancia de trabajar en la Cultura como parte del proceso de Transformación Digital, quedó claramente establecida en las palabras de Joan Clotet, al mencionar que: *“la cultura es elemento clave de identidad y difícil de cambiar con poco tiempo y esfuerzo”*.

6.1.7 Talento Digital



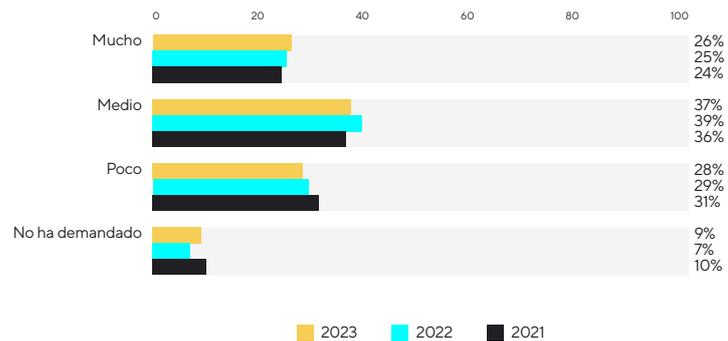
Por último, la Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. **Prueba de ello es que un 63% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.**

Similar distribución se observa en la comparativa interanual, donde en general en 2021 un 60% y en 2022 un 64% manifestó oportunamente, que durante el proceso de Transformación Digital había sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.33

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 las nuevas habilidades necesarias para desplegar la Transformación Digital. **No en vano, el 57% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo**, destacándose que el 19% los considera muy poco capacitados y el 38% algo capacitados.

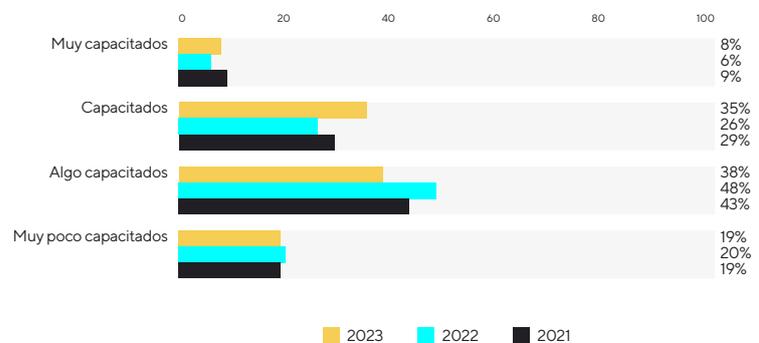
Similar distribución en cuanto a la preparación de los colaboradores se observa en la comparativa interanual, ya que el 62% de las empresas en 2021 y el 68% en 2022 consideró que su personal no estaba suficientemente capacitado.

Para este 2023, se observa una leve mejoría en cuanto a la formación de los colaboradores, ya que el 43% los considera entre Capacitados y Muy Capacitados, respecto al 32% en 2022.

Figura 6.34

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, para la Transformación Digital. En consecuencia, **el desarrollo de programas de formación interna ha sido la más desplegada (45%)**, seguida por la contratación de talento de mercado (42%), y por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (31%).

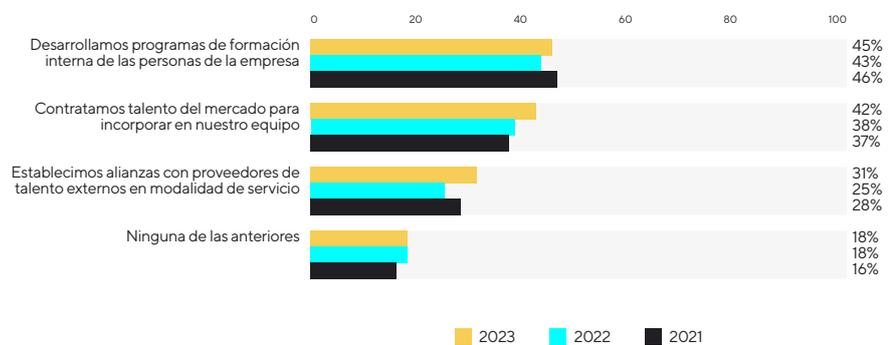


En relación con la preparación de nuestros colaboradores, **Natalia Kingsland de Santander Argentina** nos advierte: “¿Puede una persona estar preparada para un cambio? El cambio es un proceso en el que se debe acompañar a las personas para que puedan transitarlo. No hay una única forma establecida de cambiar. Cada persona lo vive de diferente manera. Es por eso que es clave contar con un plan que incluya el acompañamiento a través de comunicación constante, escucha activa, espacio de feedback, participación en la co-creación de los nuevos hitos, etc. En nuestro caso optamos por formar al talento interno en las nuevas habilidades necesarias para el cambio, a través de procesos de *reskilling*^[1] y *upskilling*^[2]. Creando comunidades de práctica para multiplicar el conocimiento interno. Creando contenido de capacitación online y charlas presenciales, y acompañando a los nuevos equipos con roles de Agile Coach y facilitadores del cambio para la adopción de nuevas formas de trabajo”.

Figura 6.35

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, en todas las ediciones del estudio, las principales estrategias desplegadas por las empresas, coinciden en el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.



En ese mismo sentido, **Samah Tibri Rmadi, New Experiences Expert Advisor en Mahou San Miguel**, nos menciona que: “...la estrategia ha venido de formar al personal interno, además de contratar y motivar a perfiles más actualizados”.

Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipos:

- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **Power Skills**^[3] asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.



En este sentido, el dominio de metodologías ágiles y la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos han sido identificadas por el 53% de los participantes respectivamente, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital, seguidas por el conocimiento de Programación de Software (46%).

[1] Según la Fundación Adecco, **Reskilling** es un anglicismo que hace referencia al reciclaje profesional, es decir, a la capacitación de un trabajador para otro puesto, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias. <https://fundacionadecco.org>

[2] Según la Fundación Adecco, **Upskilling** es un anglicismo que hace referencia a la formación de un profesional en nuevas habilidades y competencias que le permiten crecer en su rol actual. <https://fundacionadecco.org>

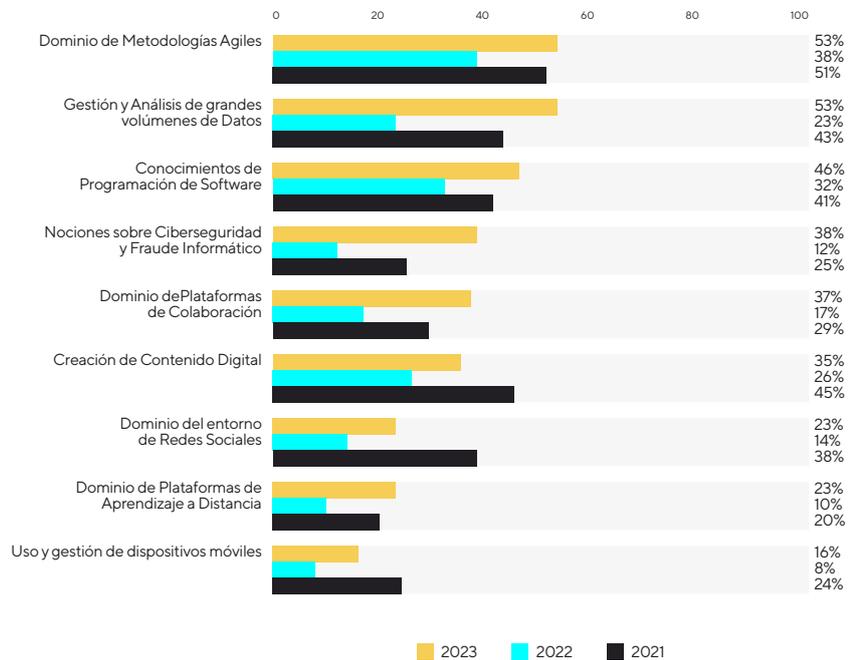
[3] El término **Power Skills** identifica, dentro de todas las habilidades blandas disponibles, aquellas que se asocian más fácilmente y potencian los procesos de Transformación Digital en las empresas.

El dominio de metodologías ágiles ha sido en las tres ediciones (2021, 2022 y 2023) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas. Por otra parte, resulta destacable el crecimiento en la demanda de conocimientos sobre **Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos**, que ha pasado desde el cuarto lugar en 2022 al segundo en 2023.

Figura 6.36

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 (54%), el Trabajo Colaborativo (49%) y la Agilidad (48%), como las más necesarias a desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones, seguidas por la Adaptabilidad (45%) y el Aprendizaje Permanente (43%), que fueron elegidas, de manera individualizada, por los participantes.

Habilidades como la Innovación, el Trabajo Colaborativo y la Agilidad se mantienen entre las tres principales a desarrollar según la comparativa interanual, desde 2021 a 2023.

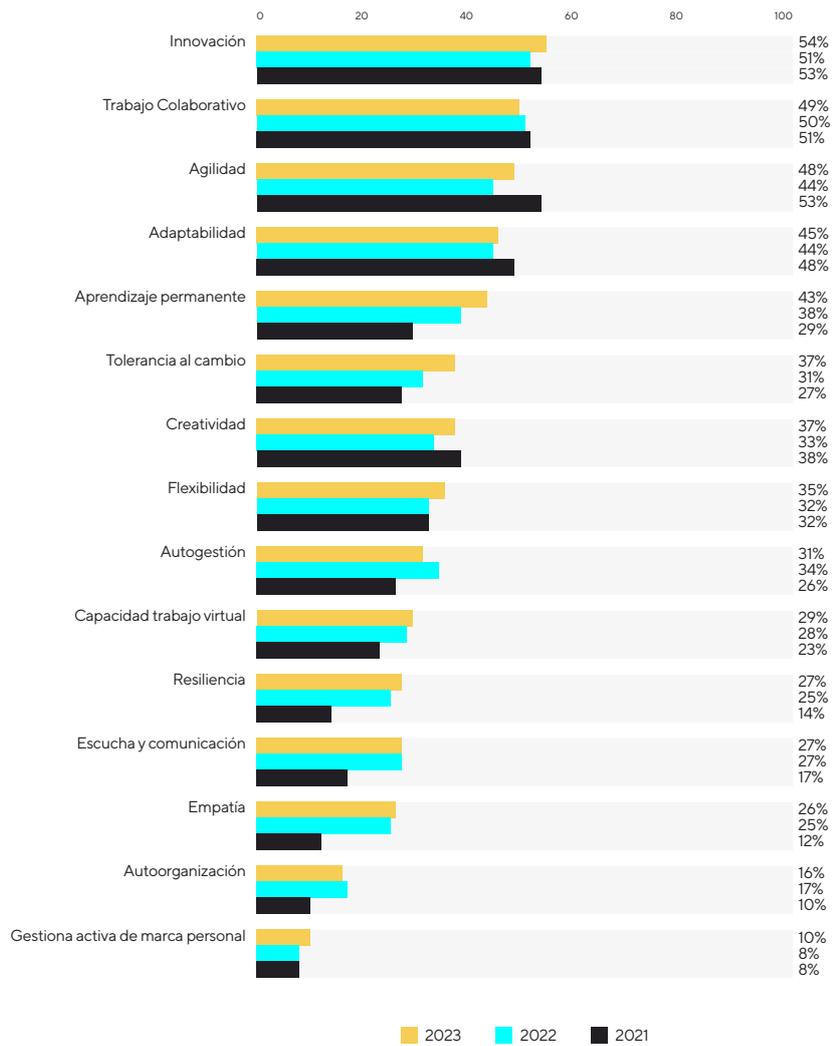


A efectos de completar esta visión del desarrollo de habilidad, **Joan Clotet** nos menciona que *“todos los líderes deben incorporar una nueva mentalidad y estilo de liderazgo en un entorno cambiante, descentralizado y orientado al cliente y al empleado”*.

Figura 6.37

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

Fuente: Elaboración Propia



Por su parte, **Samah Tibri Rmadi**, nos menciona también, en relación a la adquisición de talento digital por parte de los integrantes de las organizaciones: *“que se retan al cambio, a fallar y a probar cosas nuevas, que no teman sacar conversaciones incómodas con los equipos”*.

6.2 España

6.2.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.2.1

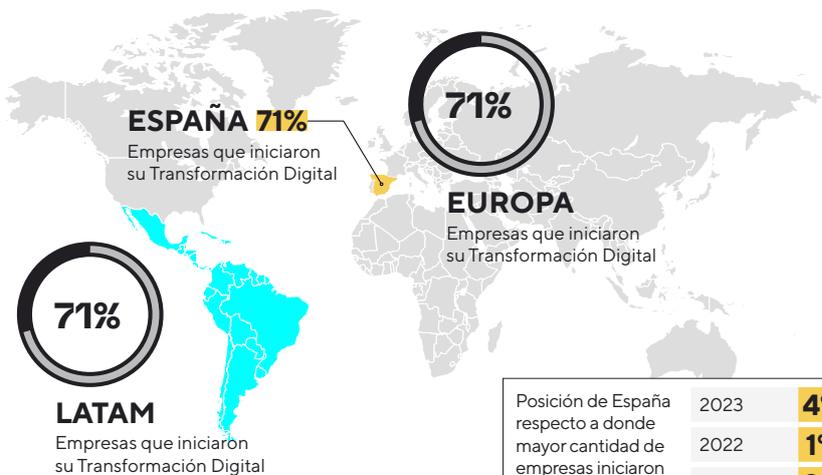
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para España)

Fuente: Elaboración Propia

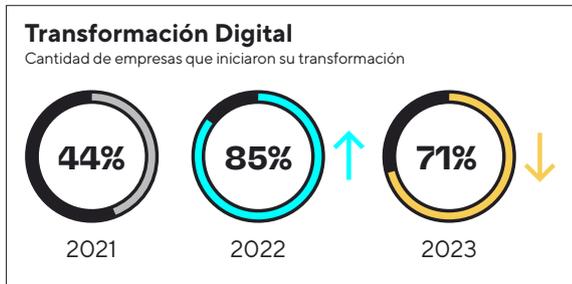
TDR23

Barómetro sobre la Transformación Digital
Resumen Ejecutivo - **ESPAÑA** 🇪🇸

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL



Posición de España respecto a donde mayor cantidad de empresas iniciaron su transformación.	2023	2022	2021
	4°	1°	2°



TOP Países

Empresas que iniciaron la Transformación Digital en 2023

	México	73%
	Perú	73%
	Ecuador	73%

Infraestructura

	Usuarios de Internet	1°
	Hogares con Internet	1°
	Teléfonos inteligentes	2°

Obstáculos de Adopción

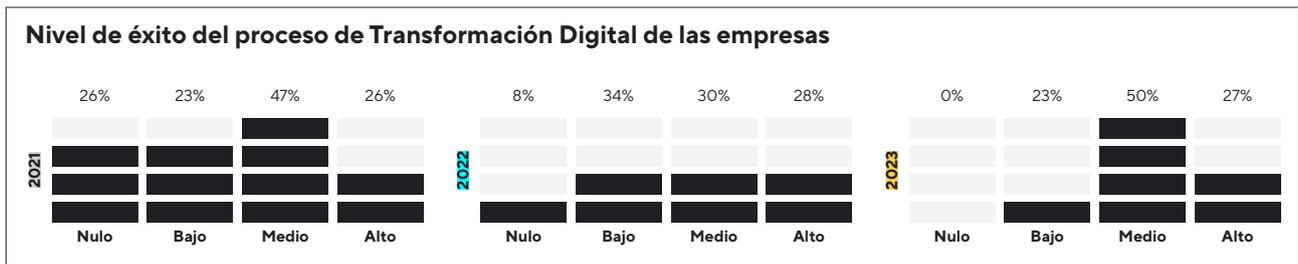
Principales obstáculos que identificaron las empresas en el despliegue de la Transformación Digital

	Falta de habilidades digitales	57%
	Cultura actual de la empresa	49%
	Falta de visión estratégica	45%

Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

	Inicial	Intermedio	Avanzado	Estratégico	Disruptivo
2023	16%	23%	24%	26% ↑	11% ↑
2022	18%	34%	28%	15%	5%



6.2.2 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 537 respuestas, de las cuales 99 corresponden a España, representando el 18% de la muestra.

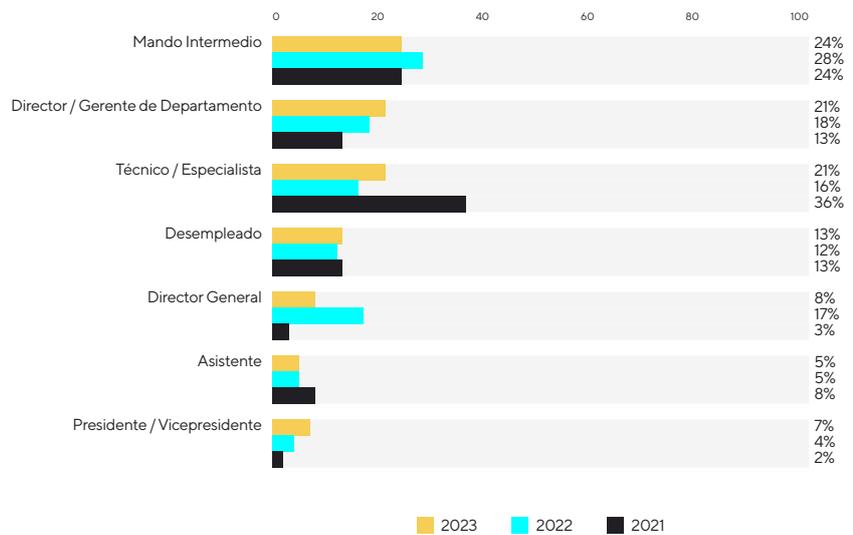
Si consideramos las personas que han respondido la encuesta en cada caso, en el siguiente gráfico podemos analizar la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización. En este sentido, puede advertirse que la mayor parte de la muestra forma parte de los Mandos Intermedios (24%), mientras que los Directores/Gerentes de Departamento ocupan una proporción más reducida (21%).

Respecto a 2022, la muestra actual mantiene una participación de Mandos Intermedios y Directores/Gerentes de Departamento considerable, sobre la categoría de Técnico/Especialista, que ha visto reducida su participación desde 2021 a la fecha.

Figura 6.2.2

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

Fuente: Elaboración Propia

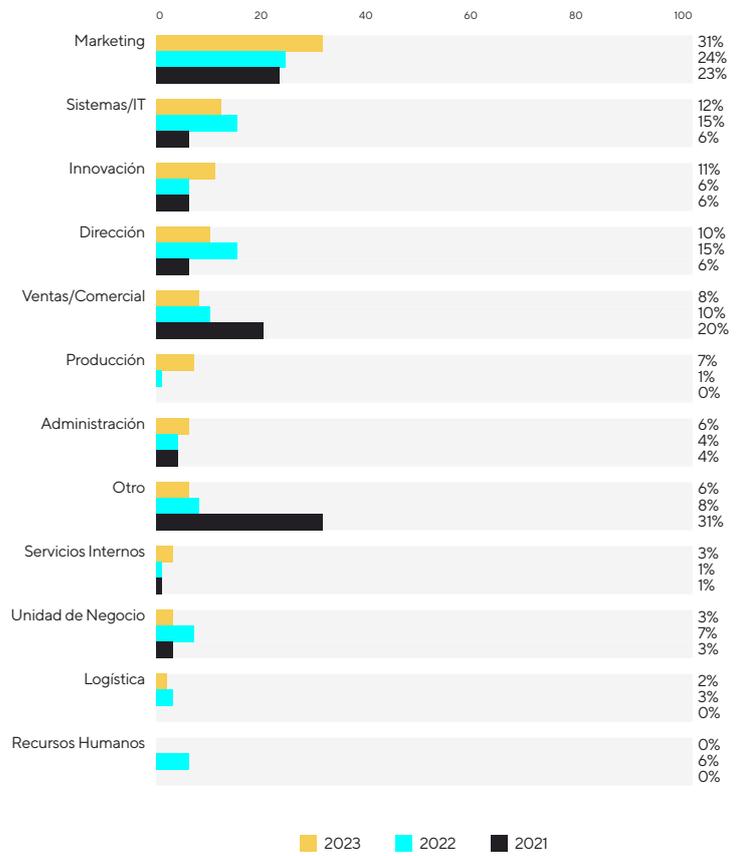


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes españoles pertenecen al área de Marketing (31%), Sistemas/IT (12%), Innovación (11%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.2.3

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

Fuente: Elaboración Propia



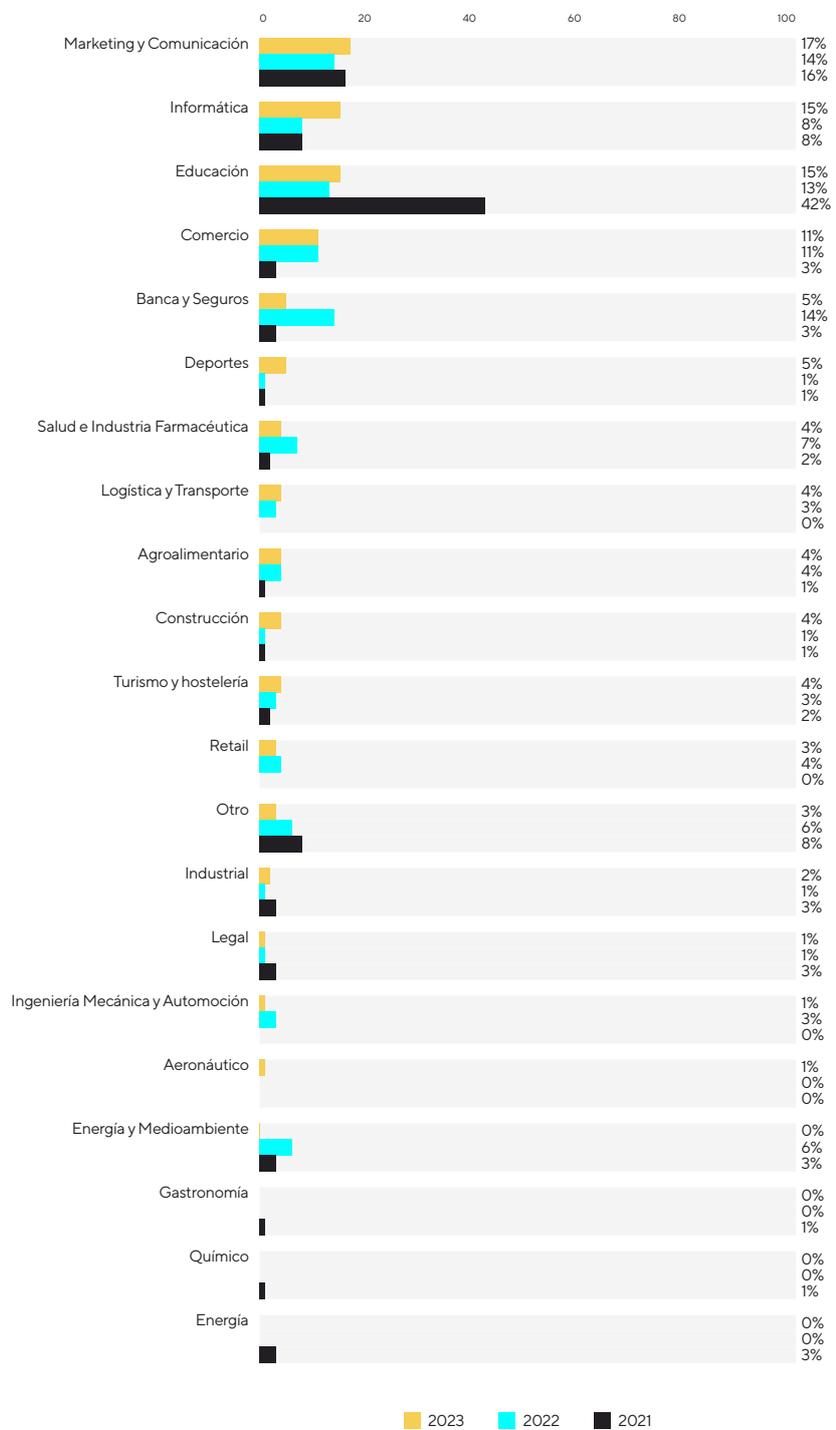
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra española.

Si observamos la evolución de las áreas sectoriales que han participado de la encuesta, podemos señalar en este 2023 una disminución considerable del sector de Banca y Seguros respecto a 2022.

Figura 6.2.4

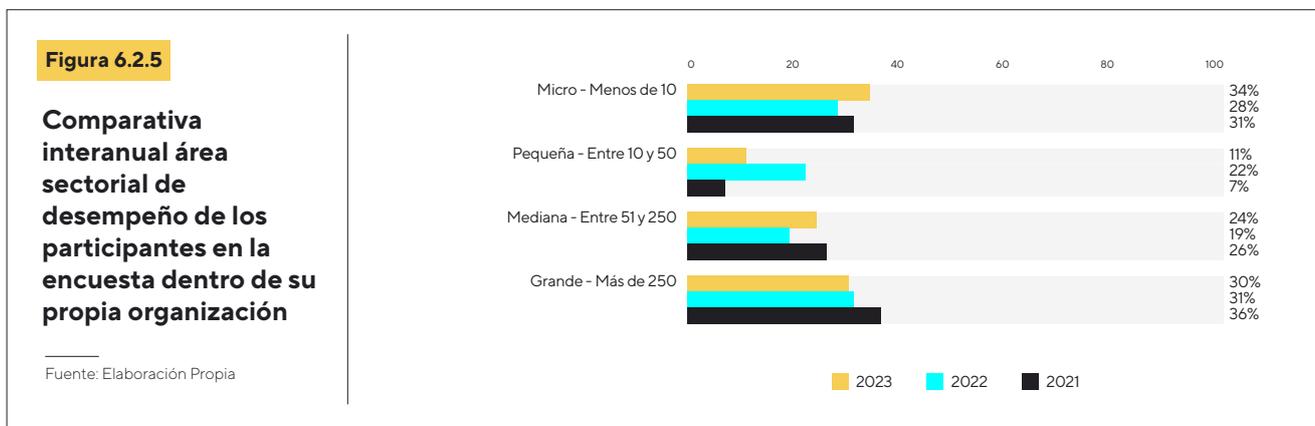
Comparativa interanual del área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para España)

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.

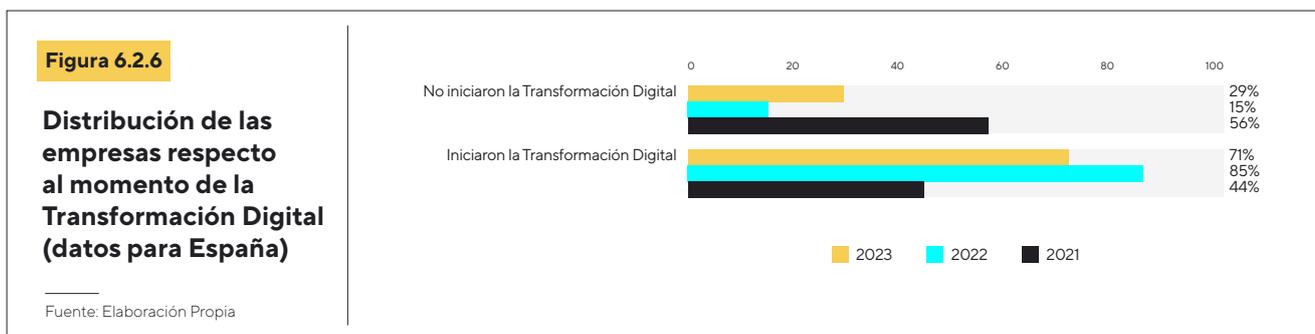
Respecto a la muestra de 2023, podemos observar una dispersión hacia los extremos en las categorías Micro (34%) y Grandes (30%), similar a la indicada para 2022 y 2021.



6.2.3 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, es notable destacar que el 71% de las empresas españolas representadas han emprendido con éxito su viaje hacia la Transformación Digital, encontrándose en diferentes fases de desarrollo. Aunque se observa una disminución con respecto al año anterior, donde un destacado 85% había iniciado su Transformación Digital, es importante resaltar que este 71% sigue reflejando un compromiso significativo por parte de las empresas españolas con la adopción de tecnologías innovadoras y prácticas digitales avanzadas.



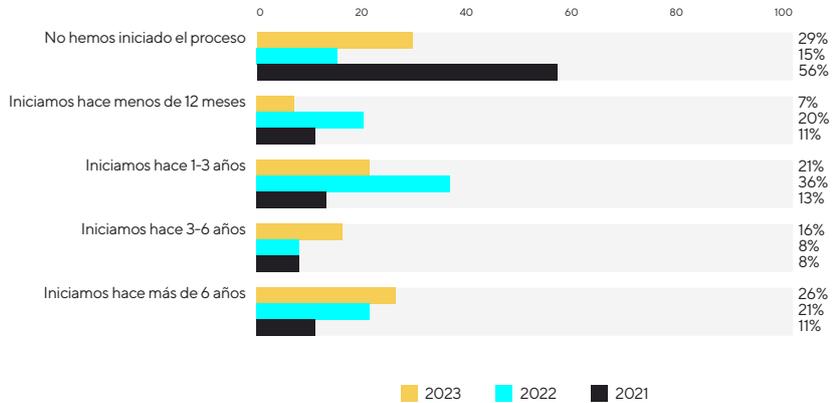
Cabe resaltar que, a pesar de la reducción comparativa con 2022, el presente año muestra una continuidad en la tendencia positiva, ya que el 71% supera considerablemente el 44% registrado en 2021. Esto evidencia una sólida y constante progresión en la incorporación de la Transformación Digital en el tejido empresarial español, marcando a España como un actor clave en el escenario europeo.

En términos de la madurez de los procesos de Transformación Digital en España, es alentador observar que un significativo 26% de las empresas ha estado liderando esta transformación durante más de 6 años. Este dato sugiere una presencia consolidada y arraigada de la Transformación Digital en la estrategia empresarial española, destacando la capacidad del país para adaptarse proactivamente a los cambios y mantenerse a la vanguardia de la innovación digital.

Figura 6.2.7

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

Fuente: Elaboración Propia



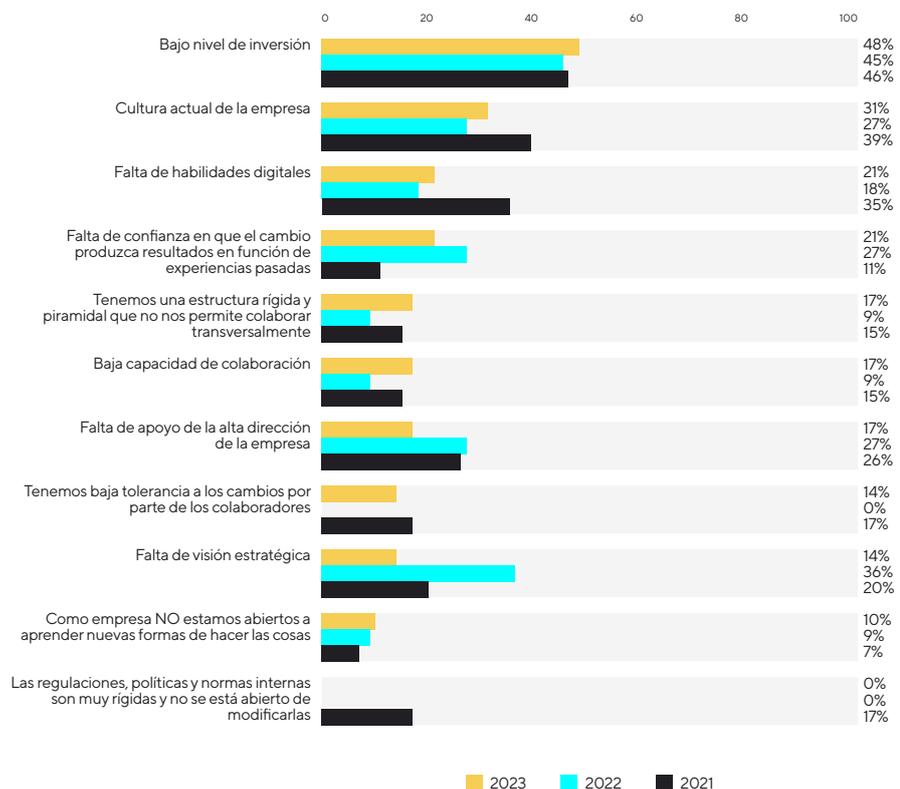
De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital declararon haberse encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio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

Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (48%), la cultura actual de la empresa (31%) y la falta de habilidades digitales (21%) fueron los aspectos más destacados por las empresas españolas, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

Figura 6.2.8

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

Fuente: Elaboración Propia

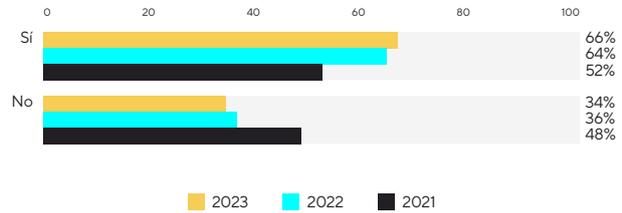


No obstante lo anterior, de entre aquellas empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 66% se manifestaba dispuesto a hacerlo durante el año consecutivo. Concretamente y en relación con la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, el 66% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

Figura 6.2.9

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

Fuente: Elaboración Propia

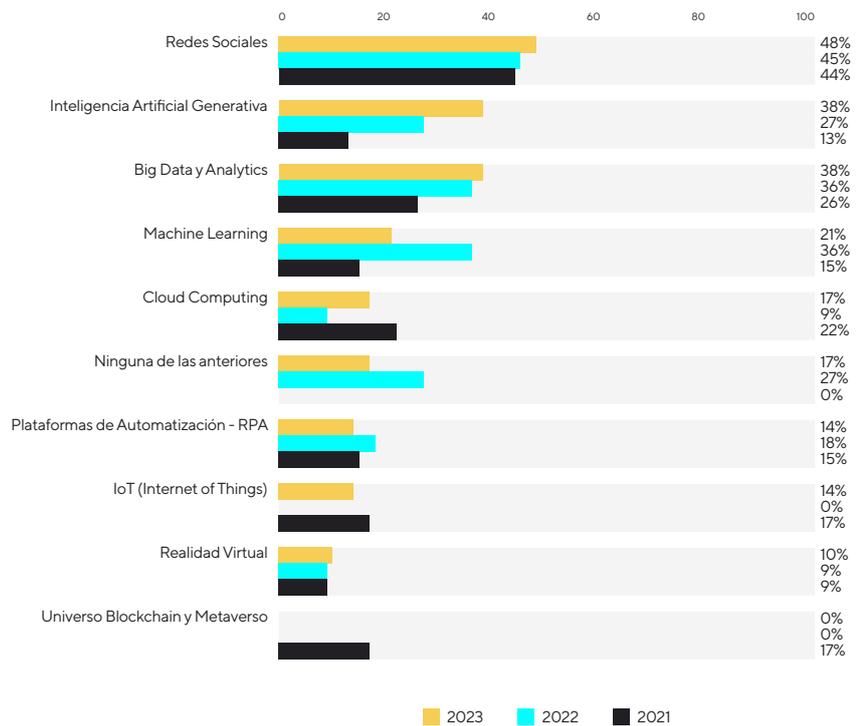


También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (48%), Inteligencia Artificial Generativa (38%) y Big Data y Analytics (38%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción entre las empresas españolas, que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.2.10

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

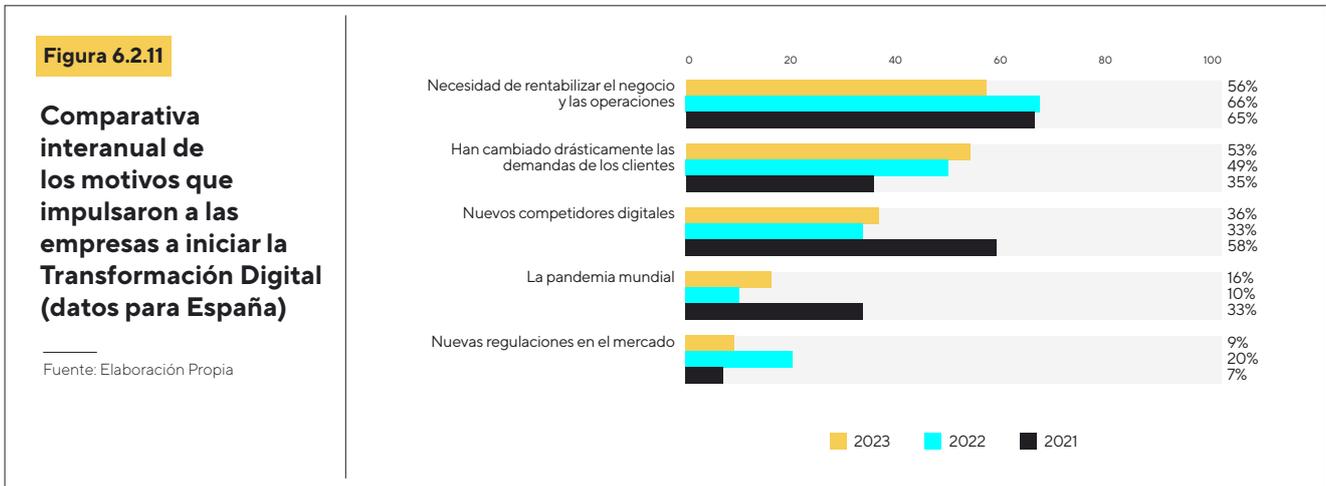
Fuente: Elaboración Propia



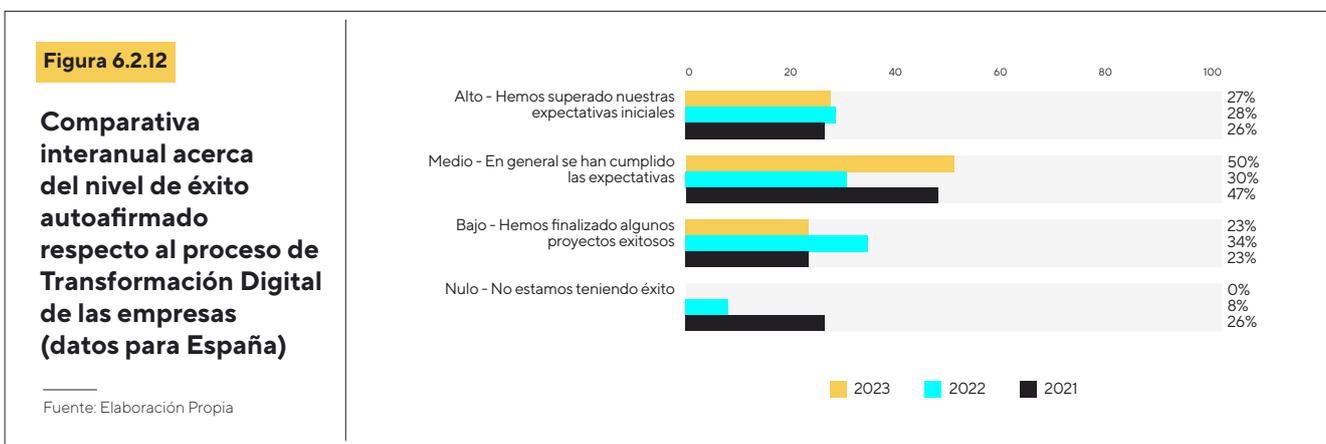
En el 2023, se incrementa el interés de las empresas españolas por la Inteligencia Artificial Generativa.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (71%), 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 (56%), junto con el cambio drástico en las demandas de los clientes (53%), aparecieron como los principales factores que motivaban a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Si observamos los datos comparativamente con el año 2021, podemos observar que continúa perdiendo peso el impacto de la pandemia mundial en este tipo de decisiones.



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 50% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 27% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.



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.

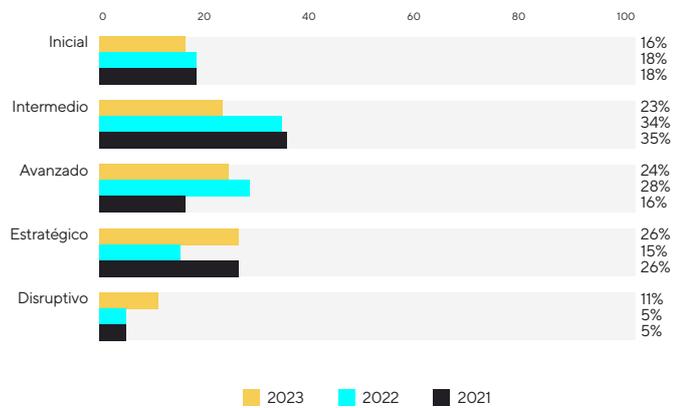
En este sentido, la mayoría de las empresas (61%) consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre avanzado (24%), estratégica (26%) y disruptiva (11%).

El nivel de madurez ha crecido, en el último año, en las empresas españolas que formaron parte de la encuesta, en tanto que, para este 2023, el 61% de las empresas consultadas manifestó que su nivel de madurez se encontraba entre los niveles Avanzado y Disruptivo, respecto al 48%, que habían obtenido estas categorías en 2022.

Figura 6.2.13

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

Fuente: Elaboración Propia



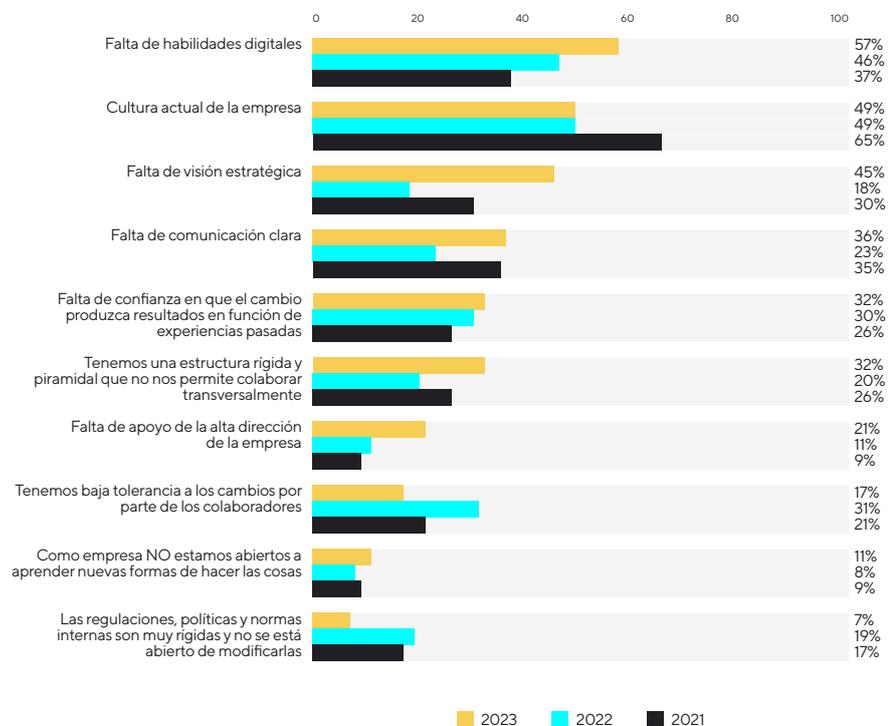
Por otra parte, de los resultados, la falta de habilidades digitales (57%) y la cultura actual de la empresa (49%), se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Si observamos comparativamente los resultados del año 2023 con respecto al ejercicio anterior, podemos destacar que las empresas continúan identificando la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa, como los principales aspectos que obstaculizan el avance de la Transformación Digital.

Figura 6.2.14

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

Fuente: Elaboración Propia



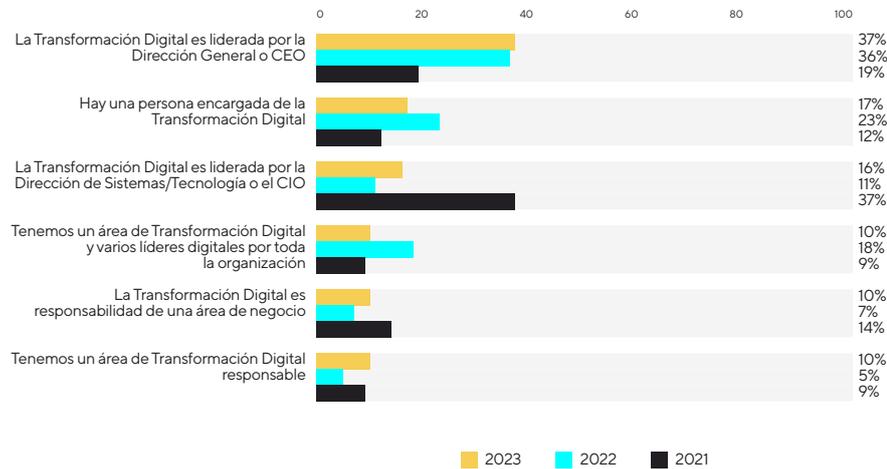
Asimismo, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General o el CEO de las empresas (37%), mientras que el segundo nivel con mayor prevalencia lo constituye la existencia de una persona encargada de la Transformación Digital (17%).

Si observamos los resultados comparativamente entre ejercicios, 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 y un 16% en 2023.

Figura 6.2.15

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

Fuente: Elaboración Propia



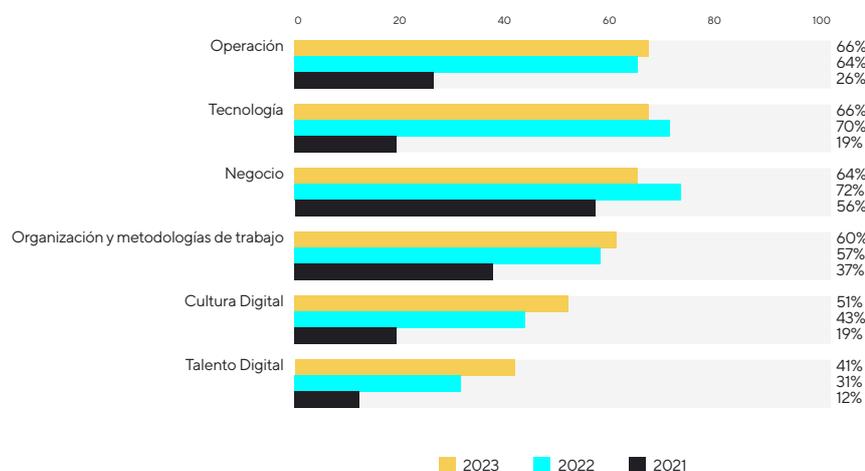
Finalmente, se pretendió conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de agenda, así como de los aspectos, en que se centra el mencionado proceso.

Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en Operación 66% y Tecnología 66%. Si bien las organizaciones que iniciaron la transformación digital habían detectado la cultura actual y la falta de habilidades, entre los principales obstáculos para avanzar en su transformación, continúan siendo 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.

Figura 6.2.16

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

Fuente: Elaboración Propia



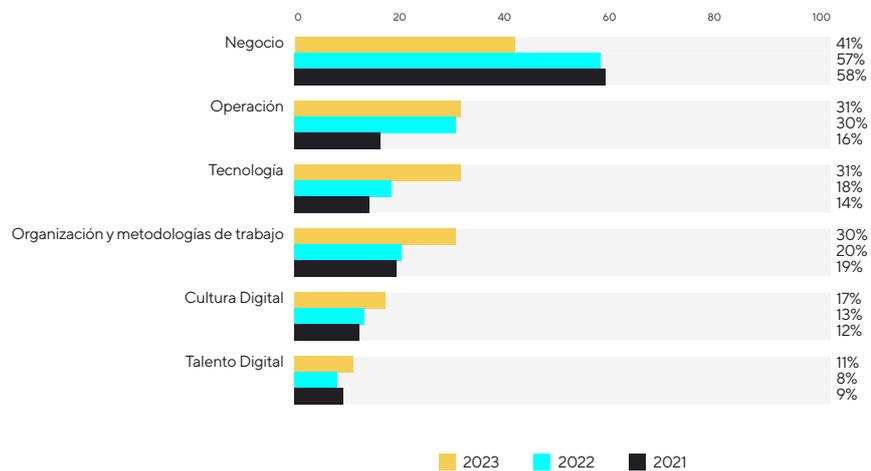
Las empresas han priorizado el Negocio y la Operación, mientras que, por el contrario, la Cultura y el Talento han sido los aspectos de la Transformación Digital menos prioritarios. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan 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.

Figura 6.2.17

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

Fuente: Elaboración Propia



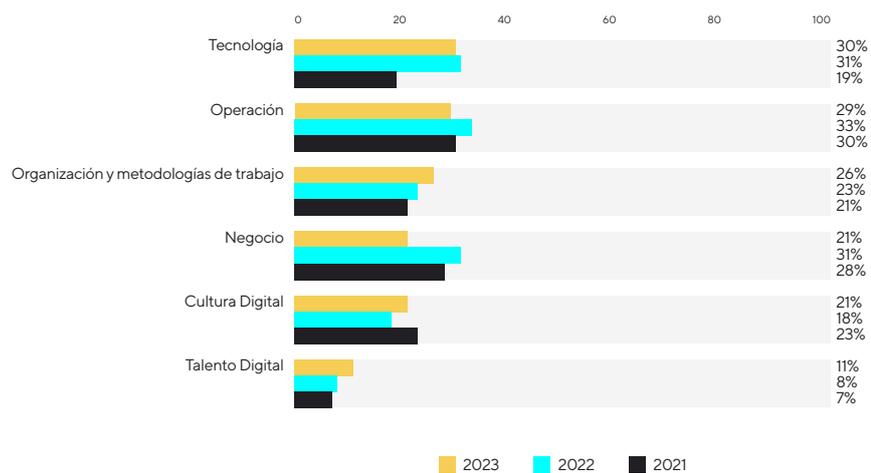
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Tecnología (30%) y la Operación (29%), en este sentido.

Asimismo, podemos observar que el Talento Digital es el factor considerado (por el 11% de las empresas representadas) como un aspecto donde no se ha logrado alcanzar un mayor grado de madurez.

Figura 6.2.18

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

Fuente: Elaboración Propia



6.2.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

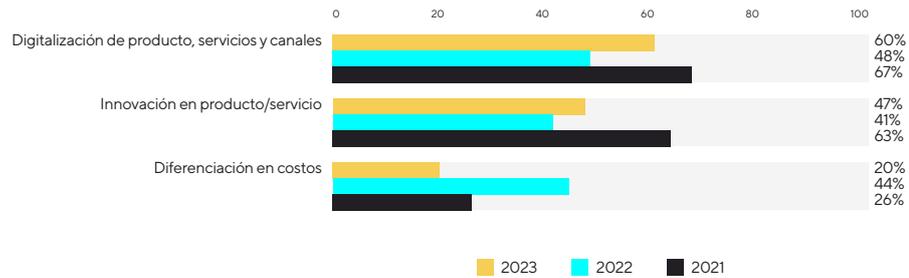
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, que suponen la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

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 6.2.19

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 90% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

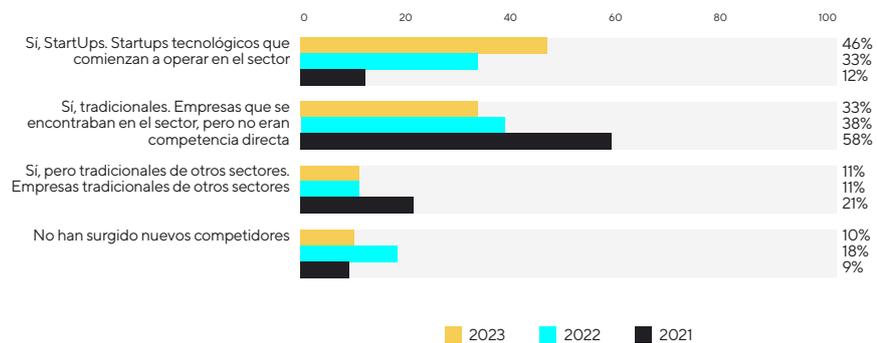
Concretamente, podemos clasificar a los nuevos competidores en tres categorías: Empresas Tradicionales (empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa); Empresas Tradicionales de otros sectores de competencia (empresas tradicionales de otros sectores); StartUps (nuevas empresas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

En 2022, una mayor cantidad de empresas tradicionales del mismo sector habían constituido los principales nuevos competidores para empresas tradicionales establecidas. En 2023, esta situación ha cambiado dado que se observa una mayor aparición de Startups tecnológicas como nuevos competidores para las empresas.

Figura 6.2.20

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

Fuente: Elaboración Propia



6.2.5 Tecnologías Digitales

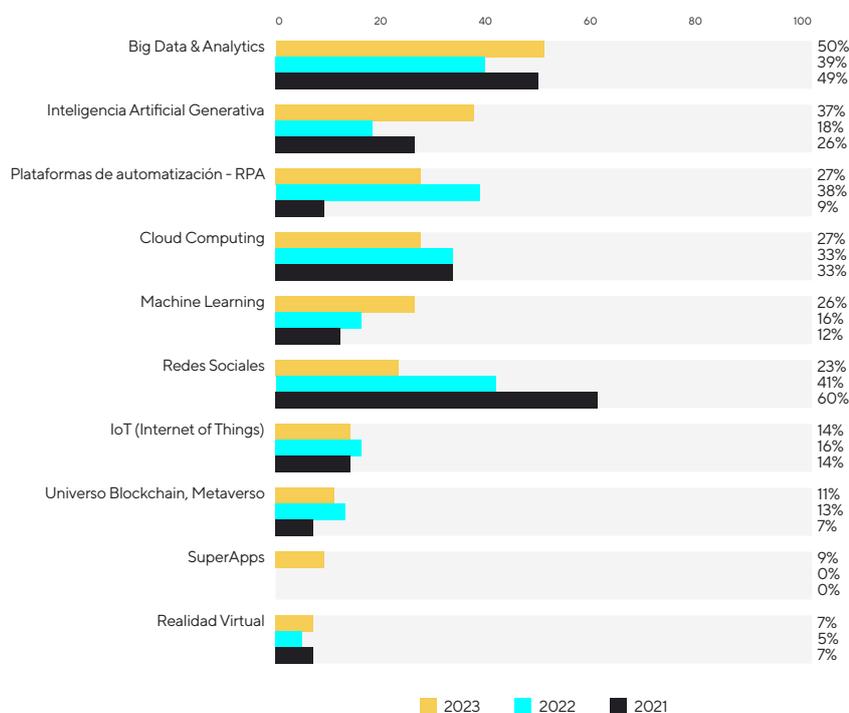
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas españolas representadas por los participantes están priorizando la adopción de capacidades de Big Data y Analytics y la Inteligencia Artificial Generativa.

En comparación a los resultados de 2022, ha crecido significativamente la utilización de Inteligencia Artificial Generativa, entre las soluciones más elegidas para el presente ejercicio.

Figura 6.2.21

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

Fuente: Elaboración Propia



6.2.6 Modelo de Gestión

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.

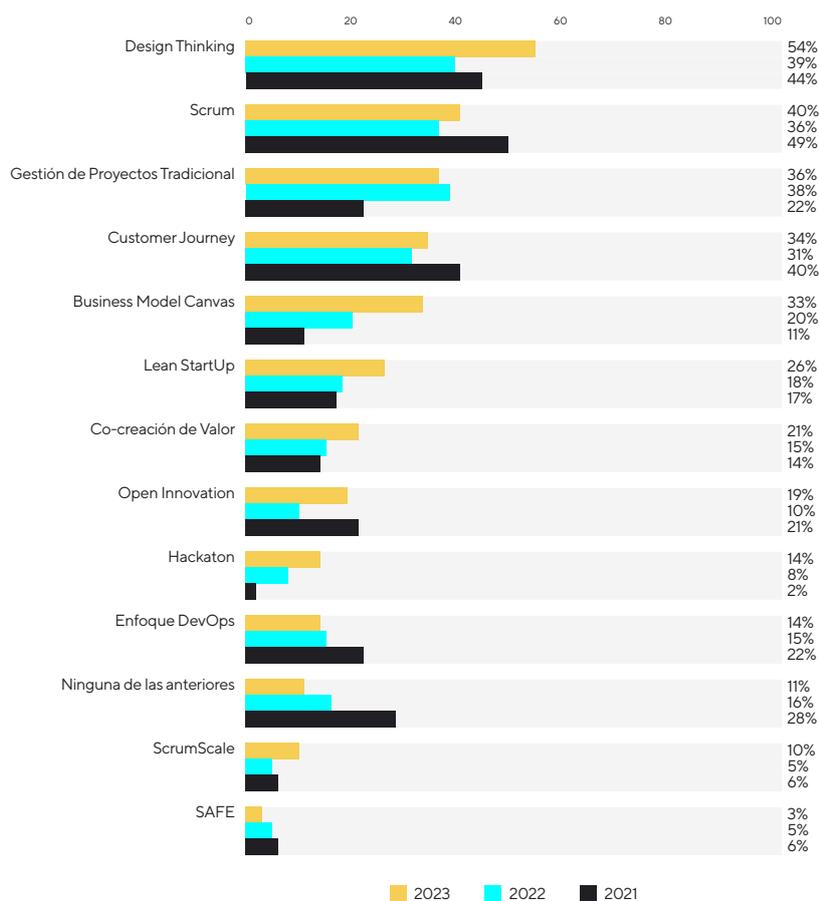
La mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como Design Thinking ha sido de las más utilizadas por las organizaciones españolas, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar 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 6.2.22

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 (54%) 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 (34%) 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 36% de los encuestados haya continuado utilizando metodologías tradicionales de gestión de proyectos, 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.

En concreto, Design Thinking (54%), Scrum (40%) y Gestión de Proyectos Tradicional (36%) han sido las metodologías más utilizadas por las empresas españolas.

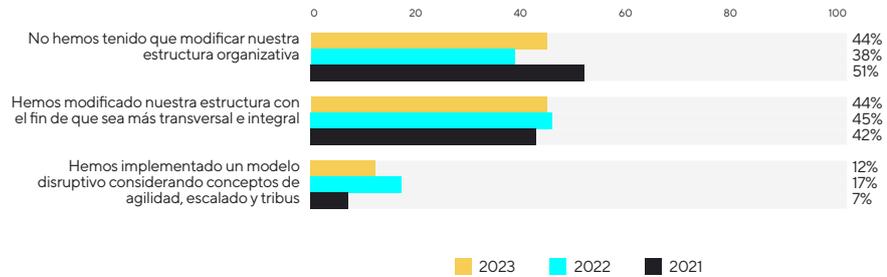
Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no es suficiente para profundizar en la Transformación Digital. De hecho, hasta el 56% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para 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. Un 44% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, en España el 12% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.2.23

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



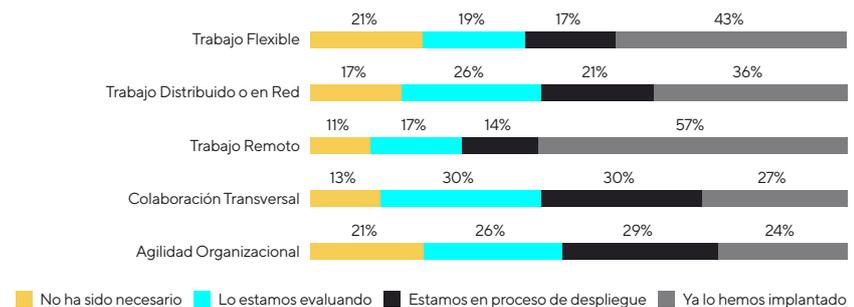
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento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

La mayoría de las empresas en España confirmó haber desplegado Trabajo Remoto (57%), Trabajo Flexible (43%) y Trabajo Distribuido o en Red (36%). Se observa además que la mayoría de las empresas están implementando la Colaboración Transversal (30%) y la Agilidad Organizacional (29%).

Figura 6.2.24

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

Fuente: Elaboración Propia



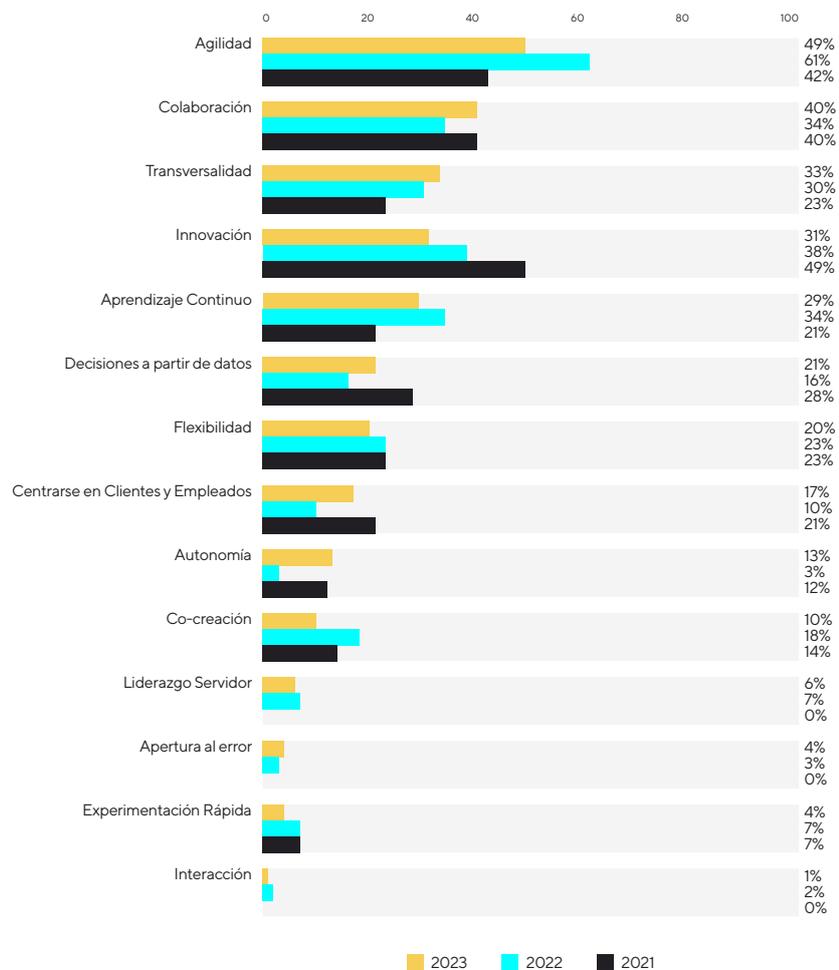
6.2.7 Cultura Digital

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 21% 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 (49%), Colaboración (40%) y Transversalidad (33%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.

Figura 6.2.25

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

Fuente: Elaboración Propia

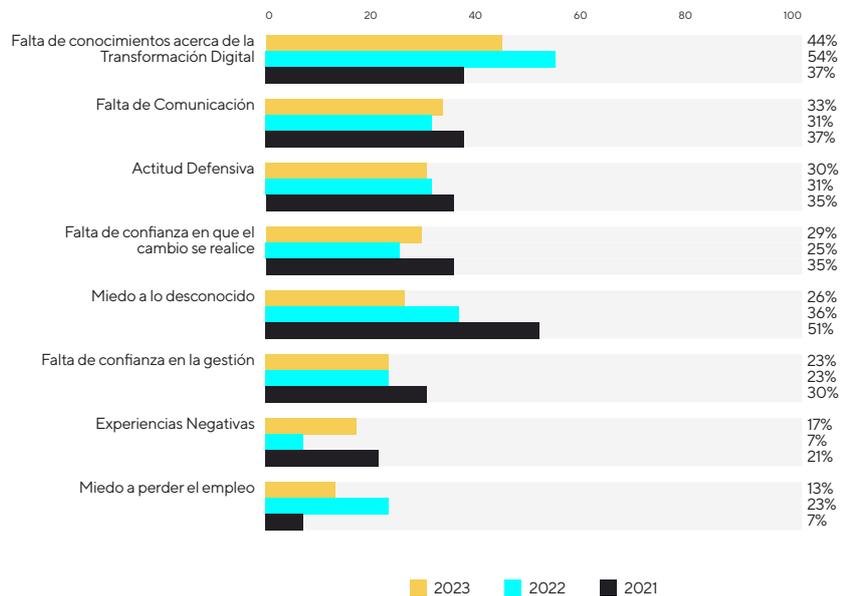


De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, falta de conocimiento del proceso y la falta de comunicación se revelaron como las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

Figura 6.2.26

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 transcurso del tiempo.

6.2.8 Talento Digital

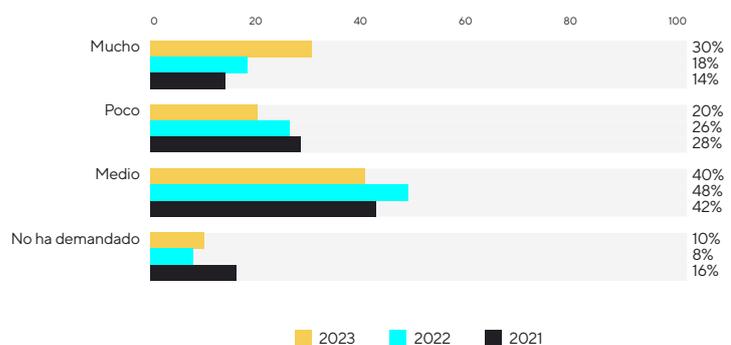
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 70% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Respecto a 2022, se ha incrementado la cantidad de empresas en las que la Transformación Digital ha demandado nuevo talento en la organización.

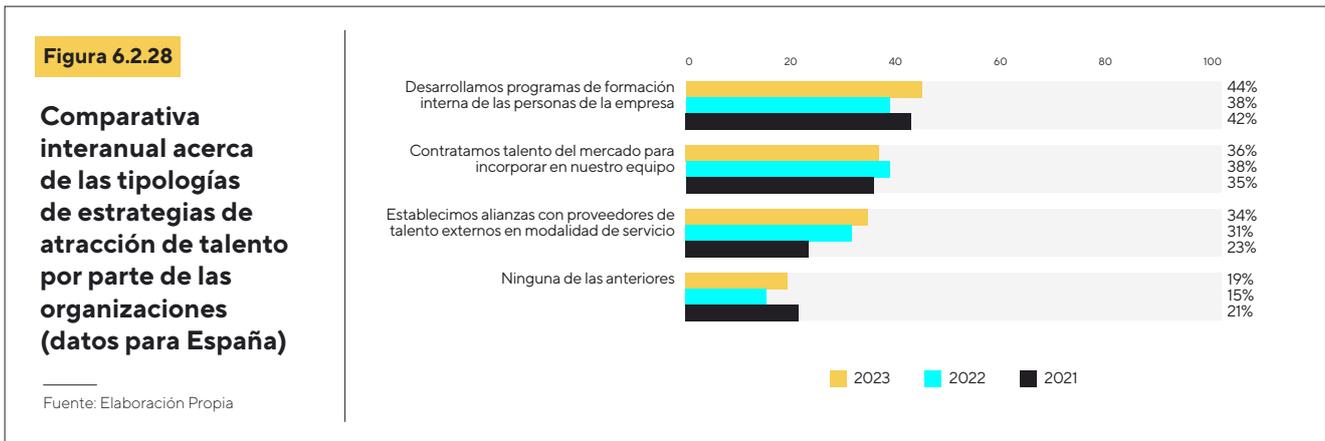
Figura 6.2.27

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

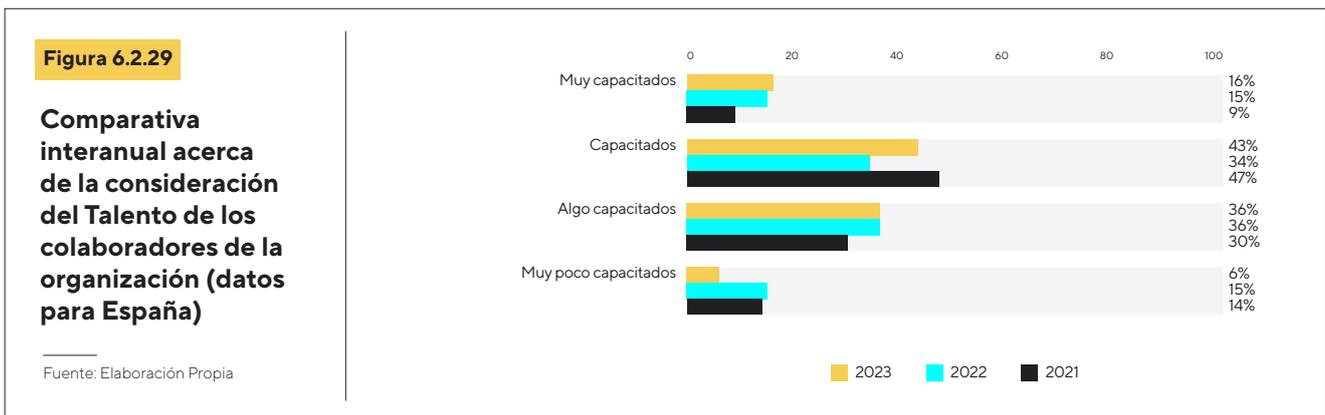
Fuente: Elaboración Propia



Para suplir dicha demanda los participantes han desplegado diversas estrategias que involucran el desarrollo de programas de formación interna (44%) y la incorporación de nuevo talento a la organización (36%).



Por su parte, es destacable indicar que el 59% de las empresas sí ha considerado que sus recursos se encuentran capacitados. La concienciación acerca de la adecuada capacitación, nos permite explicar en el caso de España, 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 su prioridad de agenda de la Transformación Digital.



Sin embargo, un 44% 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.

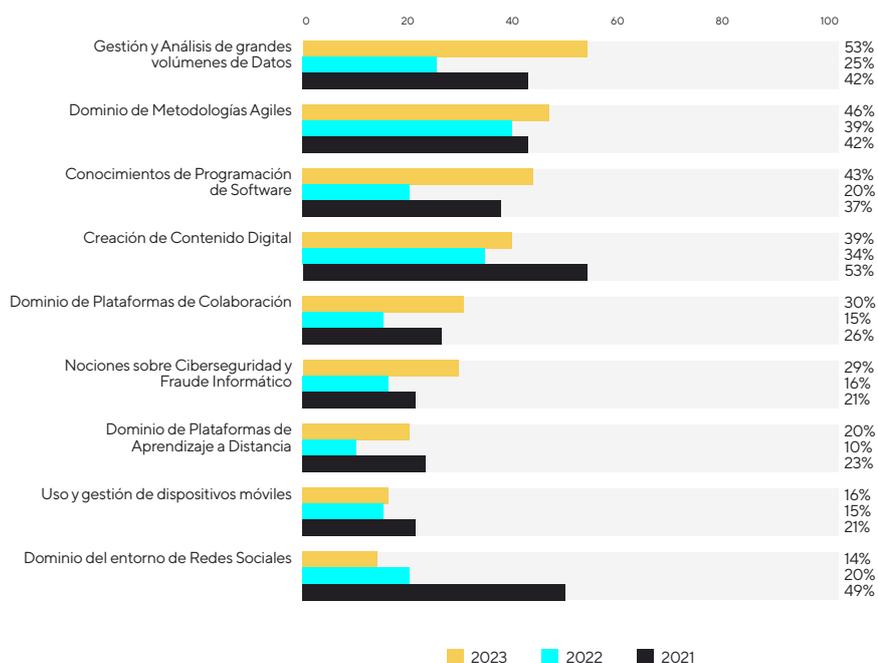
Específicamente y en relación a las habilidades que han tenido que incorporar pueden ser descritas dos tipologías:

- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas. En este sentido, la Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos ha sido identificada por el 53% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en España, seguida por el Dominio de Metodologías Ágiles (46%) y por los conocimientos de Programación de Software (43%).

Figura 6.2.30

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

Fuente: Elaboración Propia

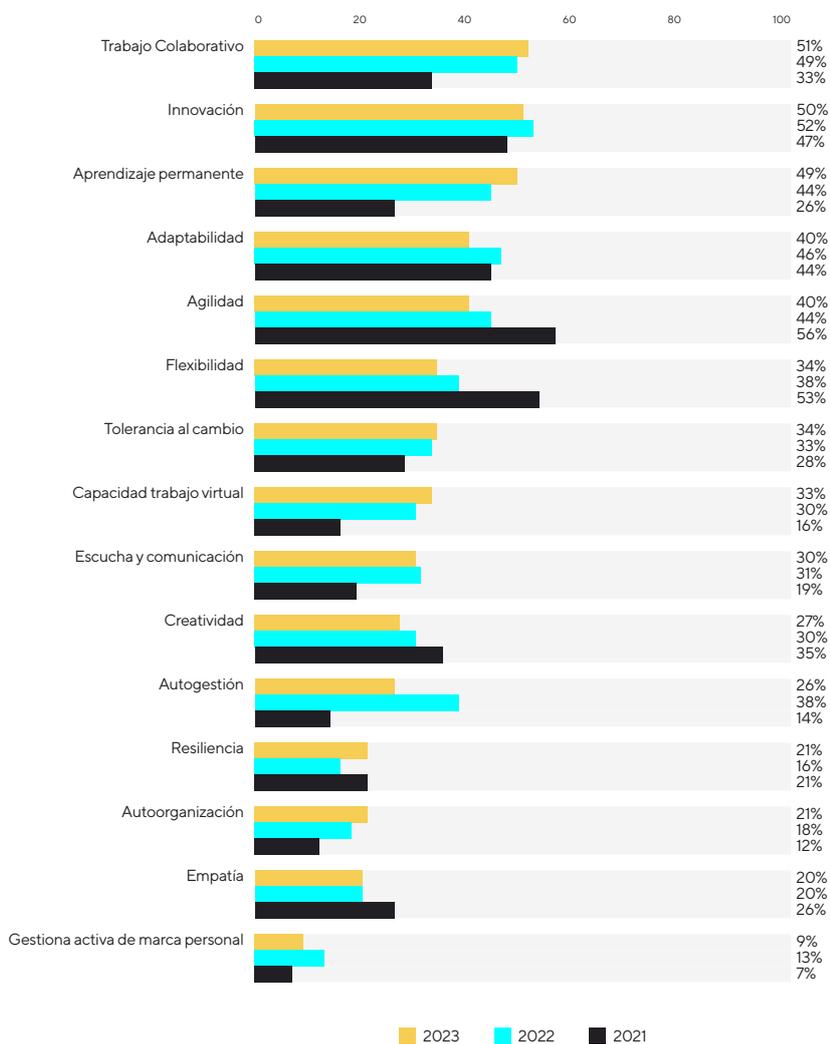


Por su parte, el Trabajo Colaborativo (51%) y la Innovación (50%) han sido las Power Skills que resultan más necesarias desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.2.31

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

Fuente: Elaboración Propia



6.2.9 Valoración cualitativa de resultados

- La baja inversión en tecnología está ralentizando 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 90% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
- Un 71% de las empresas españolas ha podido iniciar su Transformación Digital. Asimismo, un 66% de las que aún no lo ha hecho, está planeando iniciar su Transformación Digital durante el próximo año.
- El 77% de las organizaciones 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.
- El 59% de las empresas españolas considera que el nivel de preparación de sus colaboradores es el suficiente para afrontar la Transformación Digital de toda la organización.
- La Gestión y el Análisis de grandes volúmenes de Datos está siendo la habilidad más demandada por las empresas españolas para este 2023.

6.3 México

6.3.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.3.1

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para México)

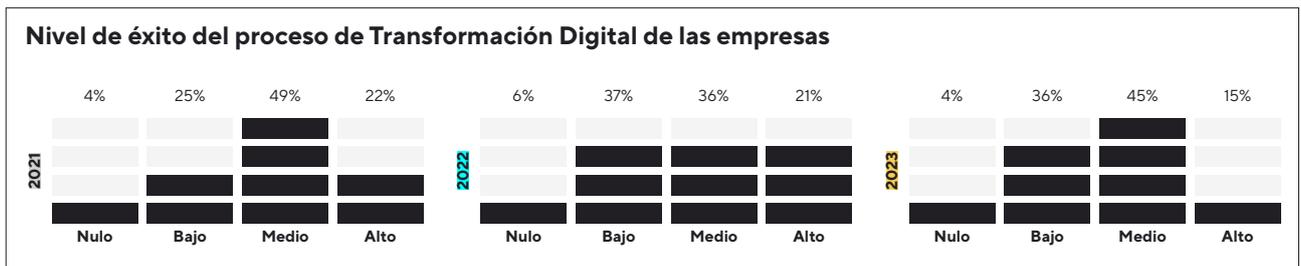
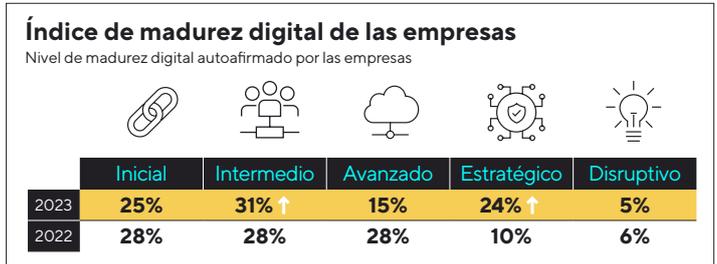
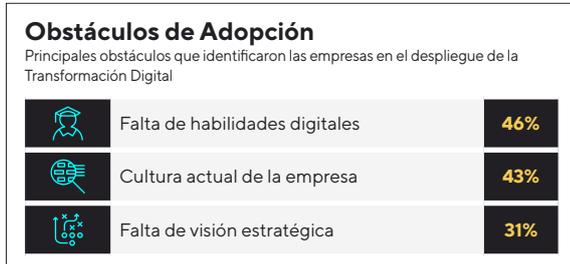
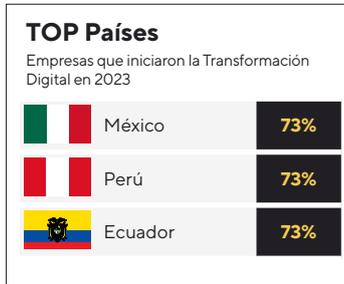
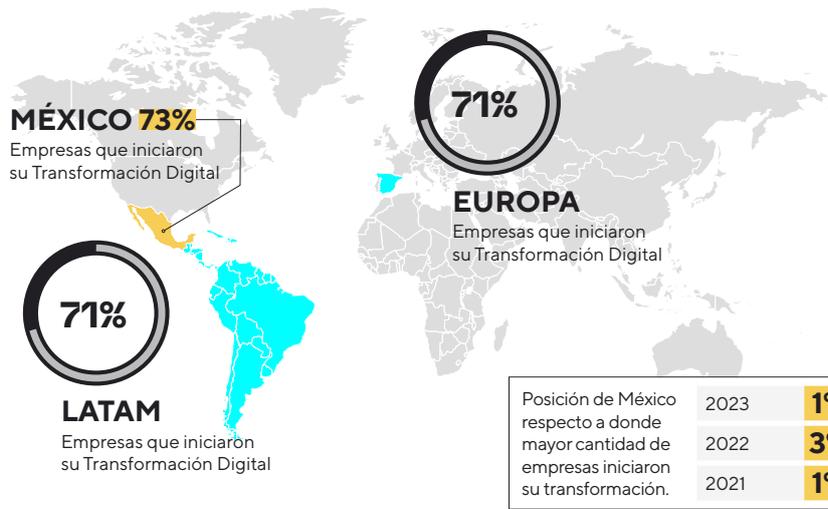
Fuente: Elaboración Propia

TDR23

Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - MÉXICO

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL



6.3.2 Características de la Muestra

Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 537 respuestas de las cuales 109 correspondieron a México, alcanzando el país azteca el segundo puesto de representatividad de la muestra, con el 20% de la misma.

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

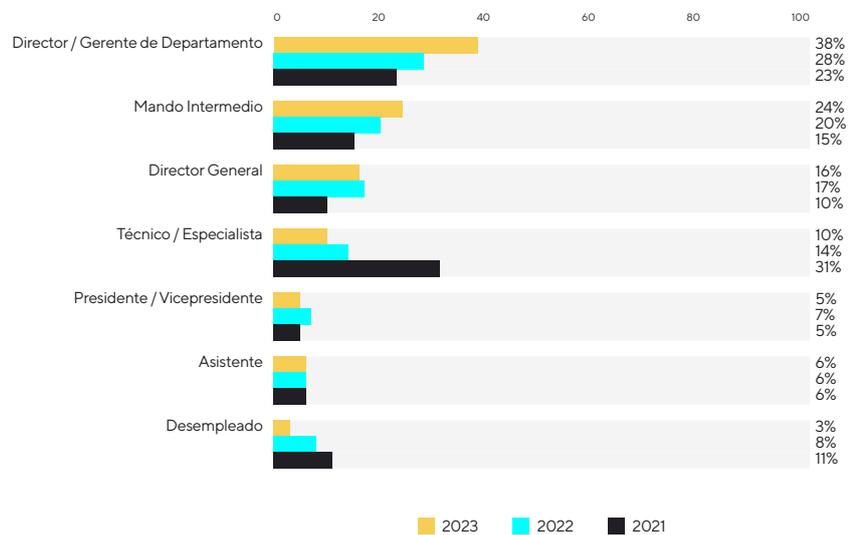
Si consideramos a los destinatarios de la encuesta en cada caso, en el siguiente grafico podemos analizar la variable respecto a la posición desempeñada dentro de su propia organización. En este sentido, puede advertirse que la mayor parte de los encuestados forman parte de los Directores / Gerentes de Departamento (38%), mientras que los mandos medios ocupan una proporción más reducida (24%), seguidos por los Directores Generales con el 16%.

Si analizamos comparativamente la posición desempeñada en función de los resultados de 2022, se observa una distribución similar en cuanto a la participación en puestos de dirección y gestión, ocupando las primeras tres posiciones por encima de puestos más operativos o técnicos.

Figura 6.3.2

Comparativa interanual respecto al puesto ocupado en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



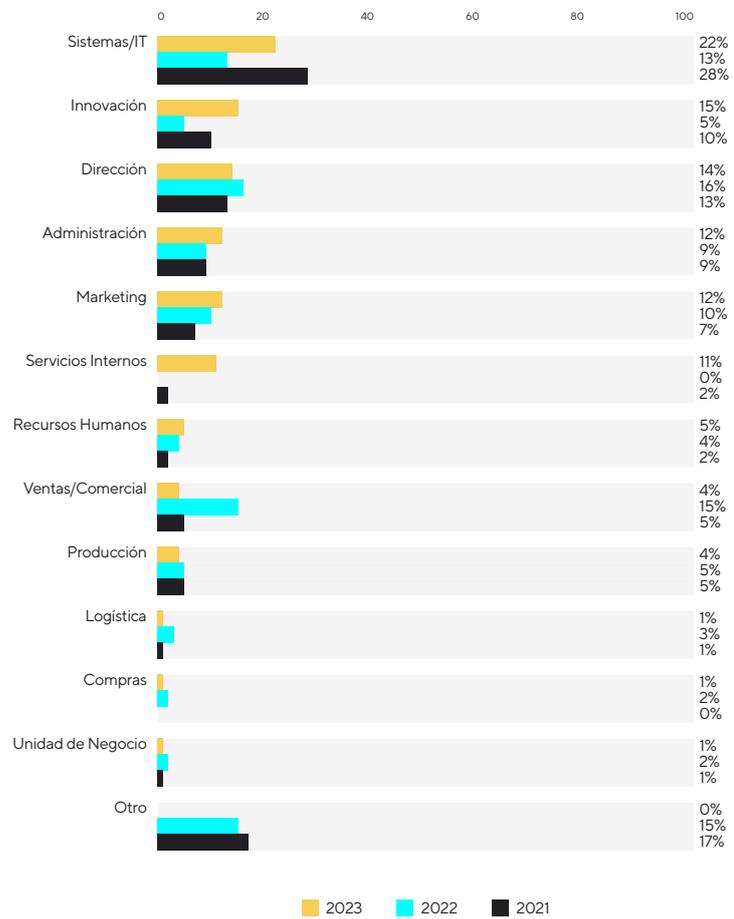
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de estos pertenecen al área de Sistemas/IT (22%), seguida por el área de Innovación (15%), tal como se describe a continuación.

Por otra parte, la categoría Otros ha dejado de tener una incidencia en el total de la muestra. Resulta destacable el crecimiento del área de Innovación (15%), respecto al año 2022 donde representó apenas un 5%.

Figura 6.3.3

Comparativa interanual acerca del área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta dentro de su propia organización (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia

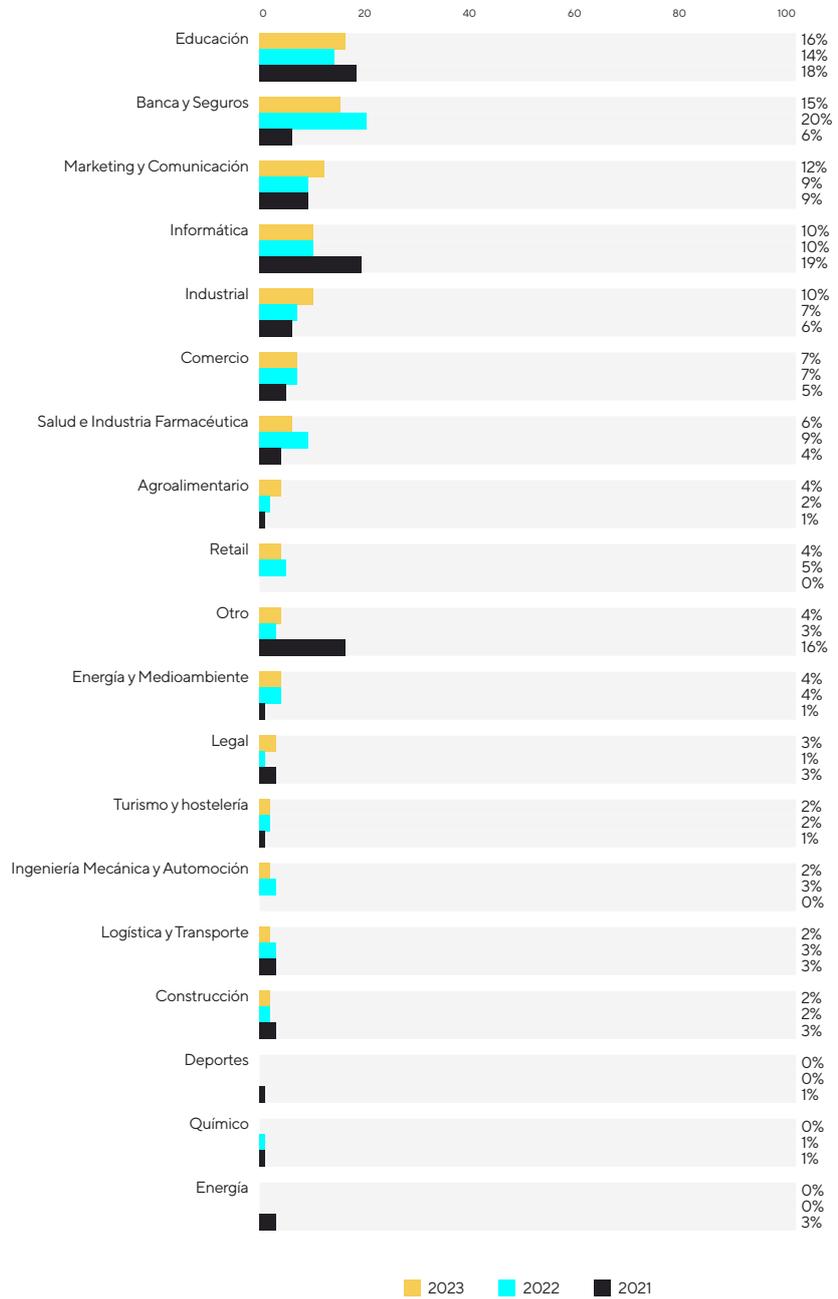


Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar en la cúspide de esta los sectores de: Educación (16%) y Banca y Seguros (15%). Por su parte, resulta reseñable que ciertos sectores como: Aeronáutica, Gastronomía, Imagen y Sonido, Deportes y Químico, no fueron representados.

Figura 6.3.4

Área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



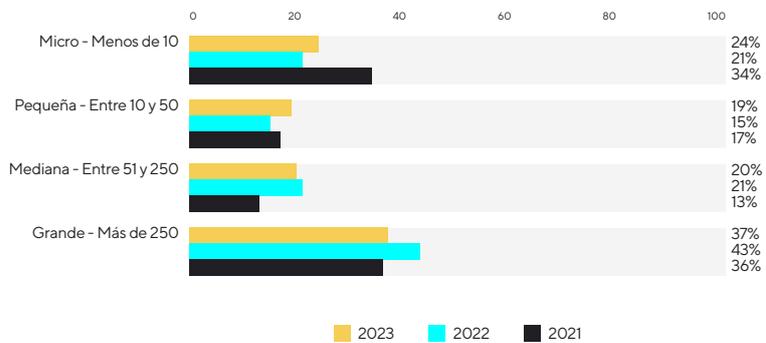
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello por lo que podemos destacar que la mayor representatividad la denotan las empresas Grandes con un 37%, mientras que las Micro (24%), Pequeñas (19%) y las Medianas (20%) tuvieron una representación más reducida.

Con relación al 2022, ha disminuido levemente la representación de empresas Grandes pasando de un 43% a un 37% para 2023. En contraposición, se observa un incremento de la categoría Micro, pasando del 21% al 24% en 2023.

Figura 6.3.5

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

Fuente: Elaboración Propia



6.3.3 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 comenzado el proceso (73%), mientras que, por el contrario, el 27% no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

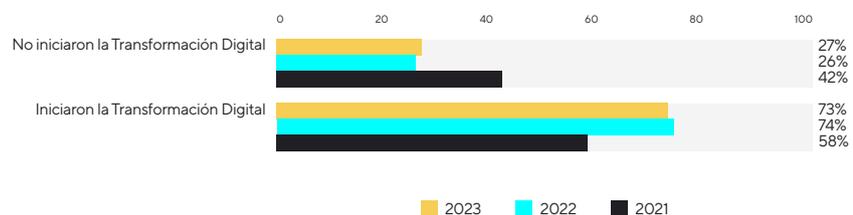


Si observamos comparativamente la situación actual respecto a 2022 y 2021, vemos una evolución en la cantidad de organizaciones que han iniciado la Transformación Digital, pasando del 58% de empresas en 2021 que había iniciado la Transformación Digital, al 74% para 2022 y finalmente a un 73% en 2023.

Figura 6.3.6

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

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, las organizaciones 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.

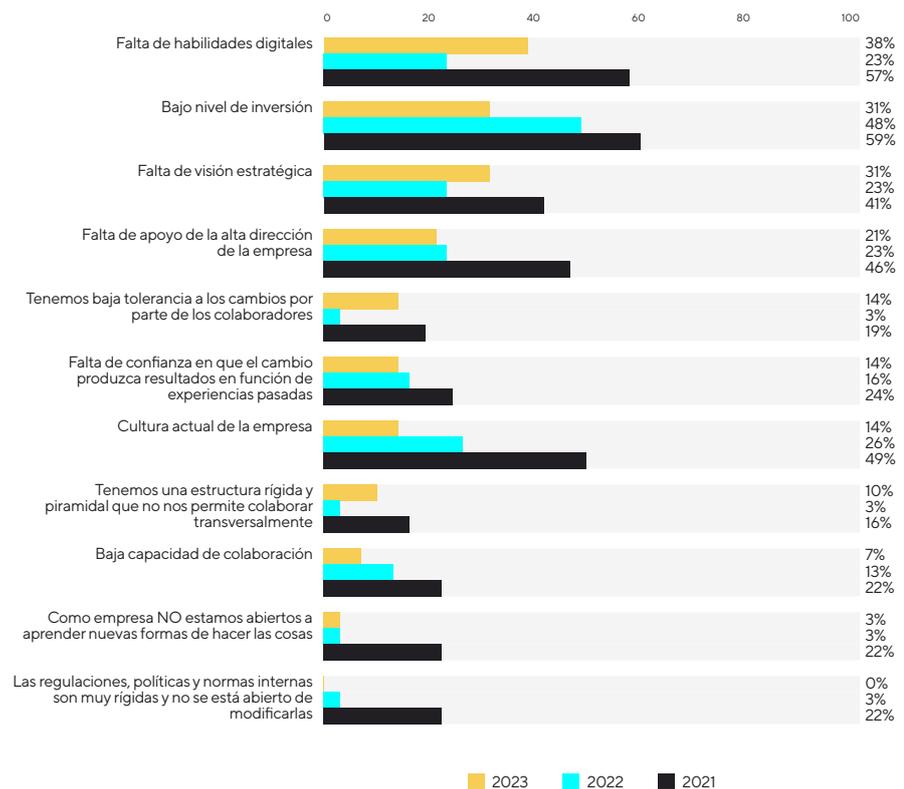
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la falta de habilidades digitales (38%) y el bajo nivel de inversión (31%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

Respecto al periodo anterior, en 2023 observamos que el bajo nivel de inversión y la falta de habilidades digitales siguen estando en las primeras posiciones. Resulta destacable que la cultura actual de la empresa (14%) ha visto disminuida su importancia en este 2023, respecto a la posición ocupada en 2022 (26%) y 2021 (49%).

Figura 6.3.7

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

Fuente: Elaboración Propia



No obstante lo anterior, si bien un 27% de las empresas mexicanas no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 72% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el año venidero. Concretamente y en relación con la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, el 72% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

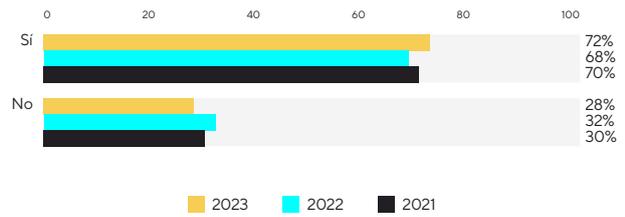


Observamos en este sentido, que, en las tres ediciones del estudio, más del 60% las empresas que no han iniciado su Transformación Digital tienen entre sus planes hacerlo a la mayor brevedad.

Figura 6.3.8

Comparativa interanual de 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 desde 2021, observándose una tendencia de crecimiento desde el 2021 (58%), al 2022 (74%) y una estabilización en este 2023 (73%).

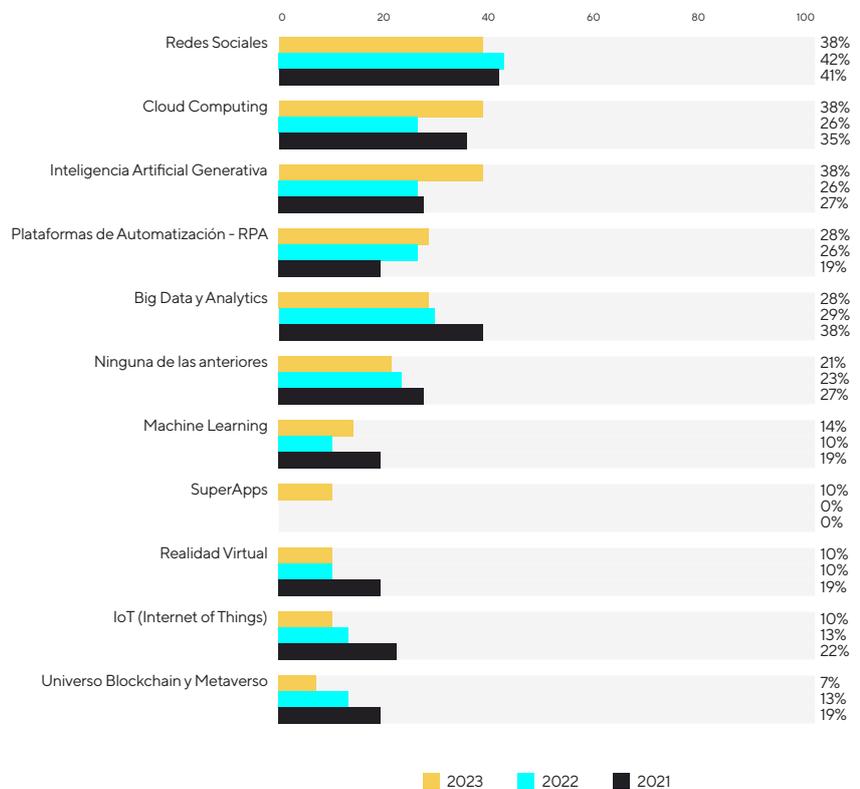
También fue del interés del cuestionario suministrado, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de las tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (38%), el Cloud Computing (38%) y la Inteligencia Artificial Generativa (38%), 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 han constituido la tecnología con mayor despliegue entre las empresas que no han iniciado su transformación. No obstante, es importante destacar el crecimiento que ha tenido el Cloud Computing desde 2022 (26%) al 2023 (38%).

Figura 6.3.9

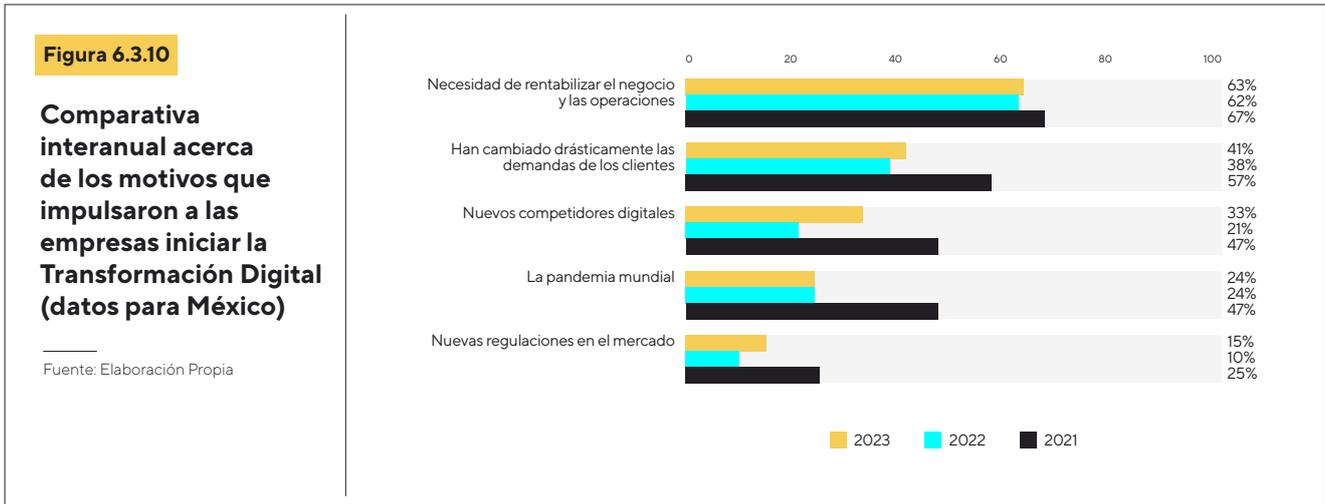
Comparativa interanual acerca de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



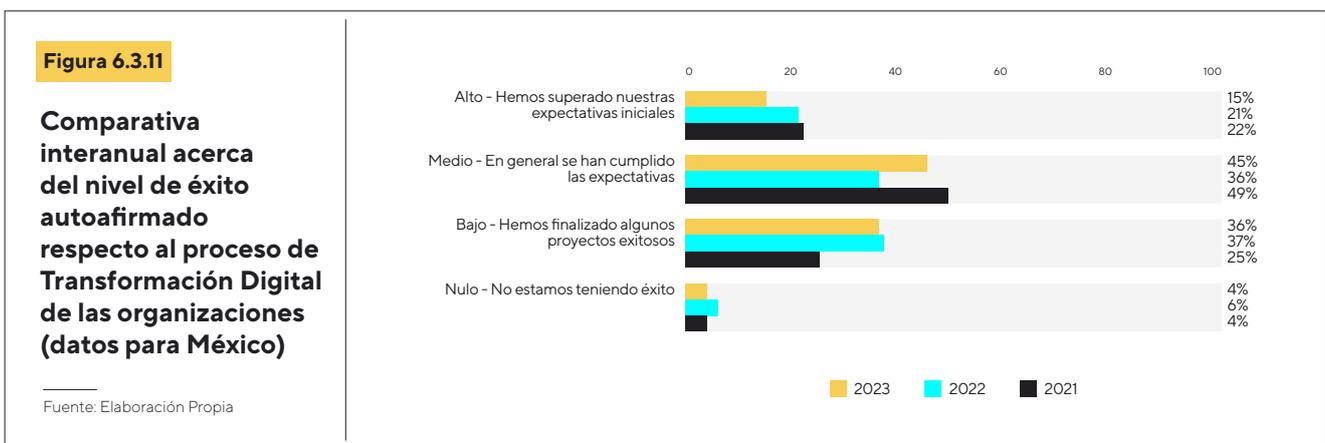
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (73%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (63%) apareció 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 (41%), también ha servido de acicate a las tradicionales para volcarse definitivamente hacia lo digital.

Respecto a 2022, 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:



La mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 45% de las empresas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que menos de una cuarta parte (15%) considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Sin embargo, comparativamente con respecto al año 2022, se observa un incremento en la cantidad de empresas que considera que su proceso de transformación ha sido exitoso. En concreto, en 2023 un 60% de las empresas consideraba que la Transformación Digital tenía un éxito entre medio y alto, mientras que en 2022 la misma consideración englobaba al 57% de las empresas.



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 (31%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 44% de los encuestados entendía que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (15%), estratégica (24%) o disruptiva (5%).

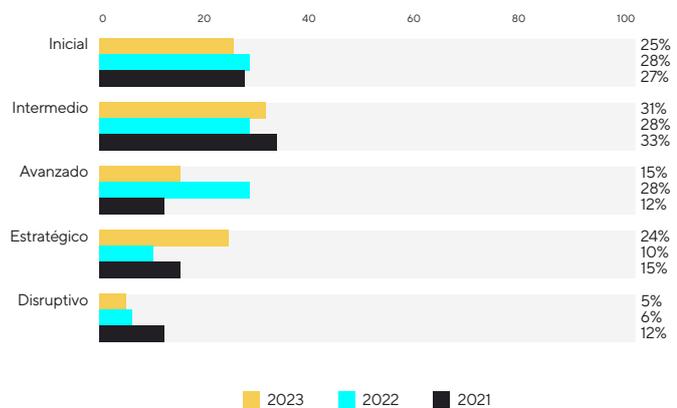


Podemos destacar que, en México, el nivel de madurez digital de las organizaciones se ha incrementado, pasando de un 39% de empresas que consideraba que su nivel de madurez estaba entre avanzado, estratégico y disruptivo, en 2021 respecto al 44% que observamos en 2022 y 2023.

Figura 6.3.12

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

Fuente: Elaboración Propia



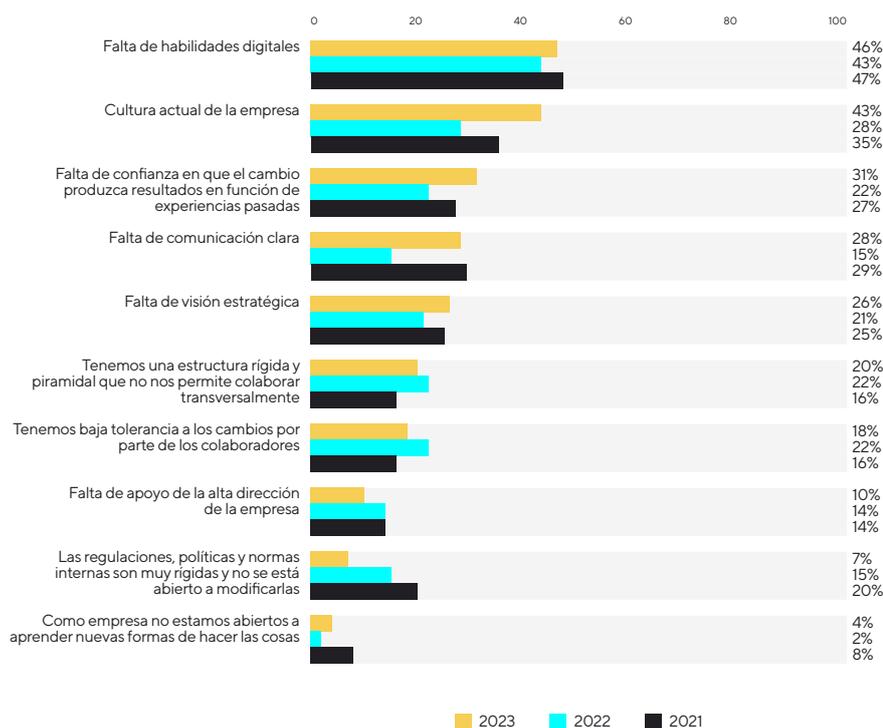
No obstante lo anterior, para comprender por qué el 56% de las empresas mexicanas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, resulta decisivo indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, la falta de habilidades digitales (46%) y la cultura actual (43%) se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Respecto a los años anteriores, siguen en la cúspide del ranking los mismos obstáculos identificados por las empresas en 2023. 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 6.3.13

Comparativa interanual en relación con los principales obstáculos de la organización para avanzar en la Transformación Digital (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



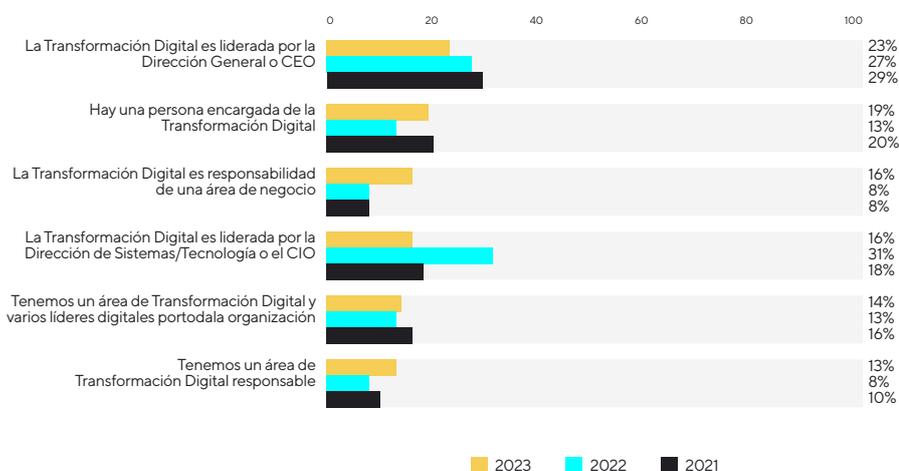
Asimismo, en relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada en similar proporción por la Dirección General o CEO (23%). Por su parte, resulta también muy reseñable que el 46% 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 la Dirección General o CEO en el liderazgo de la Transformación Digital en México, al igual que sucedía en 2021. La Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO ha disminuido su proporción, por lo que respecta al liderazgo del proceso pasando de una representación del 31% en 2022, al 16% en 2023.

Figura 6.3.14

Comparativa interanual en relación con el liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



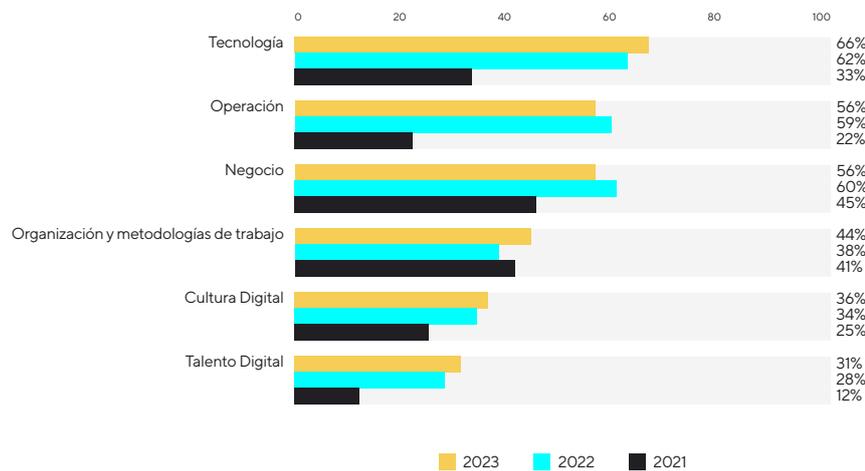
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso.

Primeramente, la Transformación Digital en México se ha enfocado principalmente en Tecnología (66%), Operación (56%) y Negocio (56%). 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 y 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 6.3.15

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

Fuente: Elaboración Propia

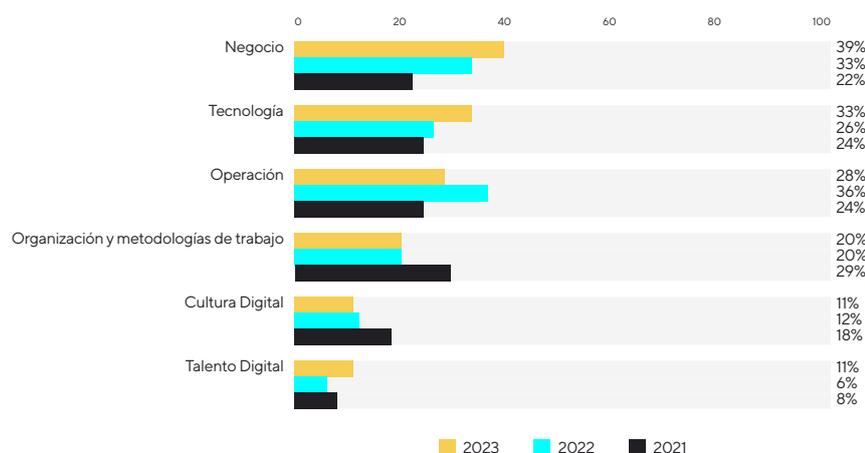


Las empresas mexicanas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Operación, mientras que la Cultura y el Talento han supuesto la menor prioridad. Esta situación puede entenderse en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos del cambio y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

Figura 6.3.17

Comparativa interanual acerca de los aspectos en los que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (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 el Negocio (39%) sobre el resto de los aspectos. Por el contrario, la cultura digital (11%) y el talento digital (11%) se revelaron como los aspectos en los cuales las organizaciones mexicanas han alcanzado un menor grado de madurez.

Además, respecto a 2022, se observa que el Negocio ha alcanzado el primer lugar de relevancia, desplazando a Operaciones al tercer lugar.

6.3.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

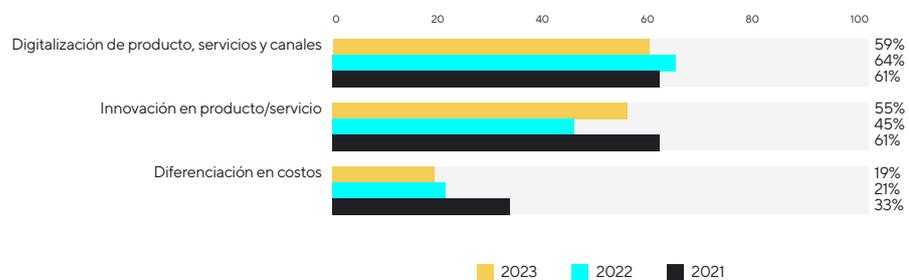
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, como la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

Asimismo, respecto al año anterior, las empresas mexicanas, continúan identificando en 2023 la digitalización de productos, servicios y canales, como palanca competitiva preferente. La necesidad de profundizar en la digitalización de productos, servicios y canales sigue siendo la principal palanca de competencia.

Figura 6.3.18

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

Fuente: Elaboración Propia



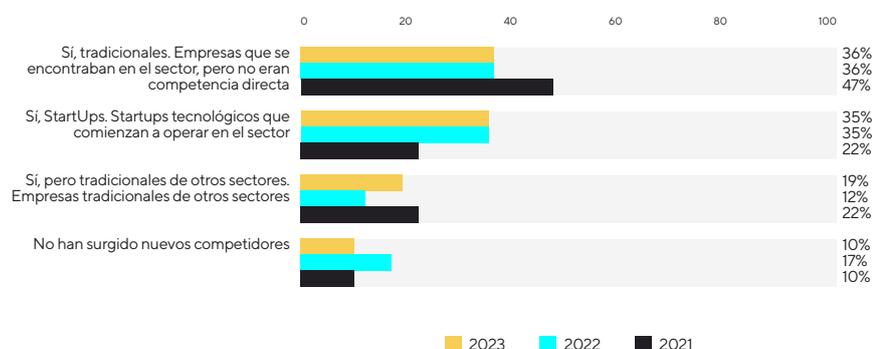
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 90% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

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 6.3.19

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

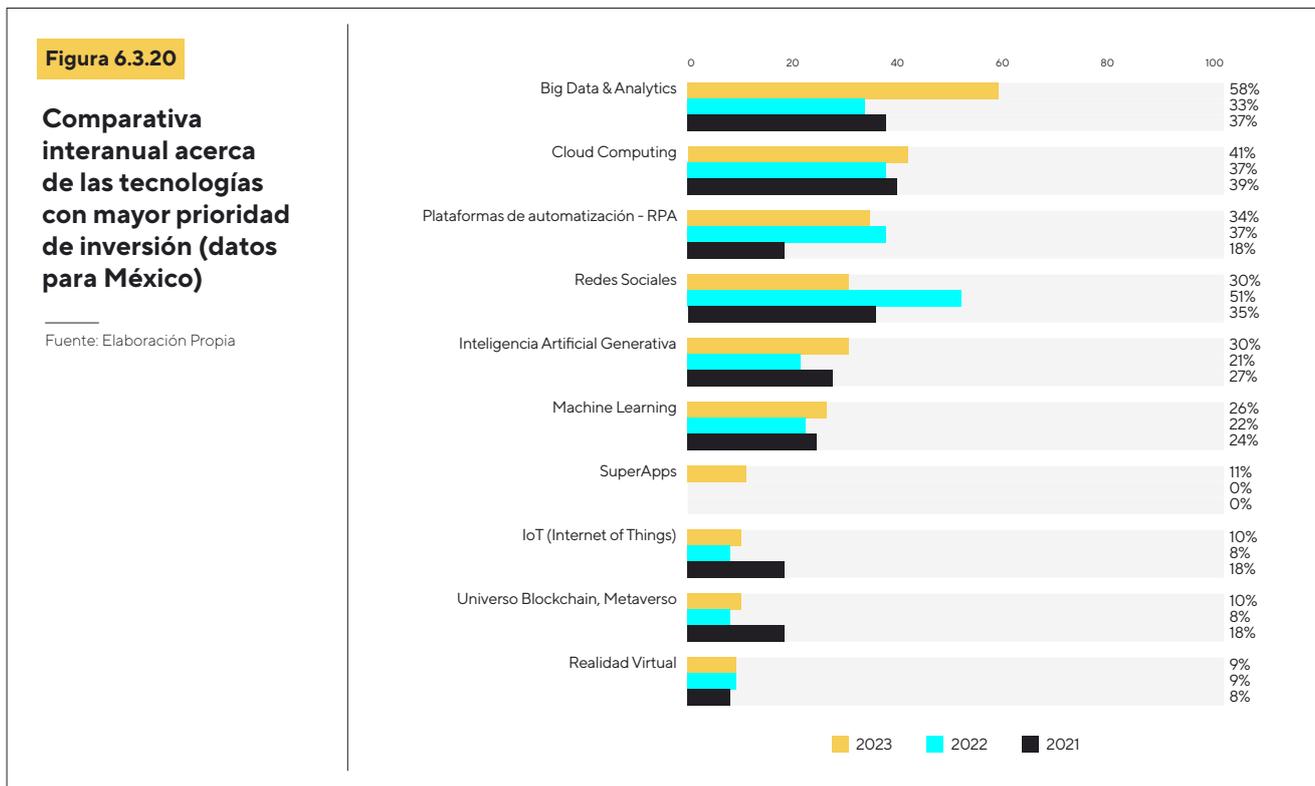
Fuente: Elaboración Propia



6.3.5 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 Big Data & Analytics, Cloud Computing y las Plataformas de automatización - RPA.

Las prioridades han cambiado en 2023 respecto a 2022. No obstante lo anterior, el despliegue de capacidades analíticas dentro de la organización sigue estando entre las principales prioridades de la organización.



6.3.6 Modelo de Gestión

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.

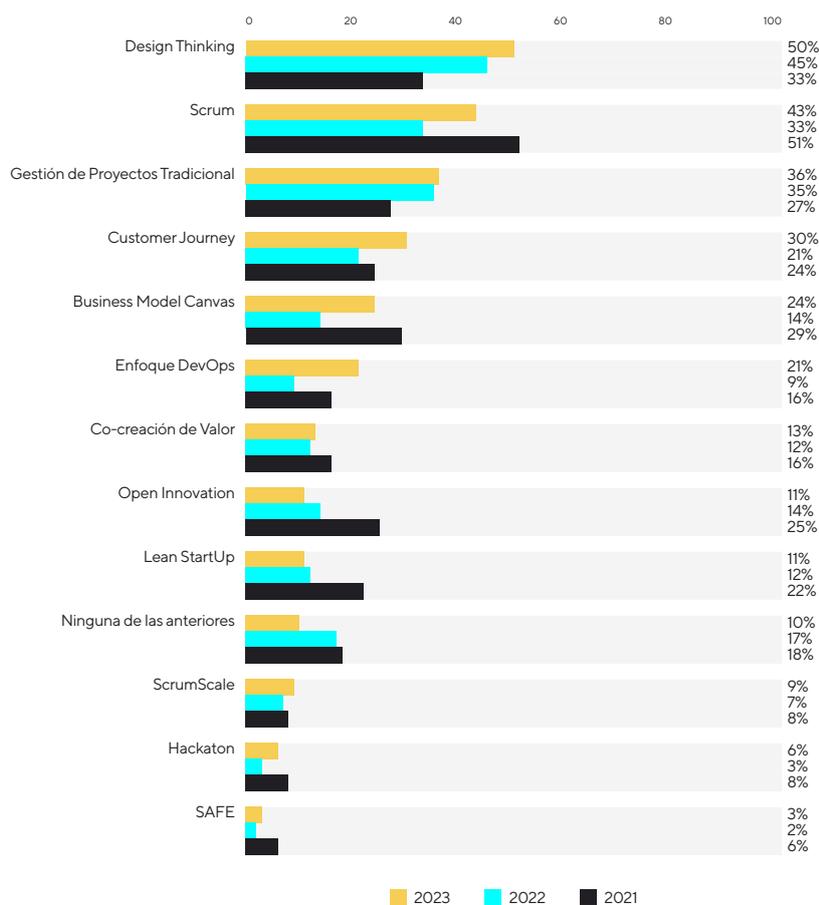
La mayoría de las empresas mexicanas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como Design Thinking han sido de las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar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

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 6.3.21

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 (50%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas aztecas para transformar su modelo de negocio. Por su parte, se observa también una mayor incidencia en 2022 entre las empresas de la muestra en relación con la utilización de metodologías ágiles, en el caso particular de Scrum (43%), en comparación con la utilización de herramientas de gestión de proyectos tradicional (36%).

Comparativamente, en relación con el año anterior, se ha incrementado la proporción de empresas que ha desplegado Scrum, pasando del 33% de las empresas en 2022, a un 43% en el presente ejercicio.

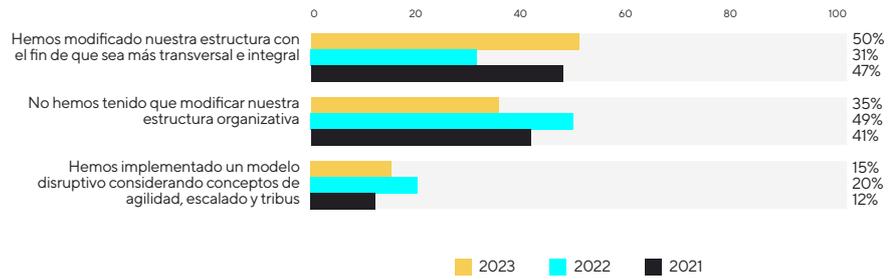
En el caso particular de México, se observa una paridad entre las empresas han considerado o no adecuar sus estructuras organizativas al ritmo del avance de la Transformación Digital. De hecho, hasta el 65% de los participantes ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

Un 50% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, sólo el 15% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.3.22

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



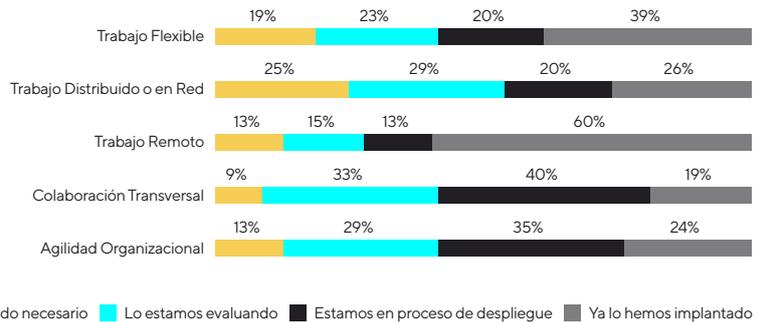
Por otra parte, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se encuentran las empresas, respecto de estas adecuaciones.

La mayoría de las empresas en México admitió haber desplegado Trabajo Remoto (60%) y Trabajo Flexible (39%). Por su parte, se observa que una cantidad considerable de las empresas está implementando Colaboración Transversal (40%) y Agilidad Organizacional (35%).

Figura 6.3.23

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

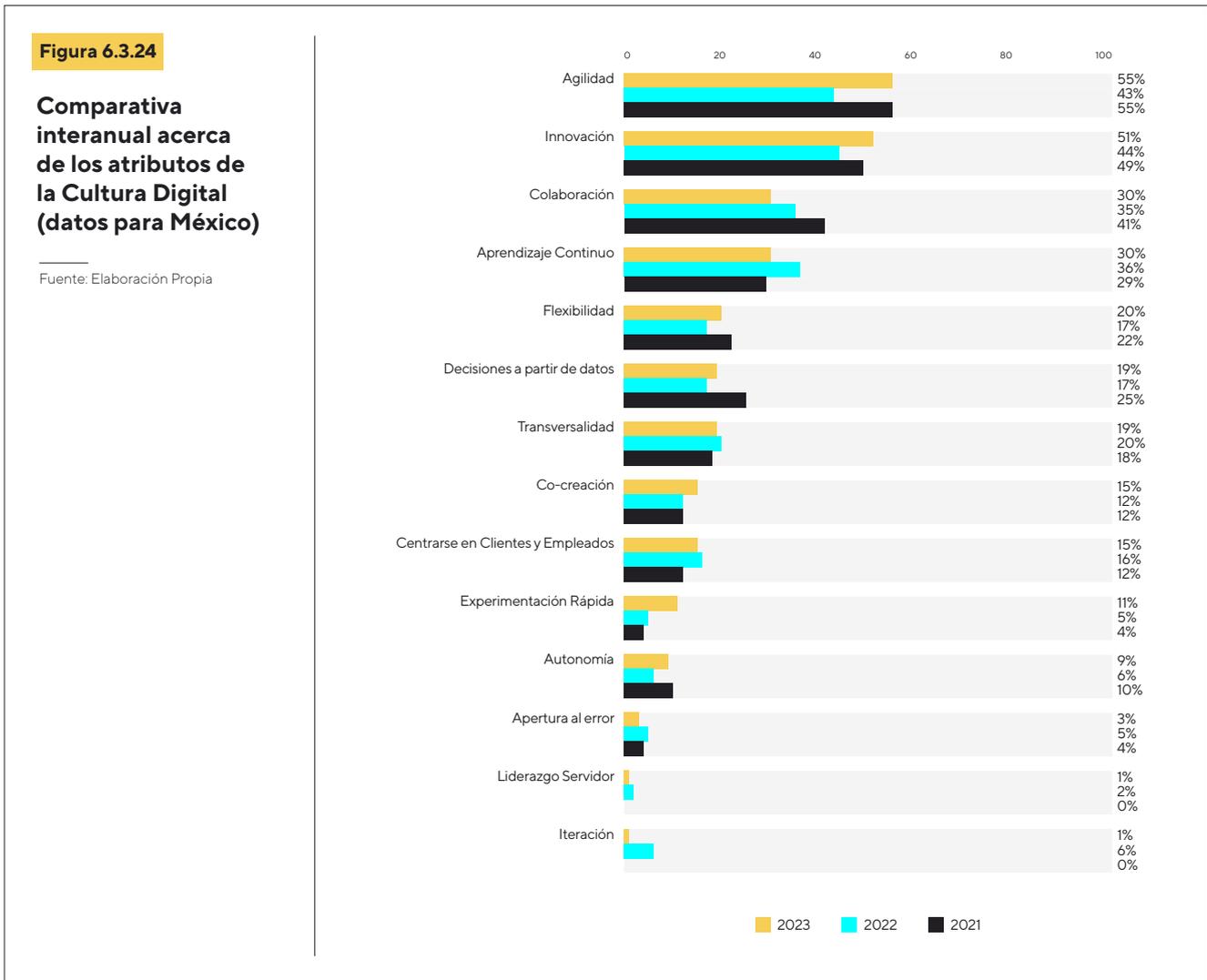
Fuente: Elaboración Propia



6.3.7 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 (55%) e Innovación (51%), son los atributos que mejor describen la 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 la Cultura Digital.



En este sentido, de manera comparada en relación con el ejercicio anterior de 2022, la Agilidad y la Innovación siguen siendo los atributos más identificados por las empresas, en calidad de descriptores de la Cultura Digital.

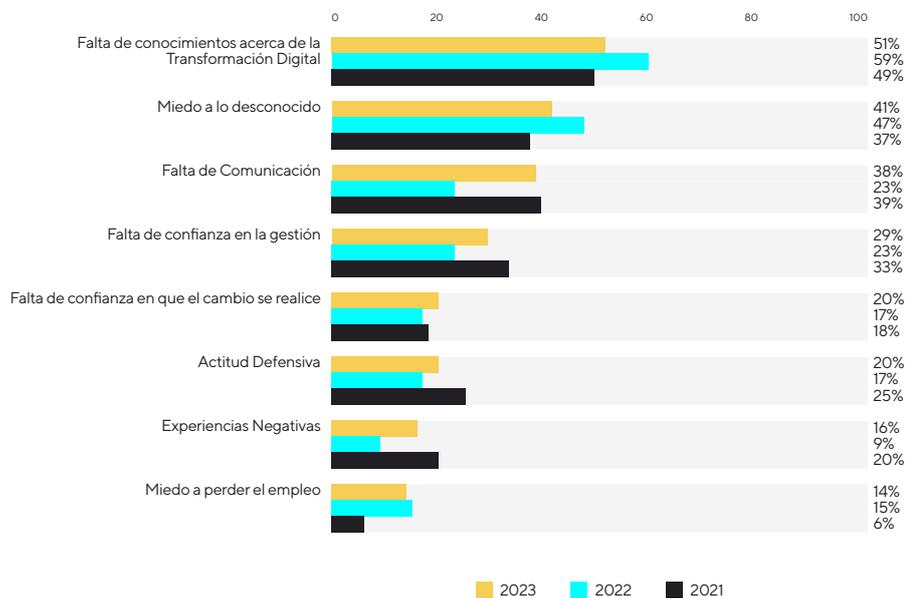
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital y el miedo a lo desconocido 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 transcurso del tiempo.

Figura 6.3.25

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



En las tres ediciones del estudio, la falta de conocimiento acerca de la Transformación Digital ha sido el principal aspecto que resiste al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital.

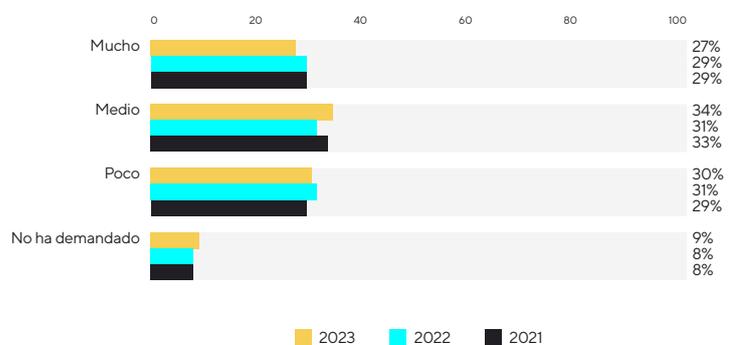
6.3.8 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 61% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.3.26

Comparativa interanual en relación al talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para México)

Fuente: Elaboración Propia



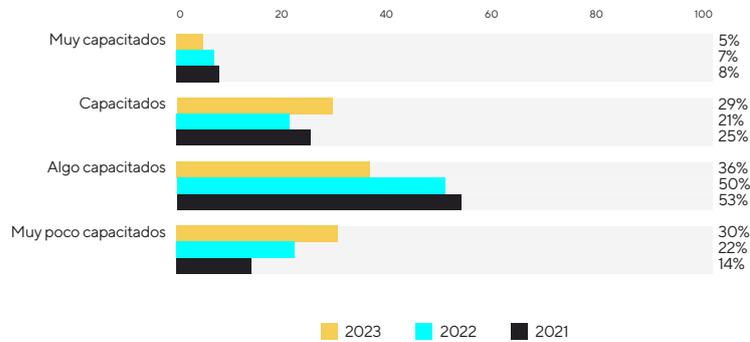
En general continúa estable la tendencia a la necesidad de incorporar nuevo talento en la organización, como parte del proceso de Transformación Digital, tal y como se describe en la figura precedente.

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 66% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es adecuado, destacándose que el 36% los considera algo capacitados y el 30% muy poco capacitados.

Figura 6.3.27

Comparativa interanual en 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, si bien ha disminuido sensiblemente, todavía demuestra niveles considerables.



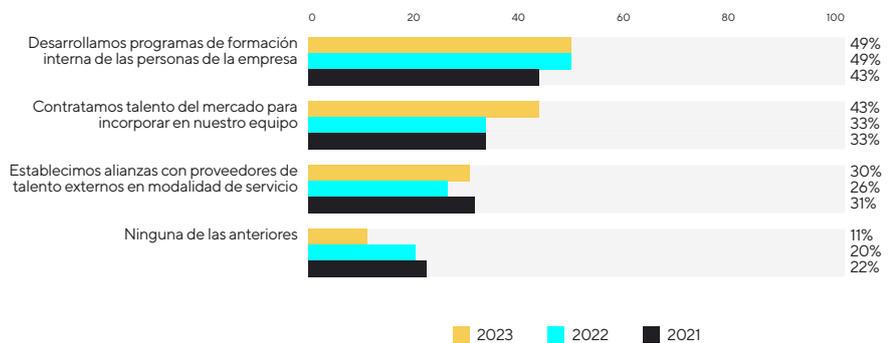
Las empresas mexicanas siguen afirmando que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es adecuado para llevar adelante la Transformación Digital.

La concienciación acerca de la falta de una 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 para 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 (43%) y en menor medida por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (30%).

Figura 6.3.28

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

Fuente: Elaboración Propia



Si observamos comparativamente la figura anterior, 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, 2022 y 2023.



Las empresas mexicanas, continúan priorizando en este 2023 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:

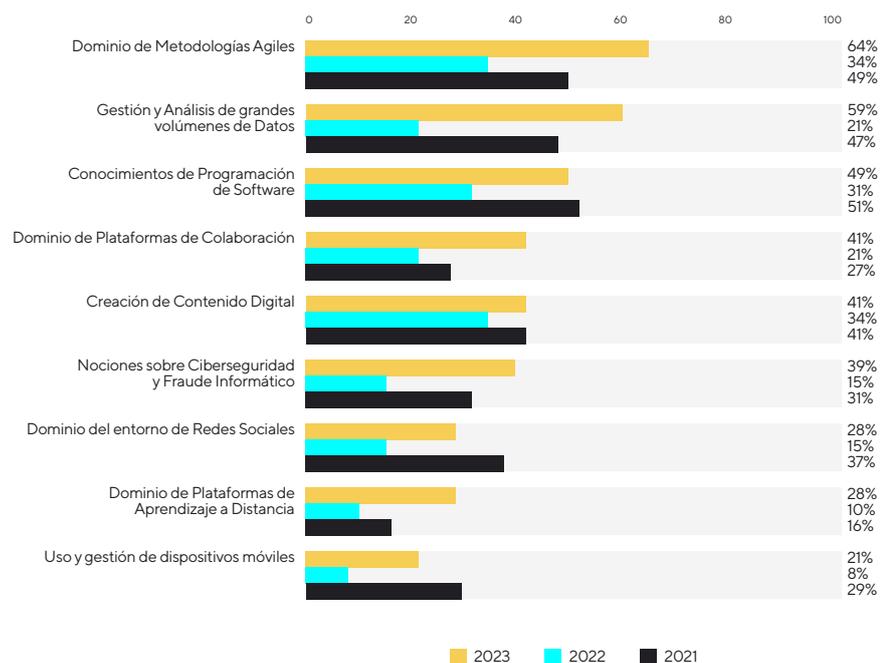
- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles (64%), Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (59%) y los conocimientos de programación de software (49%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en México.

Figura 6.3.29

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

Fuente: Elaboración Propia

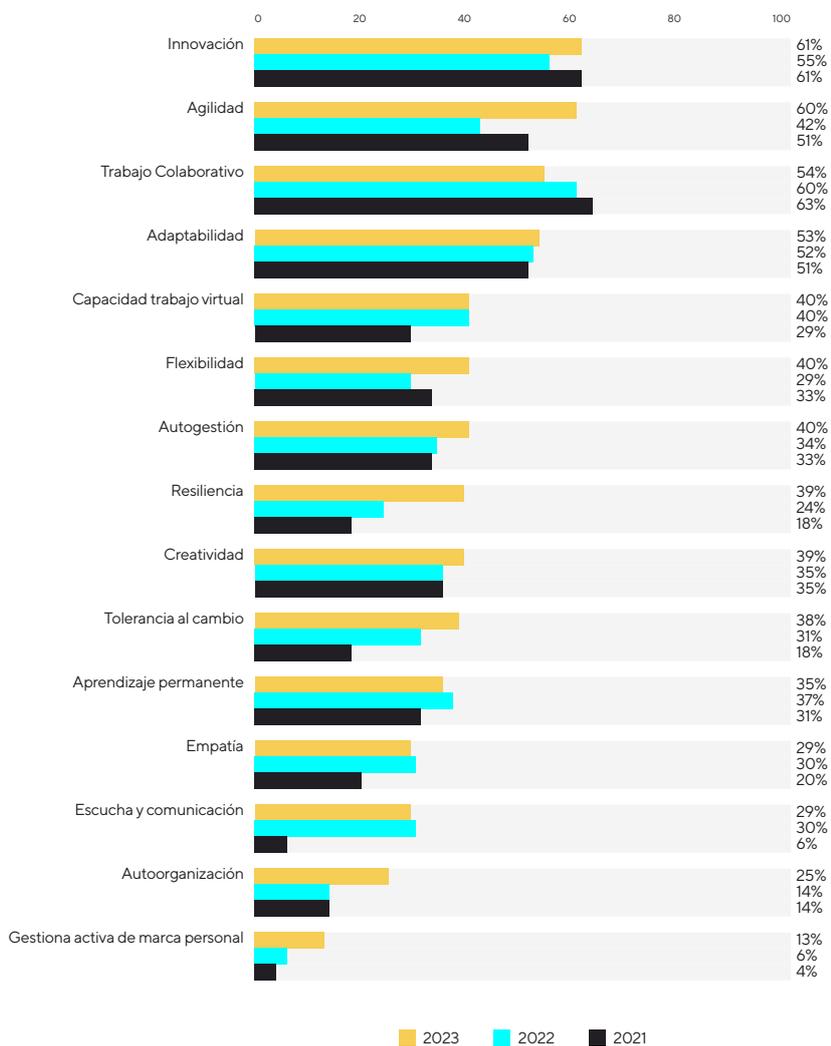


Asimismo, la Innovación (61%), la Agilidad (60%) y el Trabajo Colaborativo (54%) han sido las Power Skills que resultan más necesarias desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.3.30

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

Fuente: Elaboración Propia



6.3.9 Valoración cualitativa de resultados

- Se observa una evolución positiva en la cantidad de empresas mexicanas que han iniciado la Transformación Digital en las tres ediciones del estudio, pasando del 58% en 2021, al 74% en 2022 y a una posición similar en 2023, con el 73%.
- En este proceso, un 60% de las empresas en México entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.
- El nivel de madurez digital de las organizaciones mexicanas continua estable, alcanzando un 44% de empresas que consideraba que su nivel de madurez estaba entre avanzado, estratégico y disruptivo, tanto para 2022, como para 2023.
- La falta de habilidades digitales está suponiendo el principal obstáculo para las empresas mexicanas a la hora de iniciar sus procesos de Transformación Digital. El 31% de las mismas advierten, asimismo, que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.
- 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, continúan priorizando la formación de sus colaboradores para desarrollar la Transformación Digital.
- Respecto al año anterior, el dominio de metodologías ágiles sigue siendo para las empresas mexicanas, la habilidad digital más importante a la hora de desarrollar el talento de sus colaboradores.
- La innovación, la agilidad y el trabajo colaborativo son 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 Resumen Ejecutivo

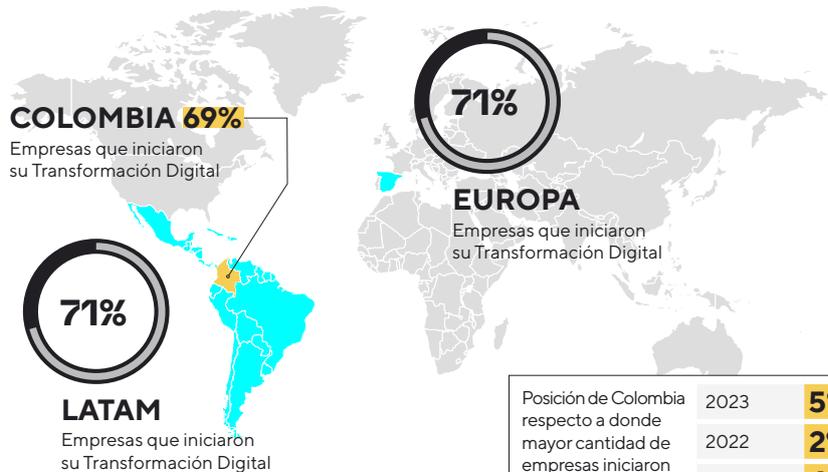
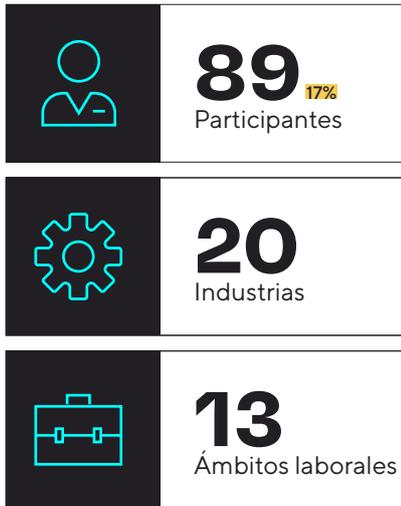
Figura 6.4.1

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para Colombia)

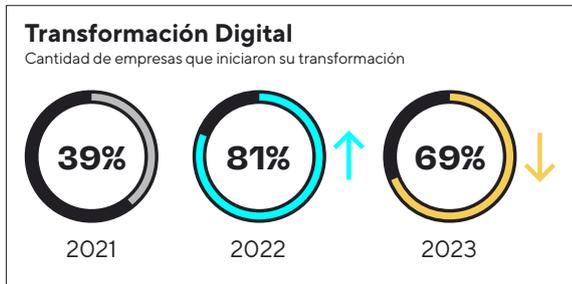
Fuente: Elaboración Propia

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - COLOMBIA



Posición de Colombia respecto a donde mayor cantidad de empresas iniciaron su transformación.	2023	5°
	2022	2°
	2021	4°



TOP Países

Empresas que iniciaron la Transformación Digital en 2023

	México	73%
	Perú	73%
	Ecuador	73%

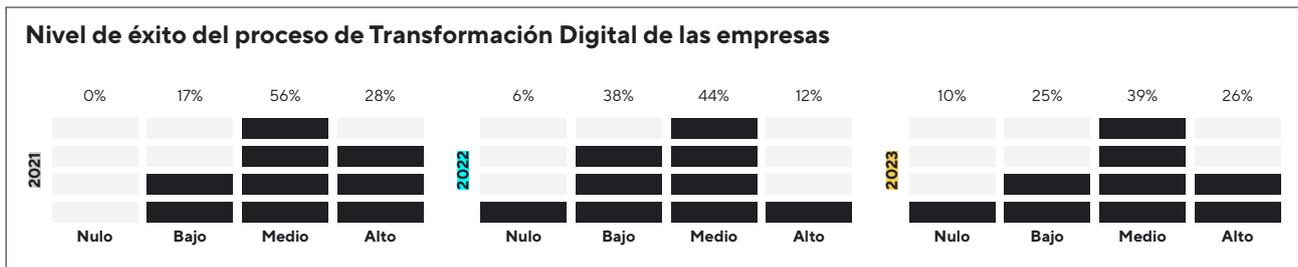
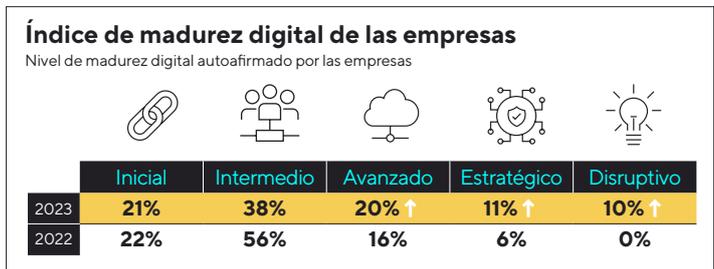
Infraestructura

	Usuarios de Internet	4°
	Hogares con Internet	5°
	Teléfonos inteligentes	3°

Obstáculos de Adopción

Principales obstáculos que identificaron las empresas en el despliegue de la Transformación Digital

	Cultura actual de la empresa	43%
	Falta de habilidades digitales	39%
	Falta de visión estratégica	34%



6.4.2 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 537 respuestas, de las cuales un total de 89 corresponden a Colombia, lo que representa algo más del 17% 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, según la empresa representada.

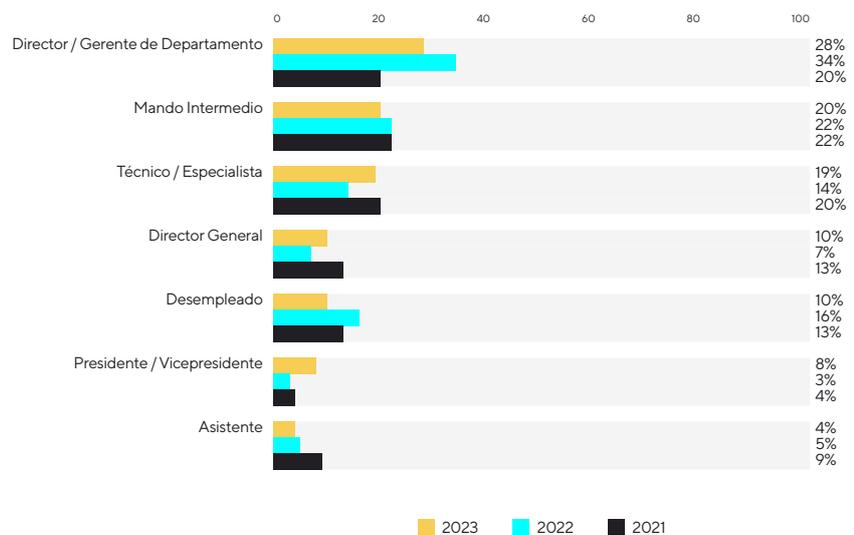
Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente una distribución heterogénea, destacando: los Directores o Gerentes de Departamento (28%) y los mandos medios (20%).

Si comparamos la muestra con relación al 2022, podemos observar similar distribución respecto a este 2023.

Figura 6.4.2

Comparativa interanual respecto al puesto ocupado en sus organizaciones, por los participantes en la encuesta (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia

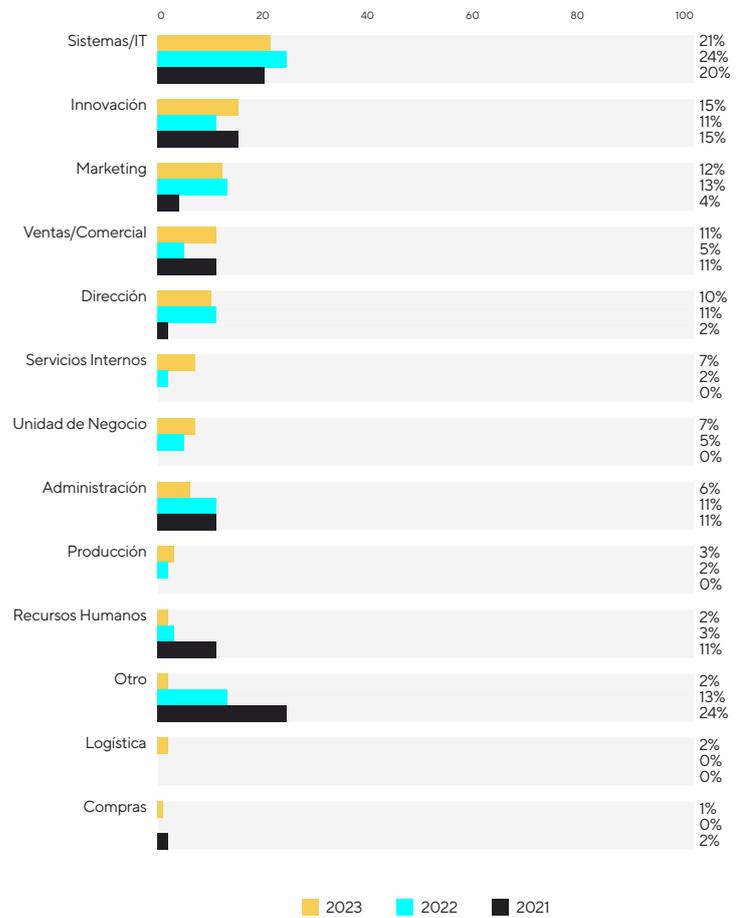


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes colombianos se desempeñan, podemos observar una distribución heterogénea, destacándose: Sistemas / IT (21%) e Innovación (15%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.4.3

Comparativa interanual respecto al área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta, dentro de su propia organización (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



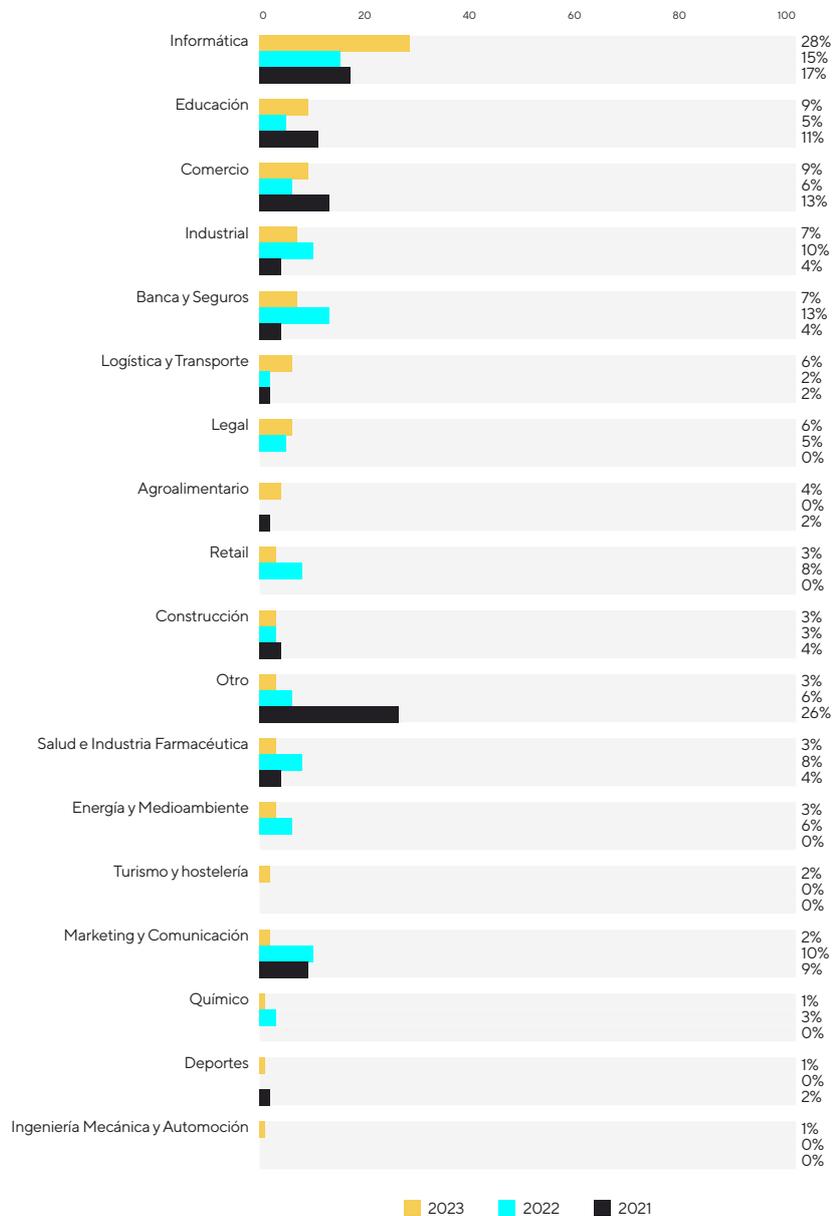
Si observamos la información de manera comparada, podemos destacar que las áreas de Sistemas/IT siguen dominando la representación dentro de la muestra. Asimismo, dicha muestra, por lo que se refiere al ejercicio de 2023, denota mayor precisión que la precedente, en tanto que la categoría Otros ha disminuido del 13% al 2% 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 su distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. De hecho, la misma presenta una gran heterogeneidad pudiéndose destacar: Informática (28%) y Educación y Comercio con el 9% en cada caso, tal como se describe a continuación:

Figura 6.4.4

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

Fuente: Elaboración Propia



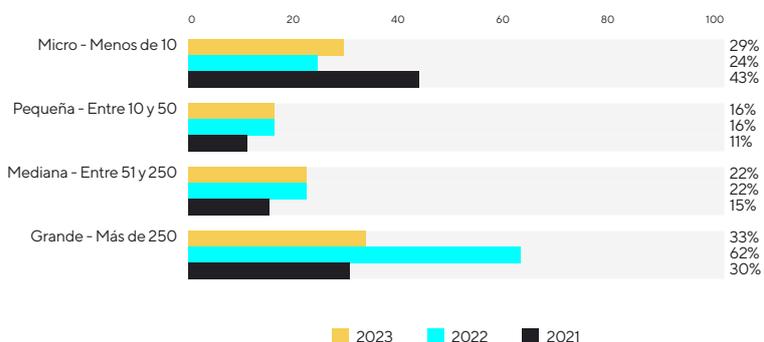
Respecto a 2022, Informática sigue siendo el sector más representado de la empresa, dentro del marco de la muestra analizada.

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 la categoría de Grandes (33%) y Microempresas (29%).

Figura 6.4.5

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

Fuente: Elaboración Propia



6.4.3 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 (69%), mientras que, por el contrario, una minoría (31%) no lo había iniciado encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.



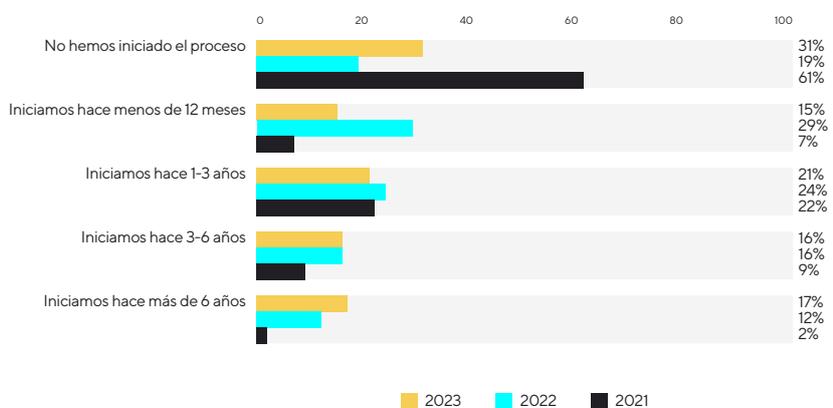
Si bien ha habido una disminución porcentual respecto a 2022, se observa una tendencia positiva en cuanto a la cantidad de empresas que han iniciado su Transformación Digital, pasando del 39% en 2021, al 81% en 2022 y finalmente a un 69% en esta edición del estudio.

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

Figura 6.4.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas, en cuanto al momento de la Transformación Digital (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia

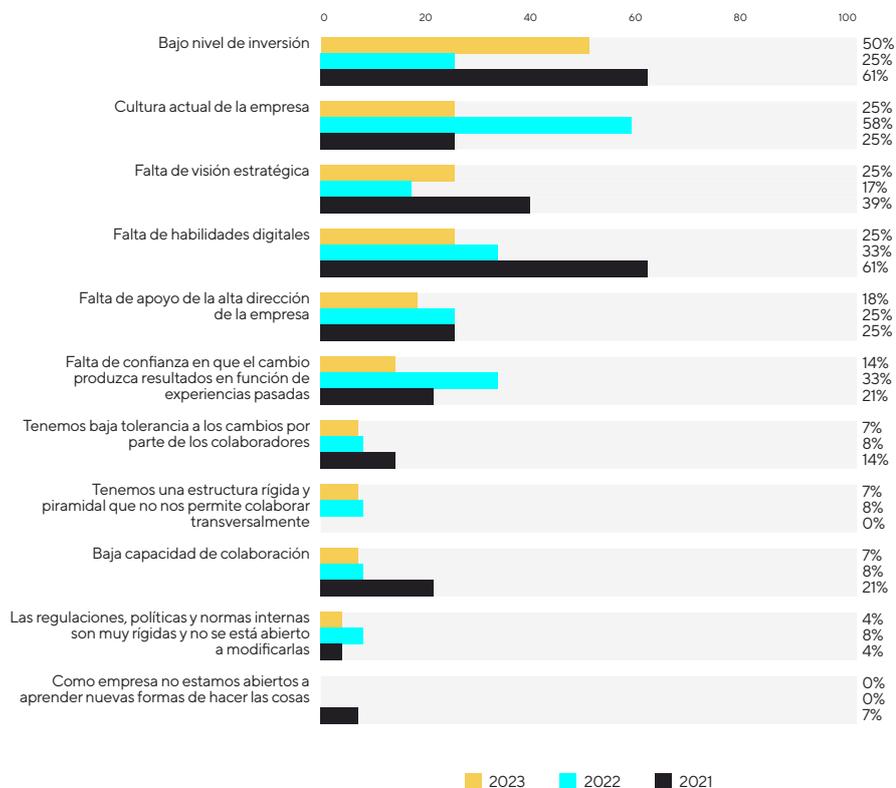


De otra parte, las empresas colombianas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos que imposibilitaron comenzar dicha transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos que, precisamente, imposibilitaron el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

Figura 6.4.7

Comparativa interanual acerca de los obstáculos que han imposibilitado iniciar la Transformación Digital en su organización (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (50%), la cultura actual de la empresa (25%), la falta de visión estratégica (25%) y la falta de habilidades digitales (25%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

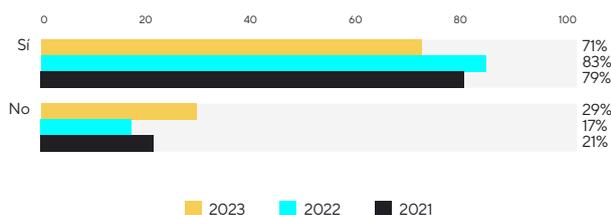
Por su parte, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen siendo los principales obstáculos que encuentran las empresas colombianas a la hora de iniciar su Transformación Digital.

A pesar de lo anterior, si bien el 31% de las empresas colombianas no había iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 71% de ellas se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.4.8

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

Fuente: Elaboración Propia

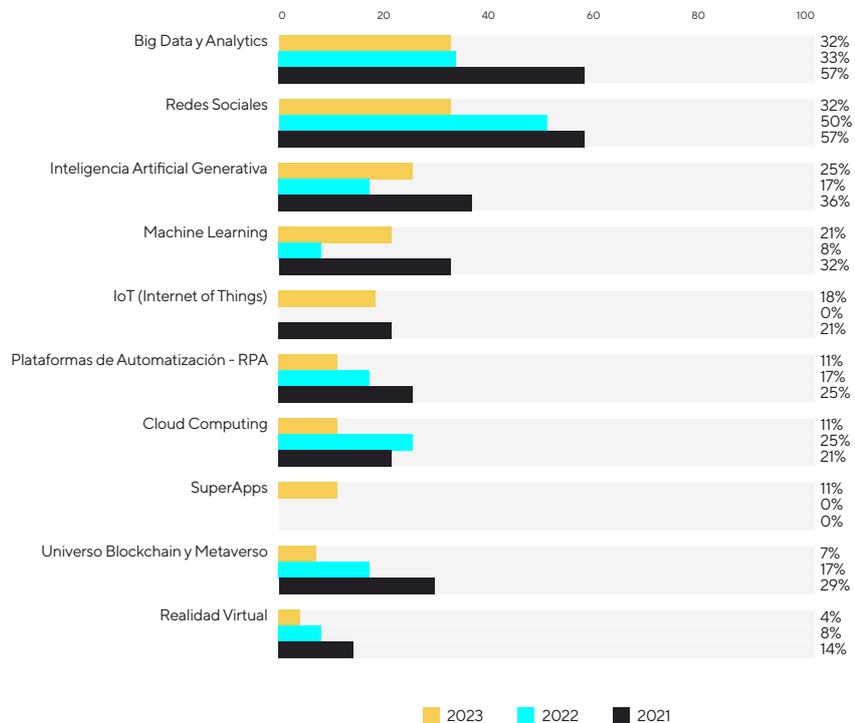


También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Big Data y Analytics (32%), Redes Sociales (32%), fueron las tecnologías que registraron unos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

Figura 6.4.9

Comparativa interanual acerca 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 & Analytics 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 (69%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación.

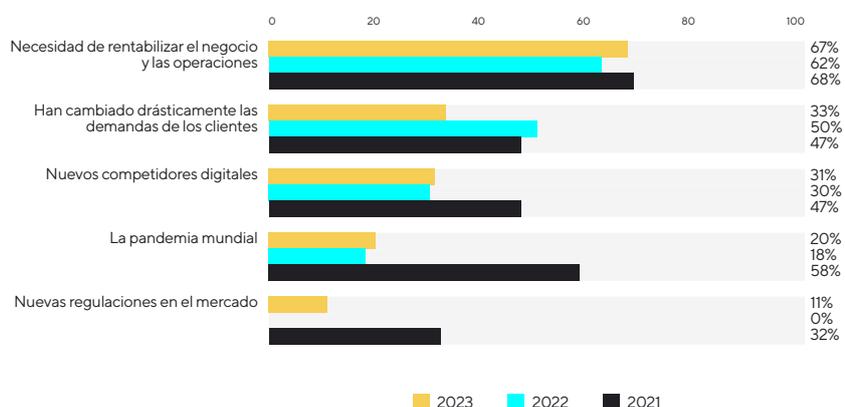


En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (67%) apareció como el principal factor, que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.4.10

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

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, con relación al 2021 y 2022, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal factor dinamizador de la Transformación Digital de las empresas colombianas.

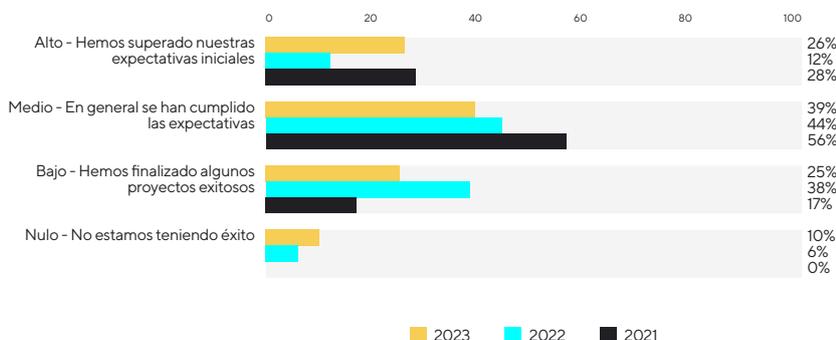


La mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 39% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 26% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.4.11

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

Fuente: Elaboración Propia



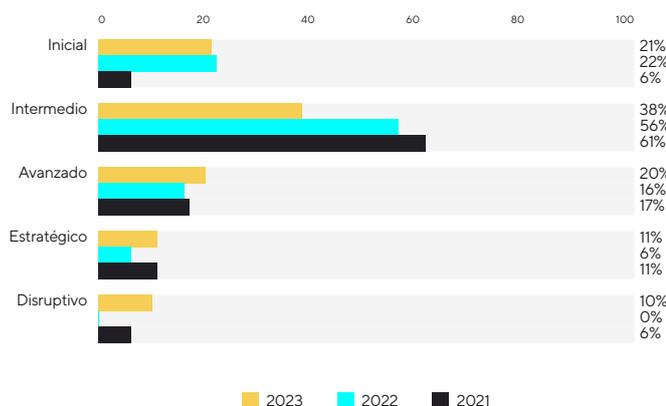
No obstante, respecto a 2022 ha aumentado la cantidad de empresas que consideraba que su proceso de Transformación Digital estaba siendo exitoso, pasando de un 56% en 2022, a un 65% en 2023.

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 (21%) y medio (38%) de madurez digital.

Figura 6.4.12

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

Fuente: Elaboración Propia



Se observa, que respecto a 2022 ha crecido la cantidad de empresas que se encuentra en los niveles avanzados de madurez digital, pasando de un 22% en 2022, al 41% en el presente ejercicio.

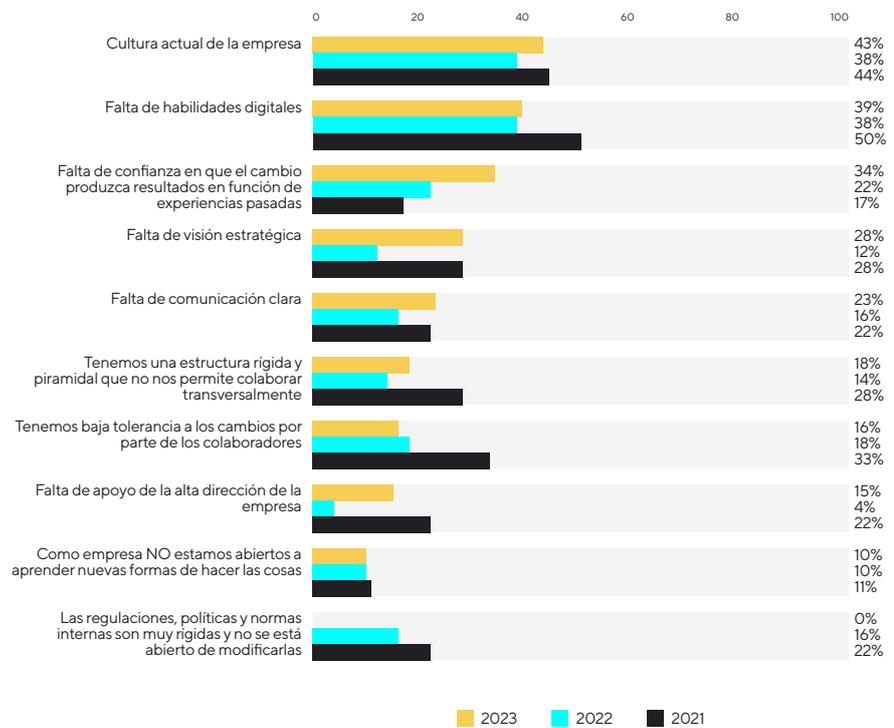
Más allá de lo referido, para comprender por qué una gran cantidad de empresas colombianas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital.

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 6.4.13

Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos dentro de las empresas para avanzar en la Transformación Digital (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



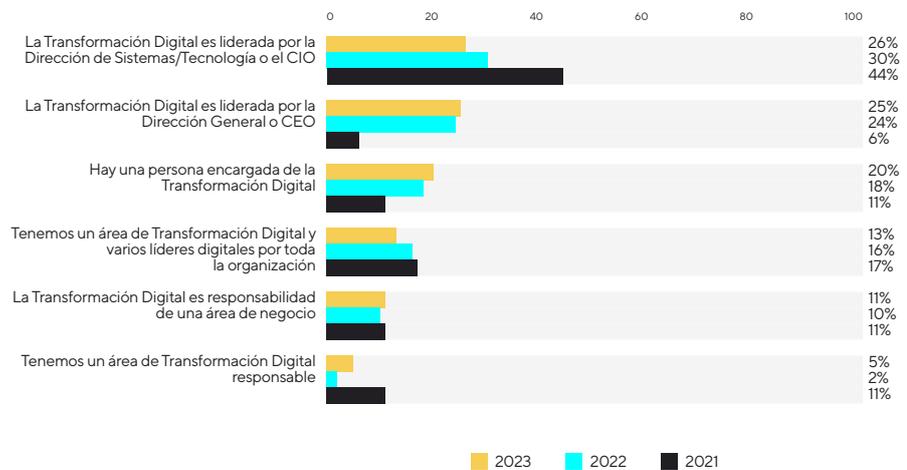
En los últimos tres años, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa han sido los principales obstáculos, para avanzar con la Transformación Digital de las empresas colombianas.

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 o el CIO (26%).

Figura 6.4.14

Comparativa interanual acerca del liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



Es destacable señalar, que en las tres ediciones del estudio, Colombia ha concentrado el liderazgo de la Transformación Digital en la Dirección de Sistemas/Tecnología o el CIO.

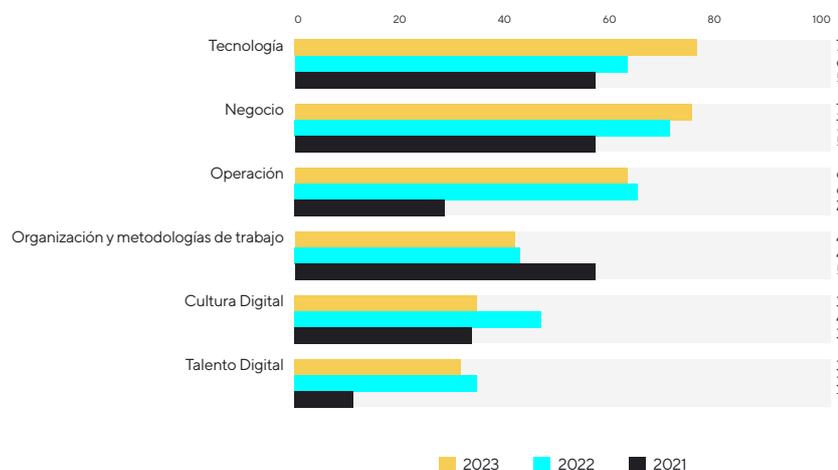
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de agenda, así como de los aspectos en que se centra el mencionado proceso. En ese sentido, principalmente, la Transformación Digital se ha enfocado en el marco de las categorías de: Tecnología (75%), Negocio (74%) y Operación (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 (31%) y la Cultura Digital (34%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas colombianas.

Figura 6.4.15

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

Fuente: Elaboración Propia

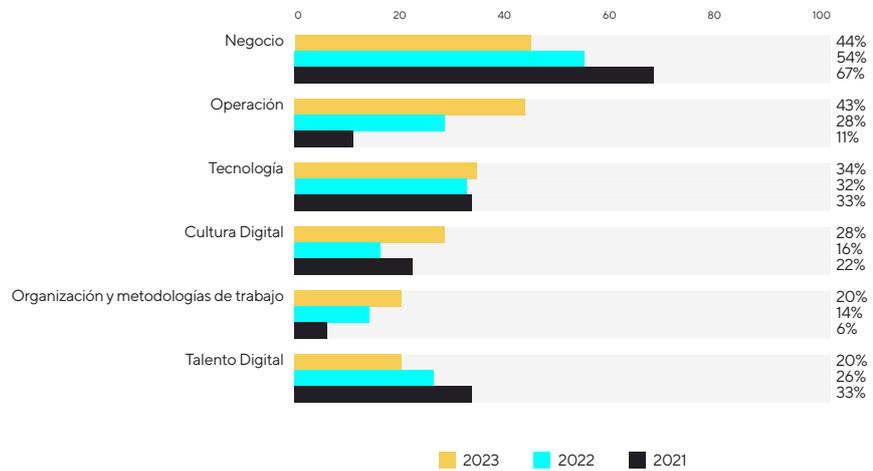


Asimismo, la investigación revela que las empresas colombianas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Operación, mientras que en la Organización y el Talento han supuesto una menor atención. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación minimizan los aspectos blandos del cambio y se concentran principalmente en los aspectos de negocio y la operación. 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 6.4.16

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

Fuente: Elaboración Propia

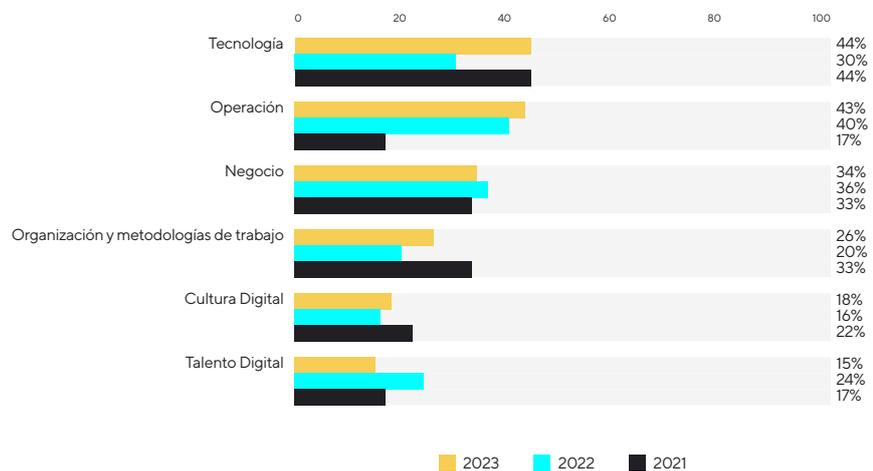


Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse (sobremanera), con respecto al resto de los aspectos contemplados, Tecnología (44%) y Operación (43%), en este sentido.

Figura 6.4.17

Aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



6.4.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

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

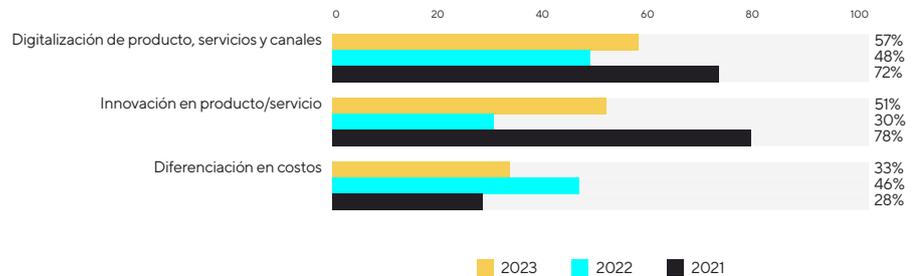


Digitalizar productos, servicios y canales y la innovación en productos/servicios han sido los principales motores del cambio para las empresas colombianas.

Figura 6.4.18

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.

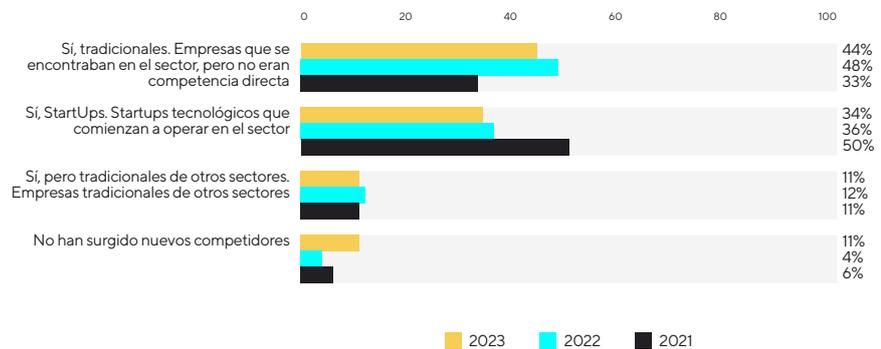


El mercado colombiano continua con su dinamismo habitual. Un 89% de las empresas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.4.19

Surgimiento de nuevos competidores en el sector en el que la empresa desarrolla su actividad (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



6.4.5 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.

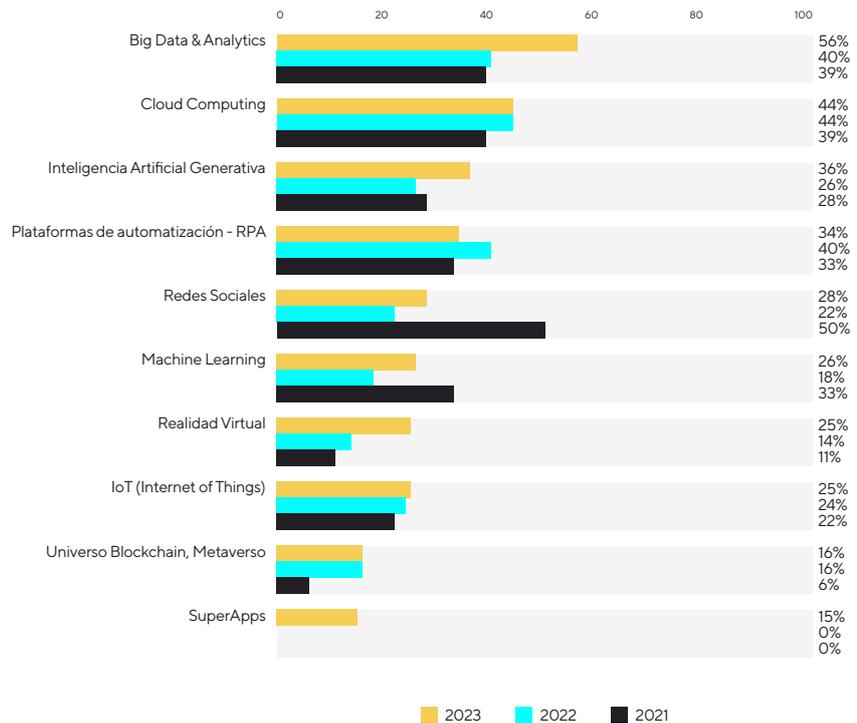


Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en el **Big Data & Analytics** y **Cloud Computing**.

Figura 6.4.20

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

Fuente: Elaboración Propia



En ese sentido, respecto al año 2022, si bien las tecnologías más priorizadas continúan siendo el Cloud Computing y Big Data & Analytics, se sigue observando un retroceso en la priorización de utilización de las Redes Sociales respecto a 2021 y una consolidación de tecnologías de mayor complejidad, como el Cloud Computing y el Big Data.

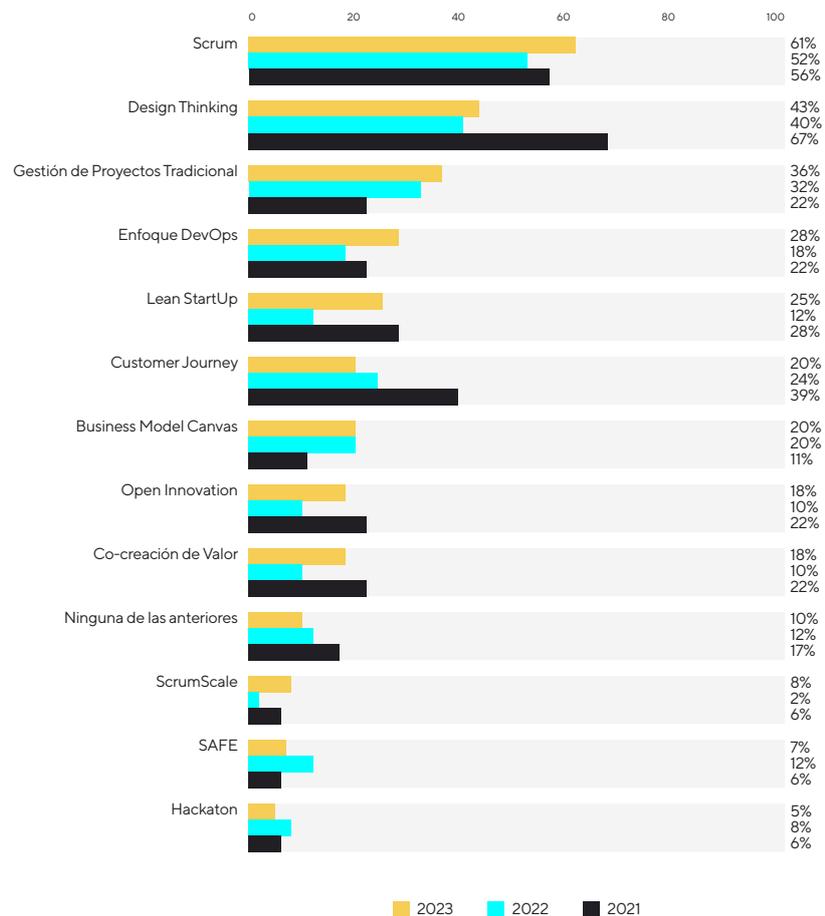
6.4.6 Modelo de Gestión

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 6.4.21

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 (61%) y Design Thinking (43%) 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 36% de las organizaciones colombianas todavía siga utilizando la gestión de proyectos tradicional.



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

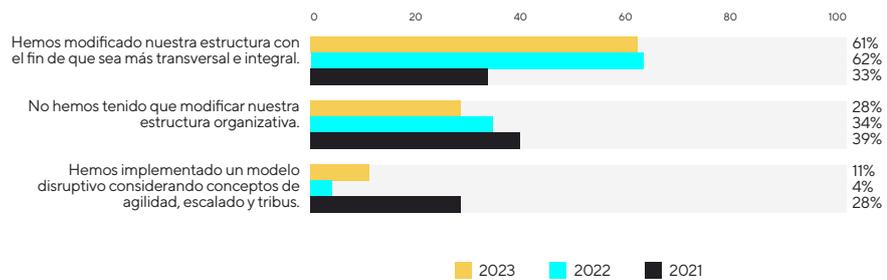
Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no resulta suficiente para profundizar en la transformación. De hecho, hasta el 72% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar 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. Un 61% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar, radicalmente, su esencia.

Figura 6.4.22

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



Continúa habiendo, proporcionalmente, una mayor cantidad de empresas colombianas que se ven obligadas a modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.

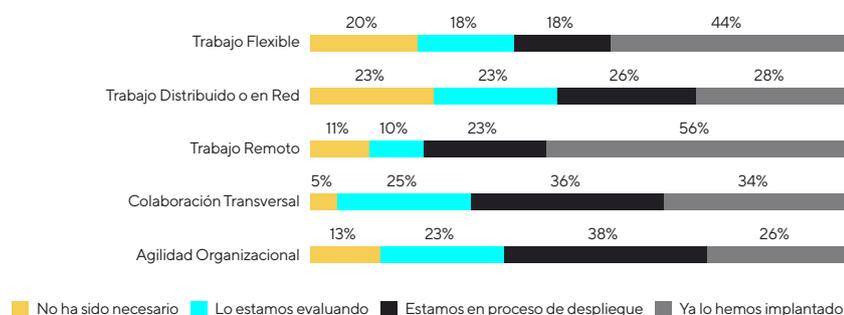
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento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

La mayoría de las empresas en Colombia admitió haber desplegado Trabajo Remoto (56%). Más allá de esta situación particular, se observa que un 38% de las organizaciones colombianas está en proceso de despliegue del Agilidad Organizacional.

Figura 6.4.23

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

Fuente: Elaboración Propia



6.4.7 Cultura Digital

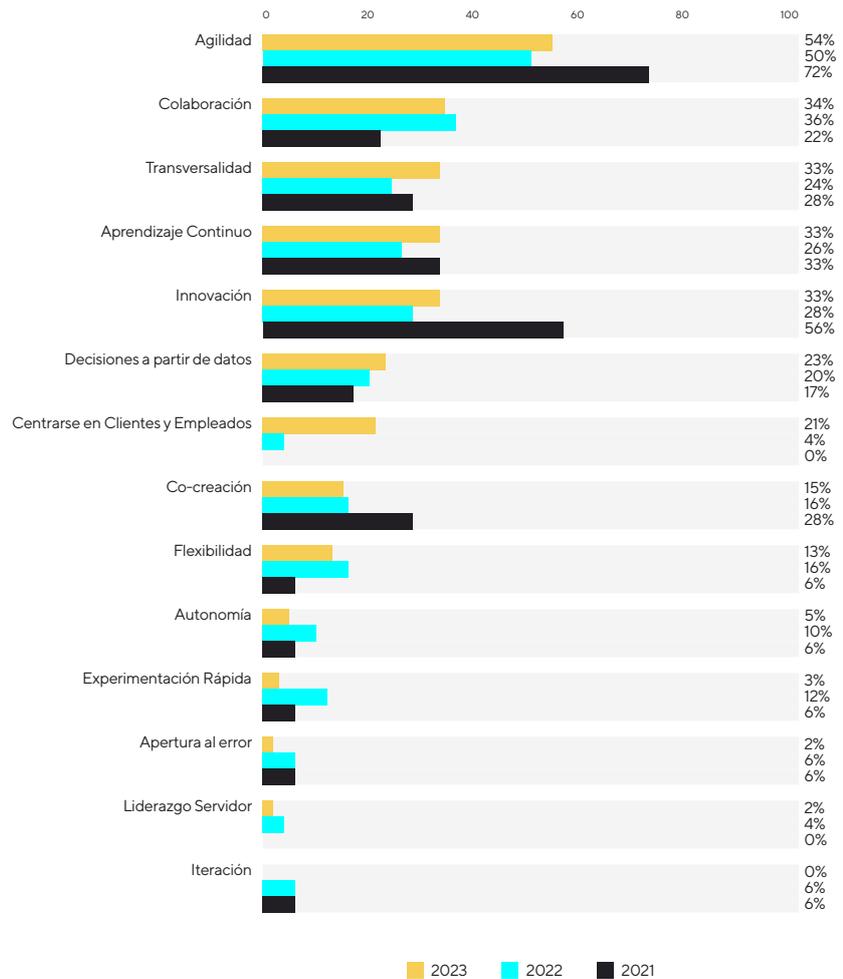
La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias, que despliegan los colaboradores de la empresa, durante el desempeño de sus actividades. Es por ello, que conceptos como Agilidad (54%) y Colaboración (34%), 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 6.4.24

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.

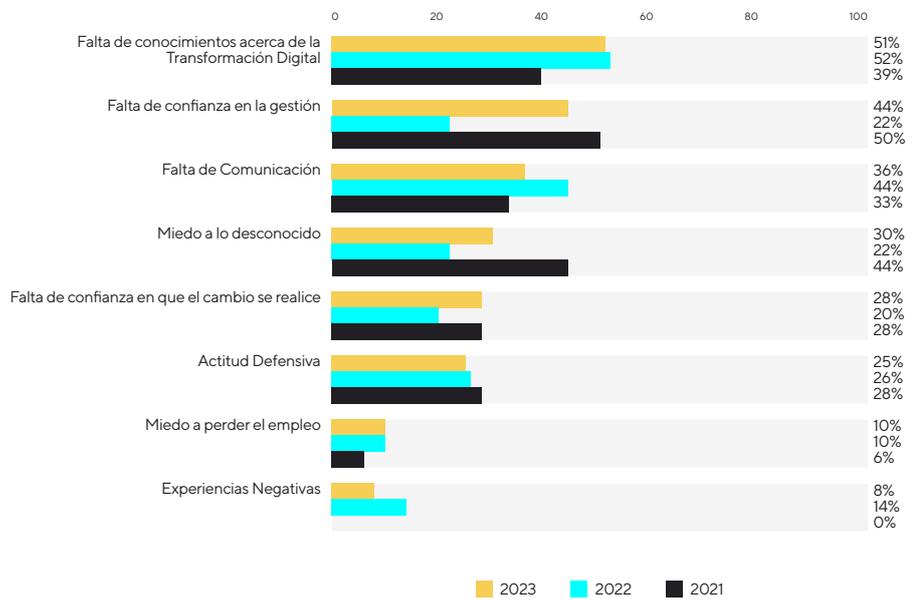
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, y la falta de confianza en la gestión 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 transcurso del tiempo.

Figura 6.4.25

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



6.4.8 Talento Digital

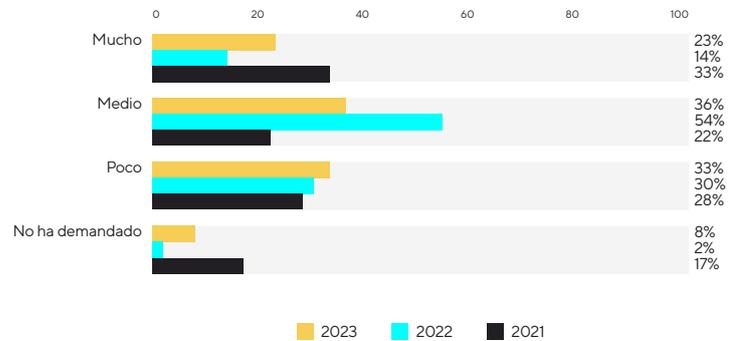


La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 59% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.4.26

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

Fuente: Elaboración Propia



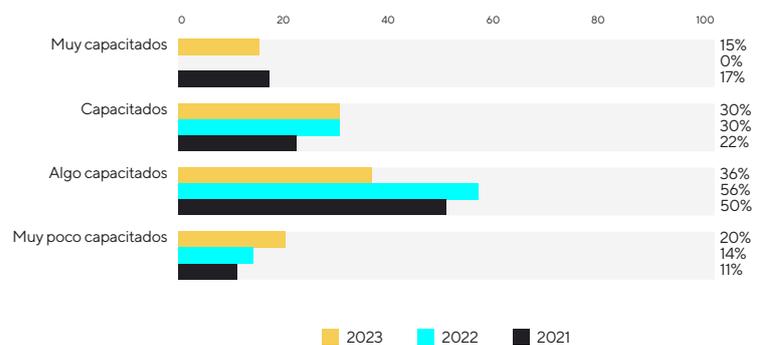
Continúa estable la demanda de talento por parte de las empresas colombianas que están desarrollando sus procesos de Transformación Digital, pasando del 55% de las organizaciones en 2021, al 68% para 2022 y a un 59% en 2023.

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 56% de los encuestados ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 36% los considera algo capacitados y el 20% muy poco capacitados.

Figura 6.4.27

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

Fuente: Elaboración Propia



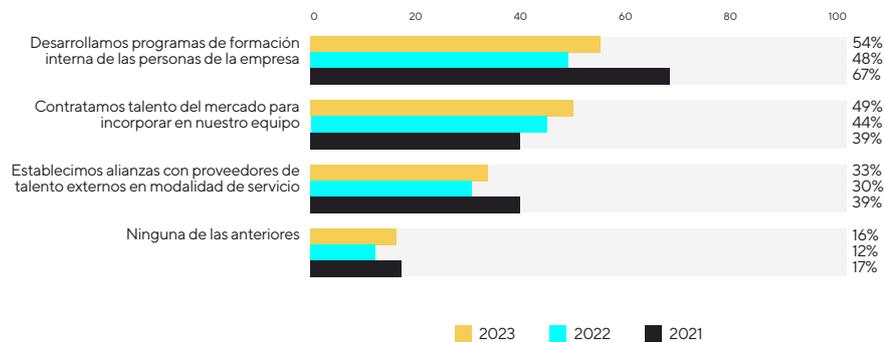
Asimismo, continúa siendo considerable la cantidad de empresas colombianas que considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, pasando del 61% en 2021, al 70% en el 2022 y finalmente a un 56% en el presente ejercicio (2023).

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 (54%), seguida por la contratación de talento de mercado (49%).

Figura 6.4.28

Tipología de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



Sin embargo, el 54% 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:

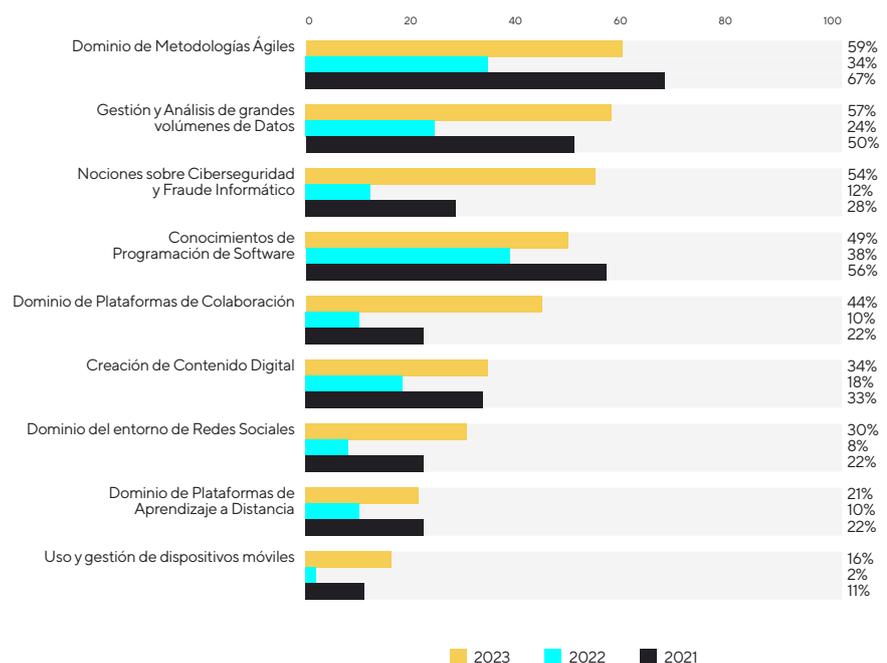
- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, el dominio de metodologías Ágiles (59%) ha sido identificada por los participantes, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Colombia.

Figura 6.4.29

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

Fuente: Elaboración Propia





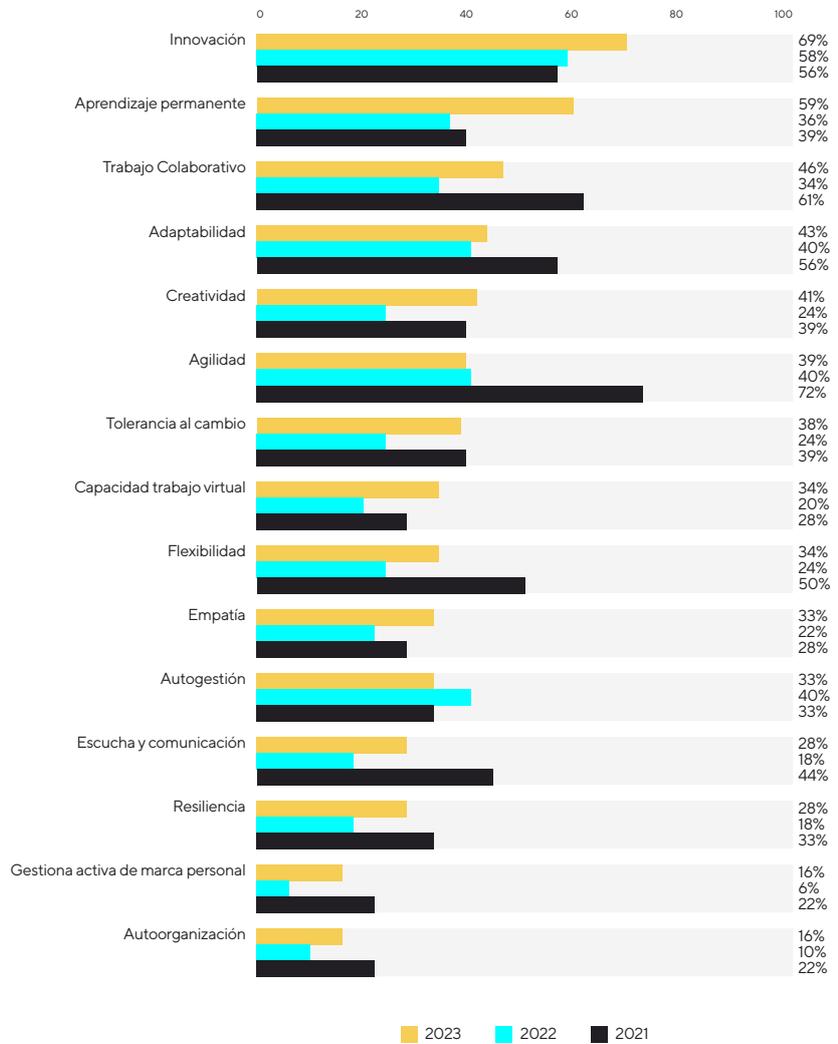
El dominio de metodologías ágiles continúa estando en el presente ejercicio 2023, entre las principales habilidades digitales demandadas por las empresas colombianas, para construir una Cultura Digital.

La innovación (69%), el aprendizaje permanente (59%) y el trabajo colaborativo (46%) han sido las Power Skills que es más necesario desarrollar, según los encuestados, entre los colaboradores de las organizaciones en Colombia.

Figura 6.4.30

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

Fuente: Elaboración Propia



La innovación continúa siendo la principales Power Skills a desarrollar en las empresas colombianas, como parte del proceso de Transformación Digital.

6.4.9 Valoración cualitativa de resultados

- ↪ El 69% de las empresas colombianas ha iniciado formalmente su proceso de Transformación Digital en este 2023.
- ↪ Esta tendencia, si bien ha disminuido respecto al año anterior, continúa siendo positiva en cuanto a que la mayoría de las empresas participantes (69%), ha iniciado su Transformación Digital, en el último año.
- ↪ No obstante, un 31% de las empresas colombianas todavía no ha comenzado el proceso. Esencialmente, el bajo nivel de inversión y la cultura actual de la empresa siguen siendo 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 & Analytics, 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 (67%) 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 89% 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 2022 se ha incrementado la cantidad de empresas que consideraba que su proceso de Transformación Digital estaba siendo exitoso, pasando de un 56% en 2022, a un 66% en 2023.
- ↪ Se observa también, que ha crecido la cantidad de organizaciones que se encuentran en los niveles avanzados de madurez digital, pasando de un 22% en 2022, al 41% en el presente ejercicio.
- ↪ Asimismo, ha disminuido la demanda de talento por parte de las empresas colombianas, pasando del 68% de las empresas en 2022, al 59% para 2023. Esta situación se explica, dado que ha disminuido la cantidad de empresas colombianas que considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, pasando del 70% en 2022, al 56% en el presente ejercicio 2023.
- ↪ 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:
 - ↪ Continúan identificando 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 la modificación de sus estructuras organizativas.
 - ↪ Profundizan el desarrollo del dominio de metodologías ágiles en sus colaboradores.
 - ↪ Desarrollan habilidades de innovación, aprendizaje permanente y trabajo colaborativo en sus colaboradores.

6.5 Perú

6.5.1 Resumen Ejecutivo

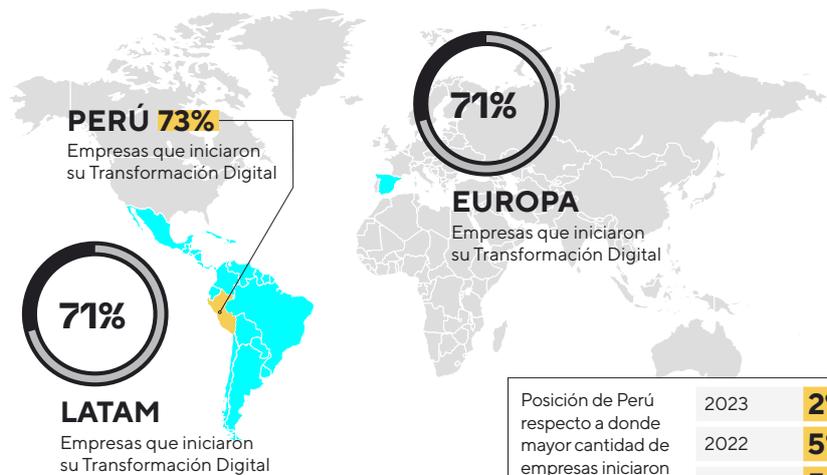
Figura 6.5.1

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - PERÚ



Posición de Perú respecto a donde mayor cantidad de empresas iniciaron su transformación.	2023	2°
	2022	5°
	2021	5°



TOP Países

Empresas que iniciaron la Transformación Digital en 2023

	México	73%
	Perú	73%
	Ecuador	73%

Infraestructura

	Usuarios de Internet	6°
	Hogares con Internet	6°
	Teléfonos inteligentes	1°

Obstáculos de Adopción

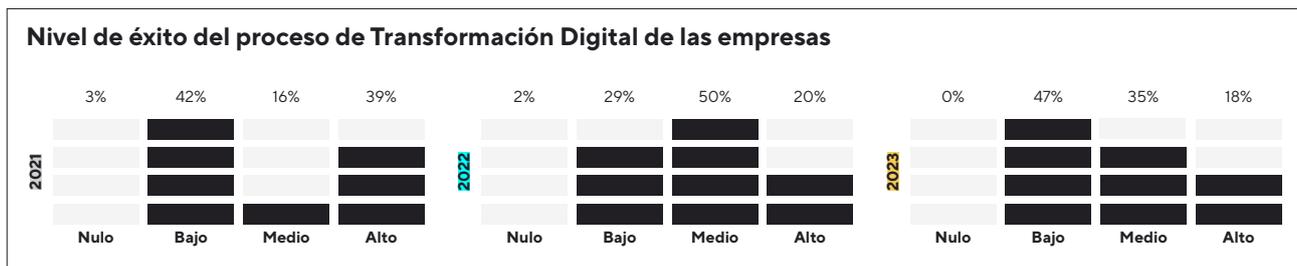
Principales obstáculos que identificaron las empresas en el despliegue de la Transformación Digital

	Falta de habilidades digitales	44%
	Cultura actual de la empresa	43%
	Falta de visión estratégica	31%

Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

	Inicial	Intermedio	Avanzado	Estratégico	Disruptivo
2023	27%	47% ↑	15% ↑	11% ↑	0%
2022	29%	43%	14%	9%	5%



6.5.2 Características de la Muestra

Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 537 respuestas, de las cuales 120 corresponden a Perú, siendo el país de mayor representación con el 22% del total de contestaciones. En este sentido, podemos analizar la muestra peruana desde dos puntos de vista. En primer lugar, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en relación a la empresa representada.

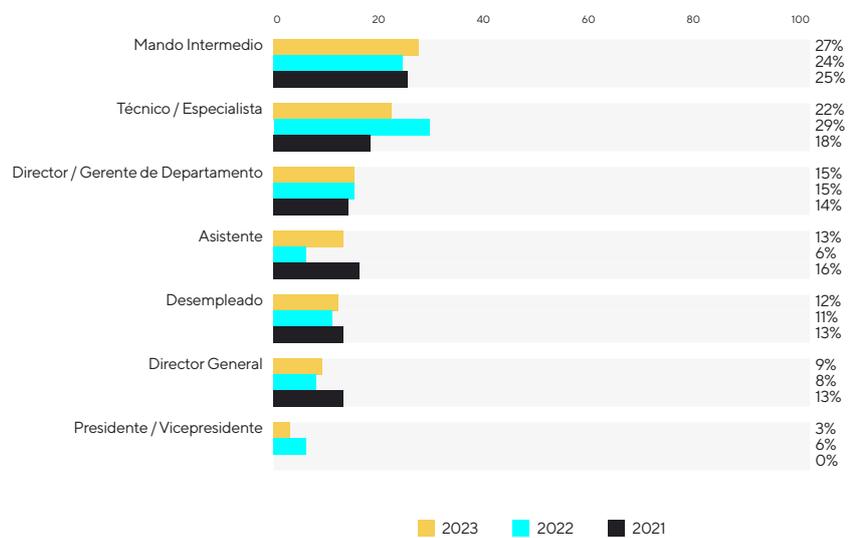
Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente una amplia dispersión, ya que la mayor parte de la muestra está formada por los Mandos Medios (27%), seguidos por los Técnicos / Especialistas (22%).

Si observamos la evolución de la muestra respecto a 2022, puede observarse que se han intercambiado las posiciones entre los puestos Técnicos y Mandos Medios, si bien ambas categorías siguen ocupando las dos posiciones más representadas.

Figura 6.5.2

Comparativa interanual respecto al puesto ocupado en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia

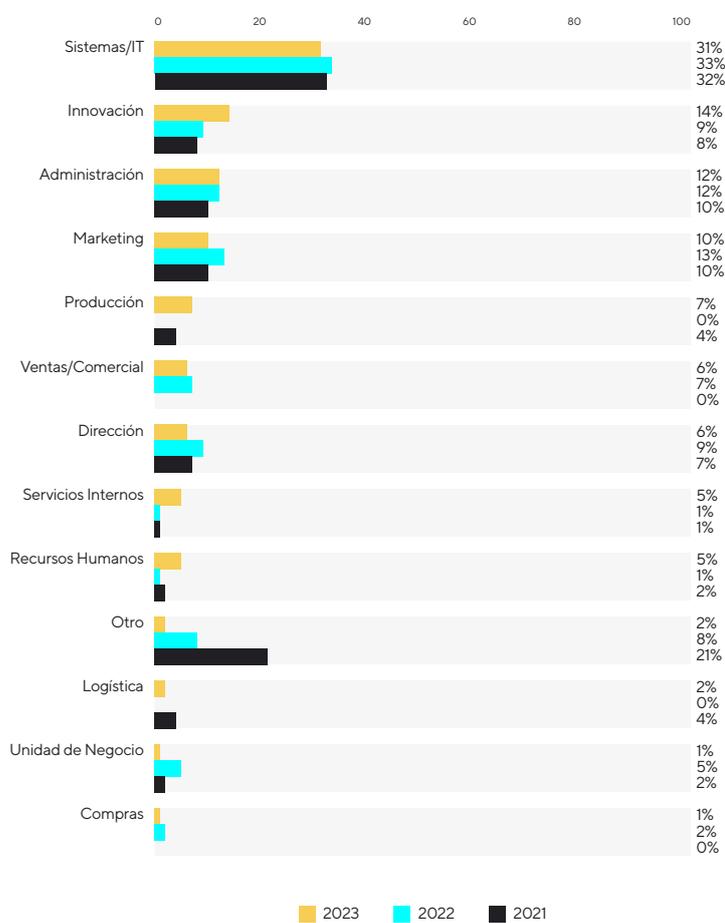


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Sistemas / TI (31%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.5.3

Comparativa interanual acerca del área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta, dentro de su propia organización (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 2022.

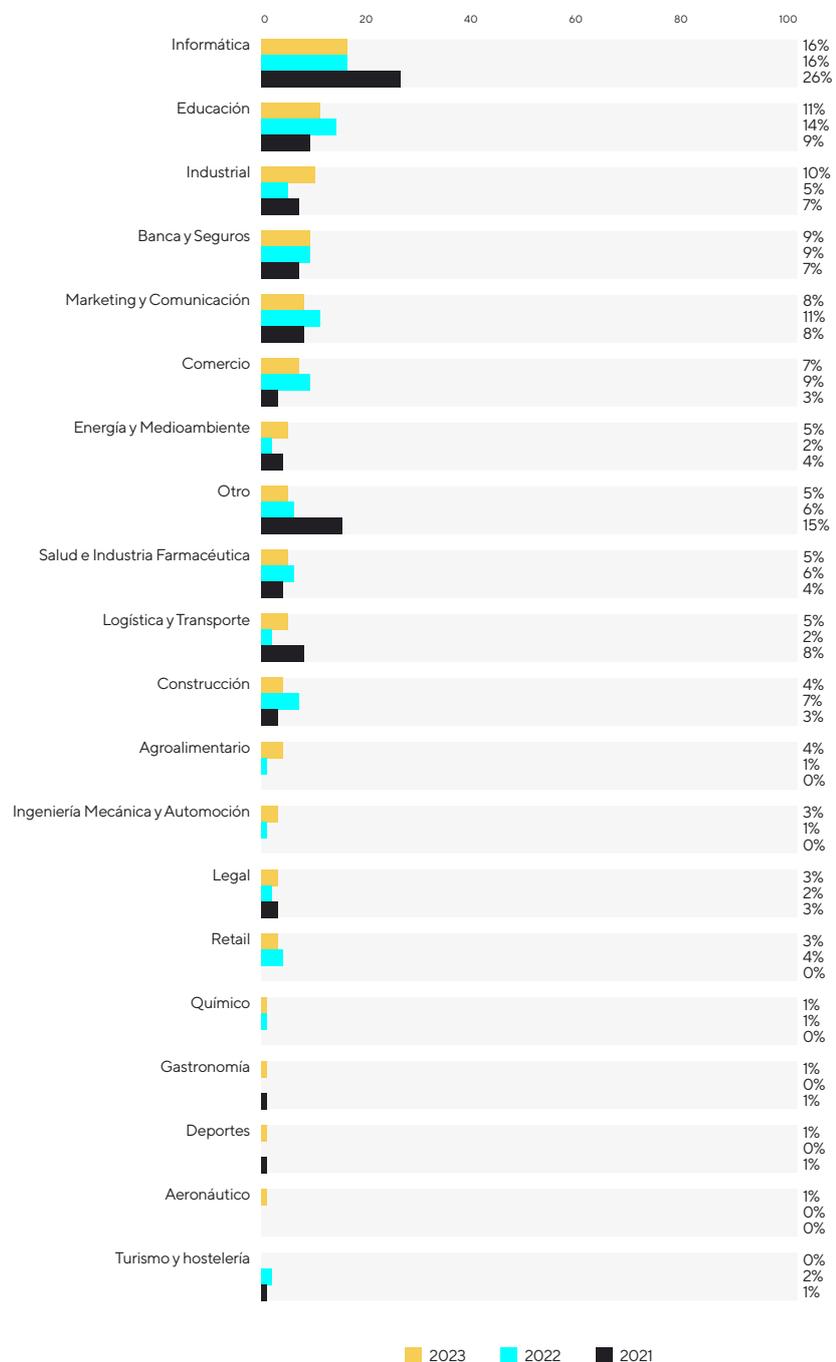
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad,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

Por su parte, algunos sectores como: Imagen y Sonido, Retail, y Turismo y Hostelería, no han sido representados.

Figura 6.5.4

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

Fuente: Elaboración Propia

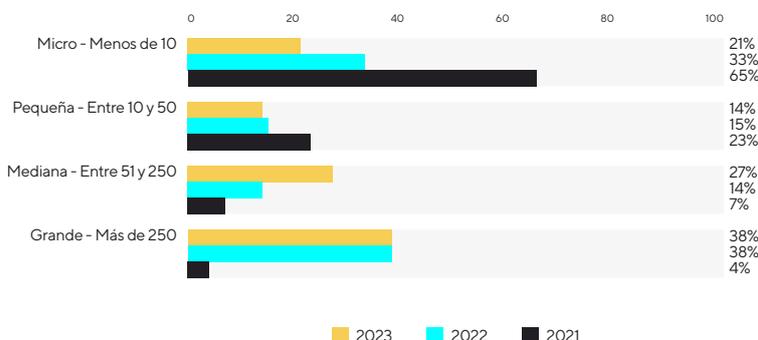


También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones peruanas. Es por ello que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 38% de la muestra, mientras que las Medianas ocuparon el 27% de la misma.

Figura 6.5.5

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

Fuente: Elaboración Propia



6.5.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas

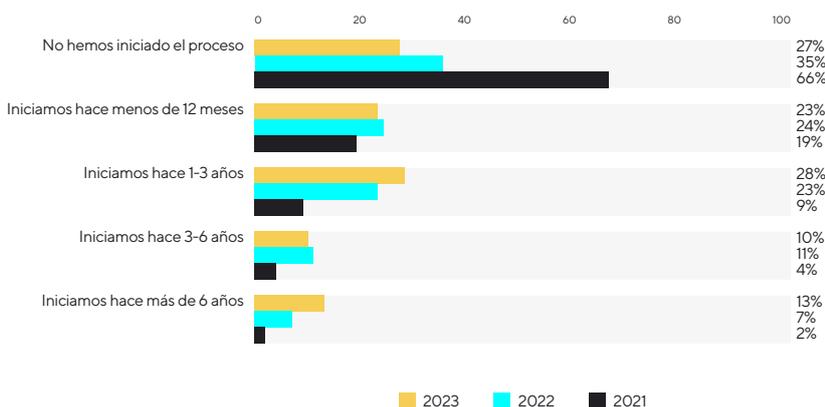
El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa peruana en relación con el proceso de Transformación Digital, con el fin de distinguir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que más de dos terceras partes de las empresas representadas habían iniciado el proceso (73%), mientras que, por el contrario, menos de un tercio (27%) no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de evolución en el proceso de Transformación Digital.

Figura 6.5.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia



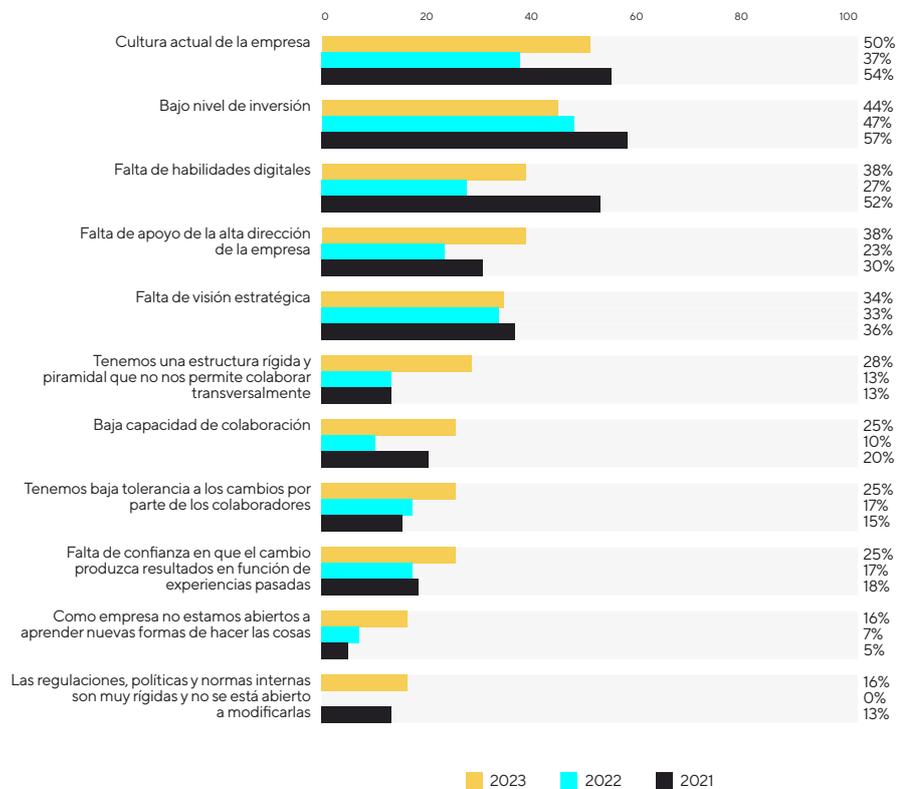
La situación de las empresas peruanas que han iniciado su Transformación Digital continúa creciendo en 2023, pasando de un 34% en 2021 hasta un 65% en 2022, para finalmente posicionarse en un 73% en 2023.

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 6.5.7

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

Fuente: Elaboración Propia



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (50%), el bajo nivel de inversión (44%) y la falta de habilidades digitales (38%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital de sus organizaciones.



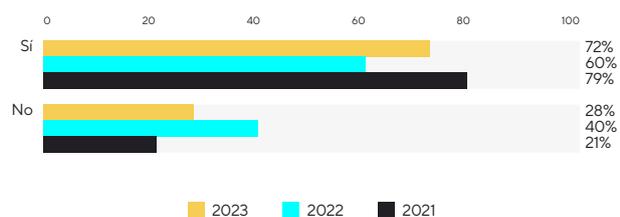
El bajo nivel de inversión y la cultura actual siguen siendo los principales obstáculos para que las empresas peruanas inicien su Transformación Digital, tal y como también sucedía en 2021 y 2022.

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 72% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.5.8

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

Fuente: Elaboración Propia



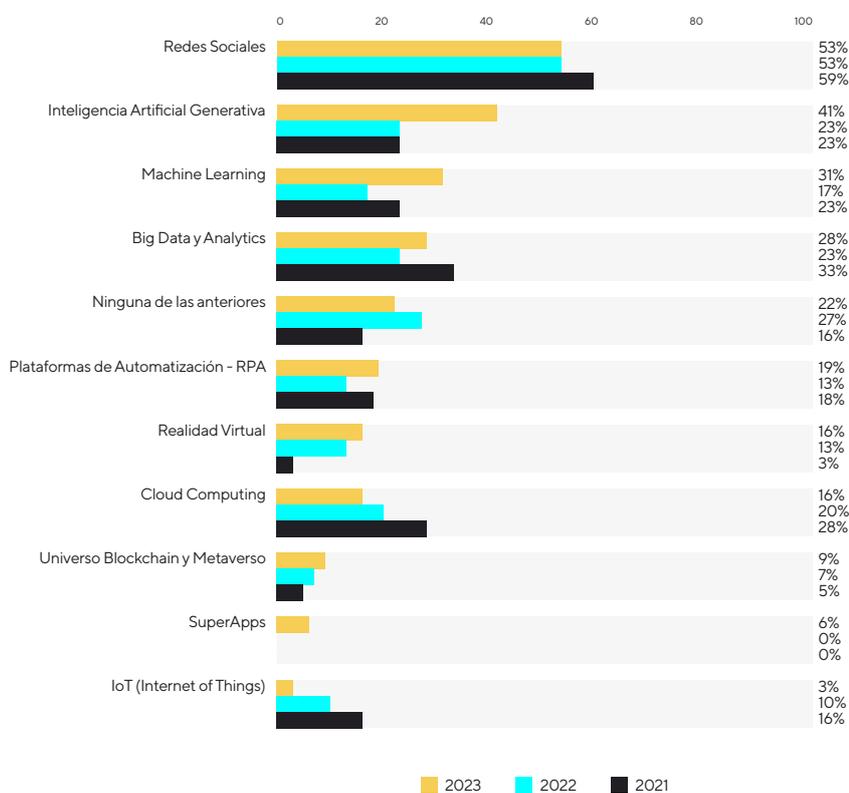
Es importante destacar el aumento en la cantidad de empresas que manifiesta estar dispuesta a iniciar su Transformación Digital, pasando del 60% en 2022, al 72% en el presente ejercicio.

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 la Inteligencia Artificial Generativa (41%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.5.9

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

Fuente: Elaboración Propia



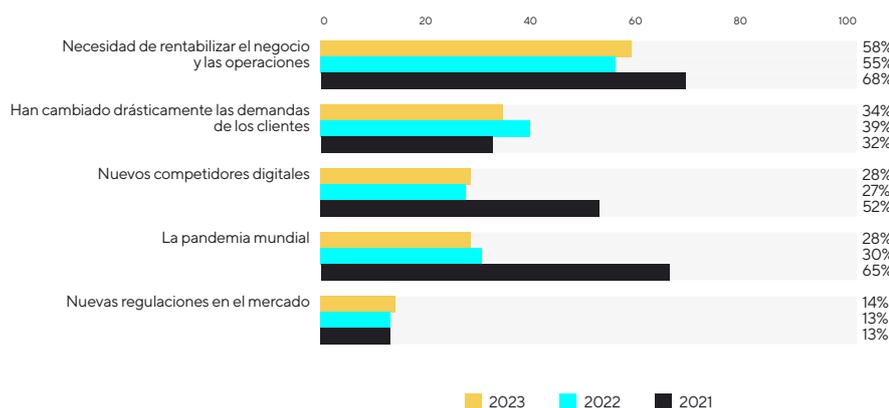
Las Redes Sociales sigue siendo la tecnología mayormente desplegada por parte de las empresas peruanas que no han iniciado su Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (73%), 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 (58%) apareció como la principal variable que motivaba a las organizaciones a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.5.10

Comparativa interanual acerca de los motivos que impulsaron a las empresas a 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 y 2022, que han disminuido los efectos de la pandemia mundial, como acelerador de la transformación de las empresas en Perú.

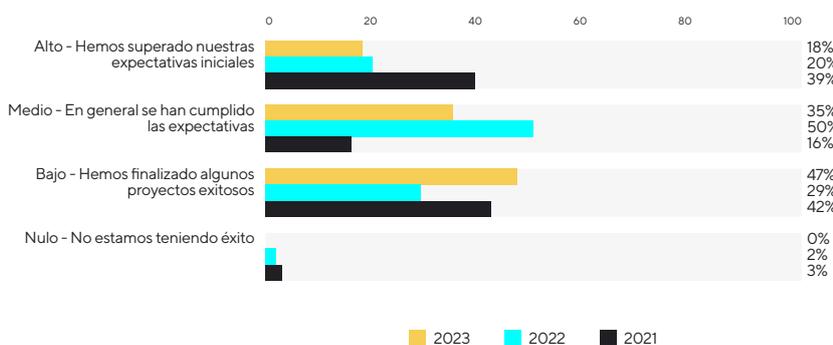
La mayor parte de las empresas peruanas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito.

En concreto, un 35% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 18% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.5.11

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

Fuente: Elaboración Propia

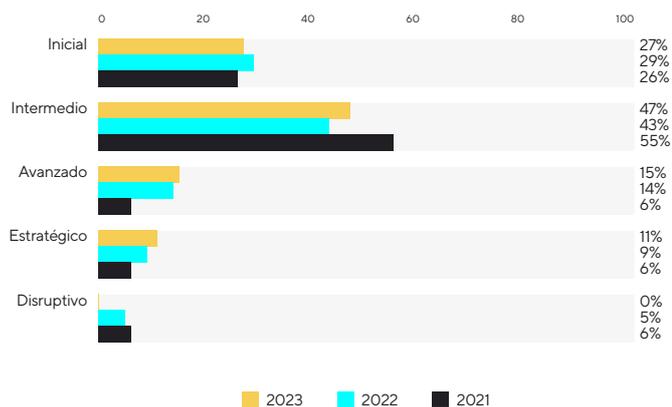


La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos 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 (27%) y medio (47%), de madurez digital.

Figura 6.5.12

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

Fuente: Elaboración Propia



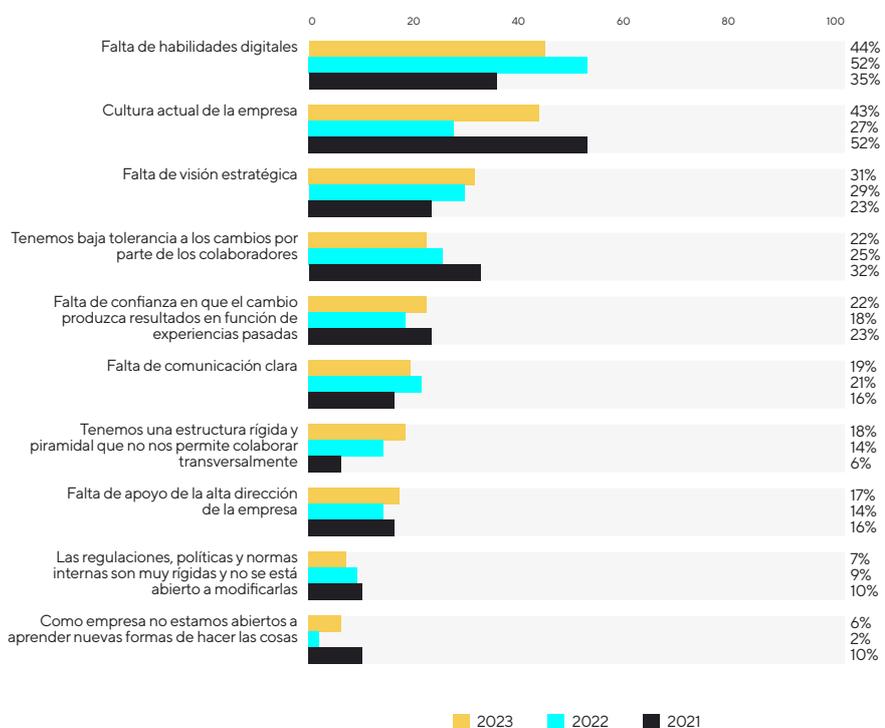
Las empresas peruanas han evolucionado su madurez digital respecto a 2021. Muestra de ello es que un 26% de las mismas considera que su grado de madurez está avanzado (entre estratégico y disruptivo) para el ejercicio 2023, respecto a un 28% que consideraba dichos niveles en 2022 y al 18% que lo hacía 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 cultura actual de la empresa o la falta de visión estratégica se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Figura 6.5.13

Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos en la organización 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 General o CEO (34%).

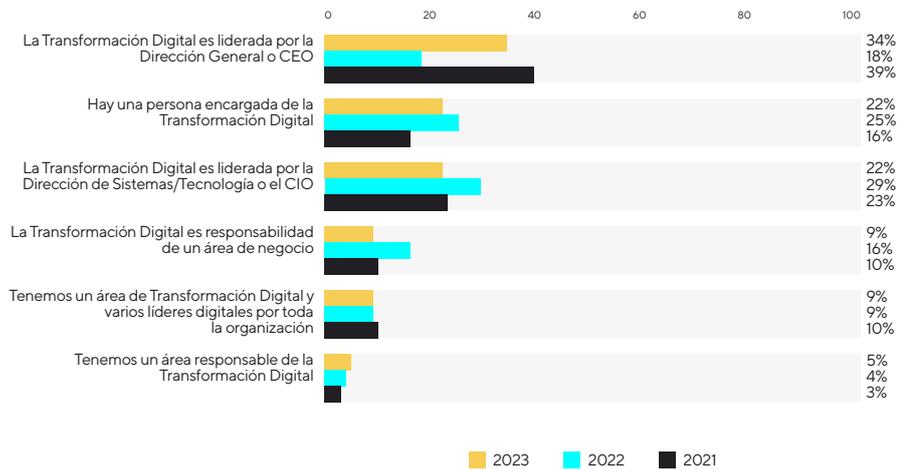


Se observa un alto nivel de involucración de la Dirección General de las empresas peruanas en este 2023, ya que la Dirección General aparece en la primera posición de liderazgo respecto a la Transformación Digital.

Figura 6.5.14

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

Fuente: Elaboración Propia



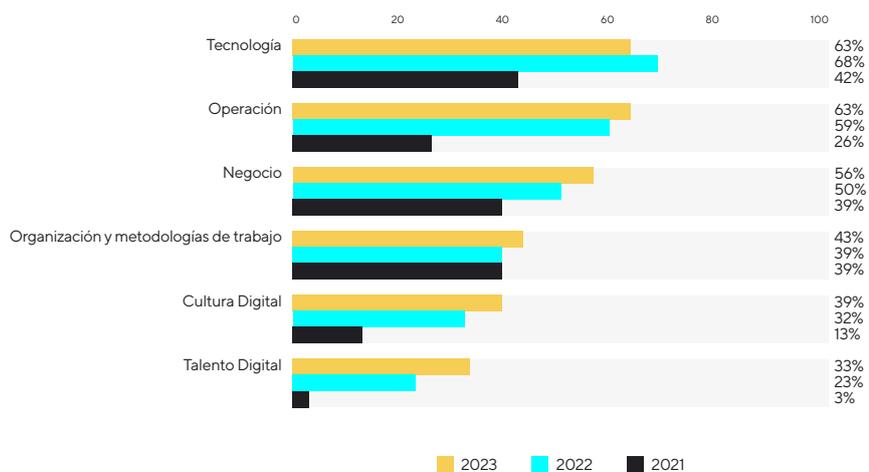
Respecto a 2022, se observa una mayor involucración en 2023 de la Dirección General, pasando de un 18% de las empresas (2022), a un 34% (2023) de las mismas.

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 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 6.5.15

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

Fuente: Elaboración Propia



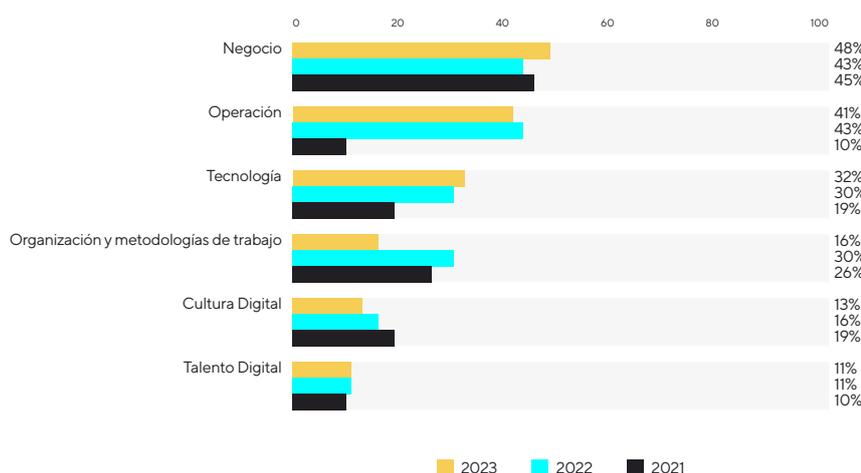
Respecto a 2022, se observa que las empresas peruanas continúan desarrollando su transformación, dando preferencia a la Tecnología.

Las empresas peruanas han puesto mayor prioridad en la operación y el negocio, mientras que la cultura y el talento han supuesto una menor prevalencia. 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 avanzan en la Transformación Digital, las organizaciones se encuentran con los verdaderos obstáculos, como son la Cultura y el Talento necesarios.

Figura 6.5.16

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

Fuente: Elaboración Propia



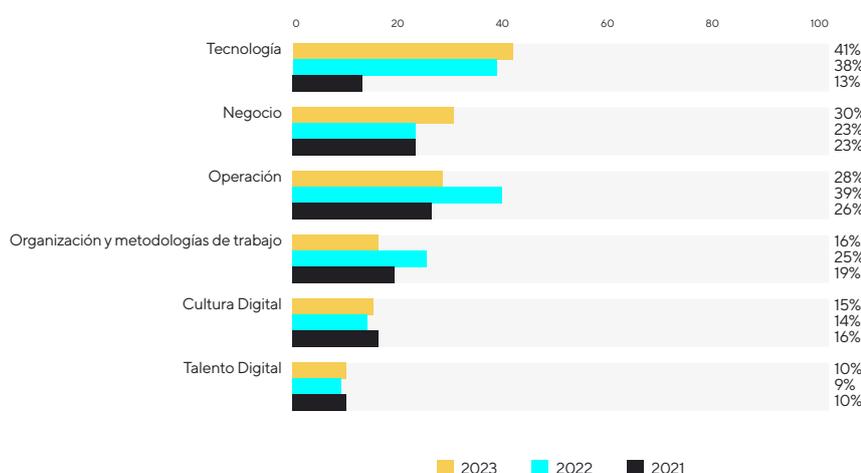
Respecto a 2021, puede observarse el crecimiento de la prioridad que las empresas peruanas han dado al Negocio, dentro de la agenda de la Transformación Digital.

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: Tecnología (41%), Negocio (30%) y Operación (28%), en este sentido.

Figura 6.5.17

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

Fuente: Elaboración Propia



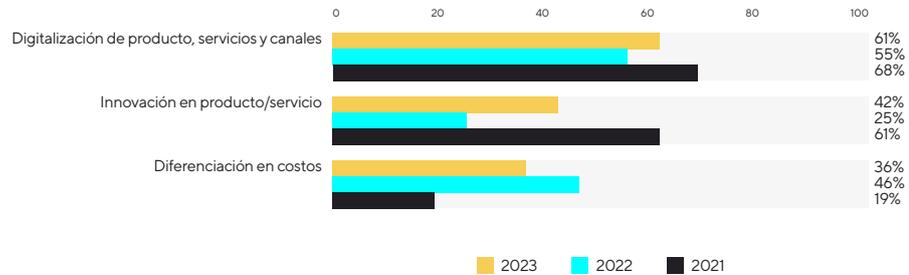
6.5.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

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 6.5.18

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 2022, la digitalización de productos, servicios y canales continúa siendo la principal palanca competitiva que está transformando el sector de competencia en Perú.



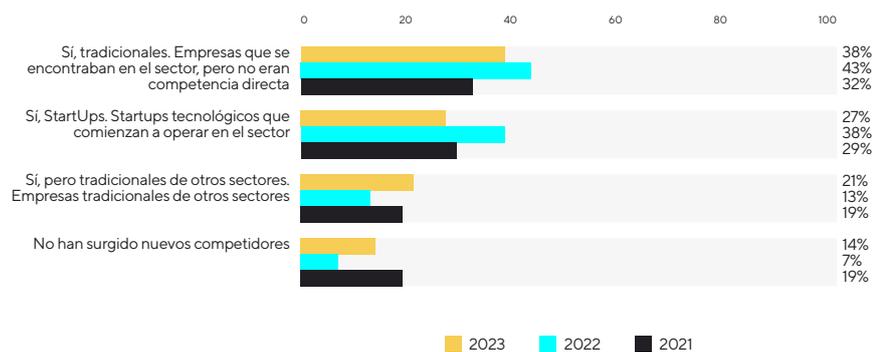
Perú ha demostrado un elevado dinamismo en el entorno competitivo, ya que el 86% de las empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en su sector de desarrollo.

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

Figura 6.5.19

Surgimiento de nuevos competidores en el sector donde la empresa desarrolla su actividad (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia



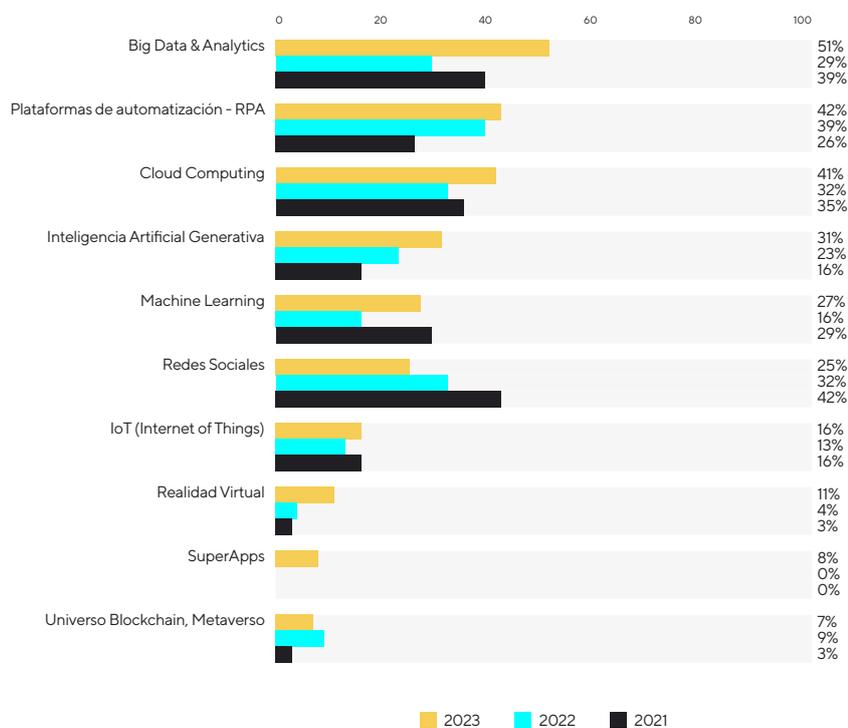
6.5.5 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido vislumbrar 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 prevalencia de inversión priorizan en las Capacidades Analíticas y las Plataformas de Automatización.

Figura 6.5.20

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

Fuente: Elaboración Propia



6.5.6 Modelo de Gestión

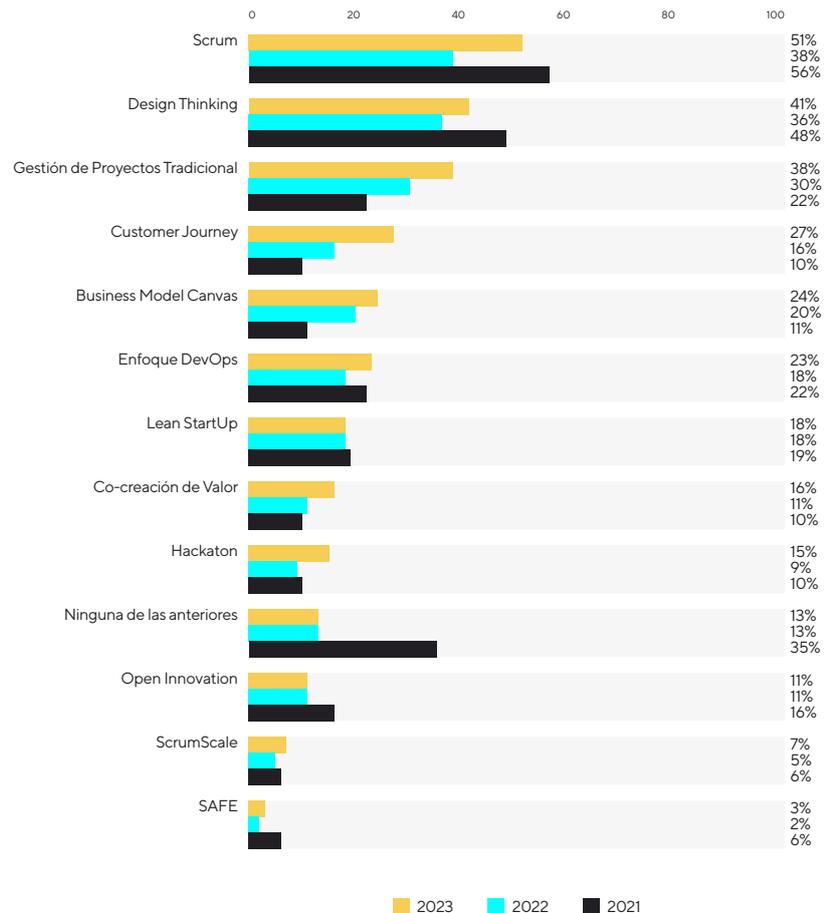
De otra parte, la presente investigación tampoco ha podido obviar, que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas suponen aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

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 6.5.21

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, Design Thinking (51%) y Scrum (41%) 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 38% de las empresas peruanas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional.



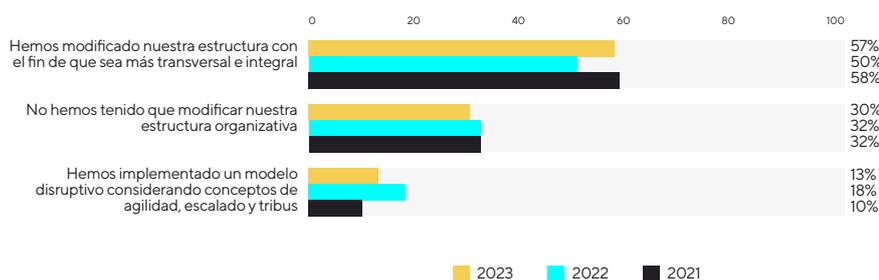
Design Thinking y Scrum continúan siendo las metodologías más adoptadas por las empresas peruanas en el marco de la Transformación Digital.

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 70% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Figura 6.5.22

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



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 57% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, el 13% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

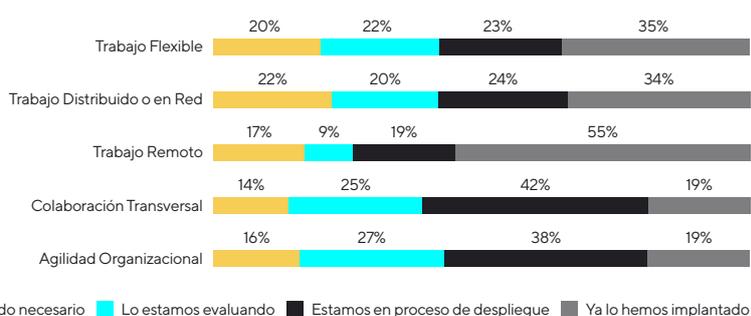
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento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

La mayoría de las empresas en Perú reportó haber desplegado Trabajo Remoto (55%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (42%) y la Agilidad Organizacional (38%).

Figura 6.5.23

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

Fuente: Elaboración Propia



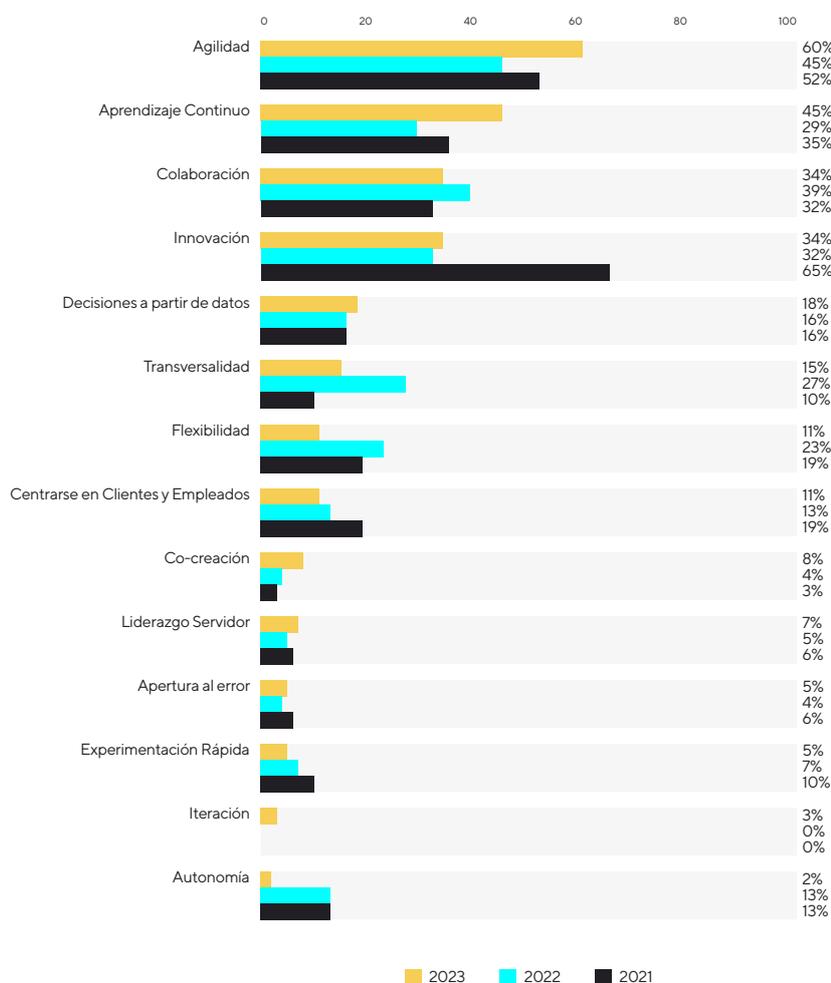
6.5.7 Cultura Digital

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 (60%), Aprendizaje Continuo (45%) o Colaboración (34%) son los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes del Perú.

Figura 6.5.24

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

Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, respecto a 2022, observamos que la agilidad se mantiene como la principal variable que describe una cultura digital para las empresas peruanas.

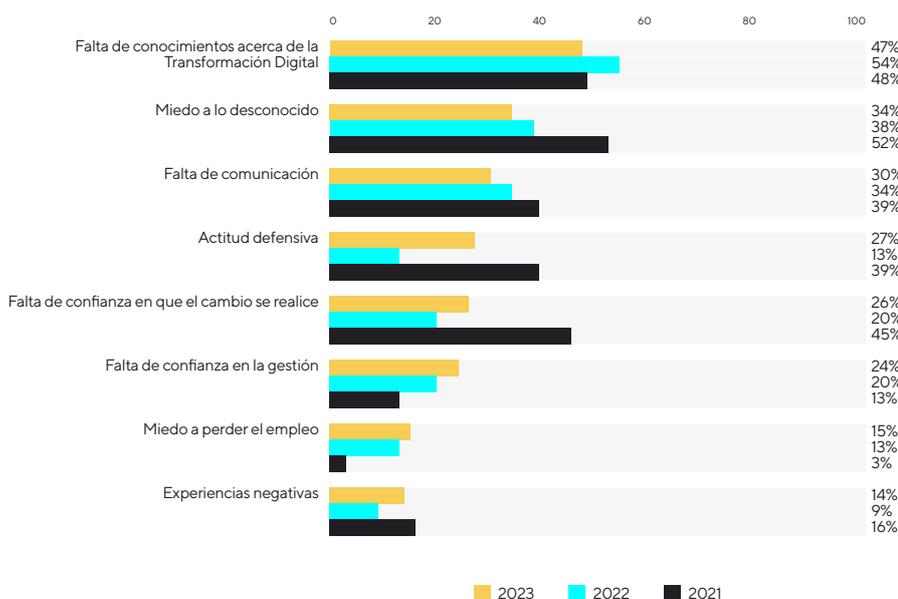
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de las empresas en Perú, que atentan o se resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento acerca de la misma, el miedo a lo desconocido 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 6.5.25

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.

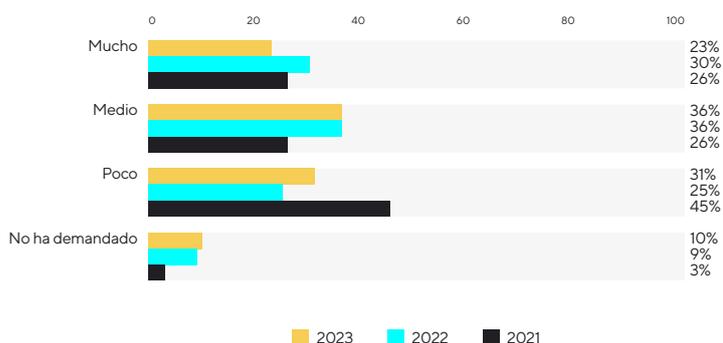
6.5.8 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 59% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.5.26

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

Fuente: Elaboración Propia



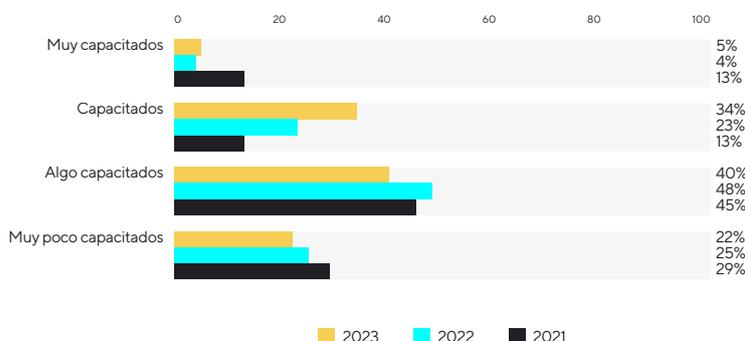
Ha disminuido sensiblemente la demanda de talento por parte de las empresas peruanas que han iniciado su Transformación Digital respecto a 2021, pasando del 66%, al 59% en 2023.

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 62% de los participantes ha entendido que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 40% los considera algo capacitados y 22% muy poco capacitados.

Figura 6.5.27

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

Fuente: Elaboración Propia



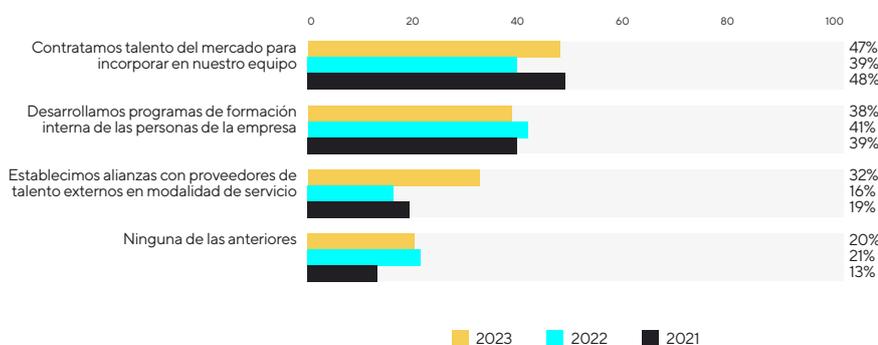
La mayor parte de las empresas peruanas sigue considerando que sus colaboradores no se encuentran suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital.

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, la contratación de talento de mercado (47%) y el desarrollo de programas de formación interna (38%) están siendo las estrategias más utilizadas en Perú.

Figura 6.5.28

Comparativa interanual acerca de la tipología de estrategias de atracción de talento, por parte de las organizaciones (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia



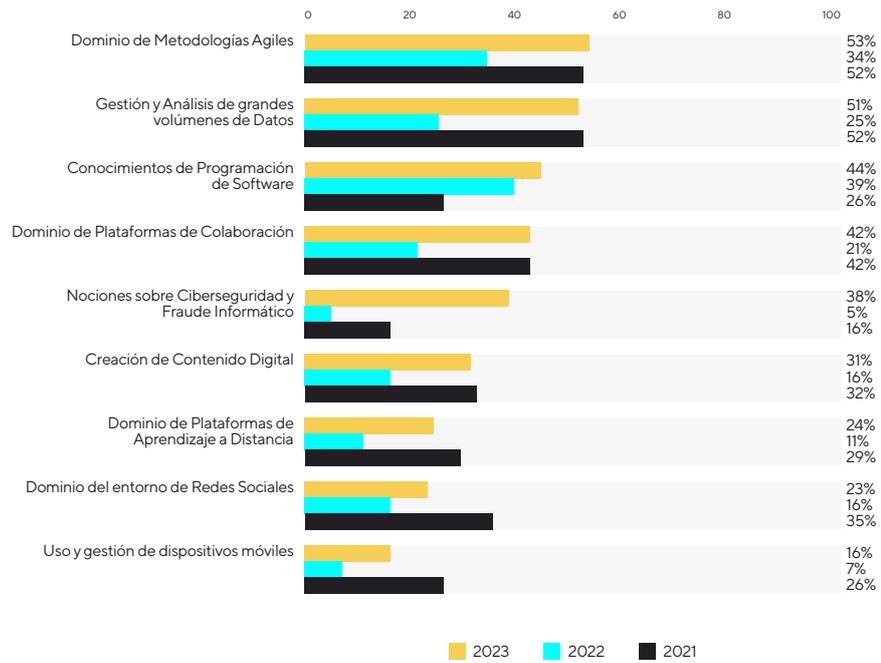
Un 38% de las empresas peruanas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos:

- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **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 (53%) y los conocimientos de Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (51%), han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Perú.

Figura 6.5.29

Comparativa interanual acerca de la tipología de Habilidades Digitales derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia

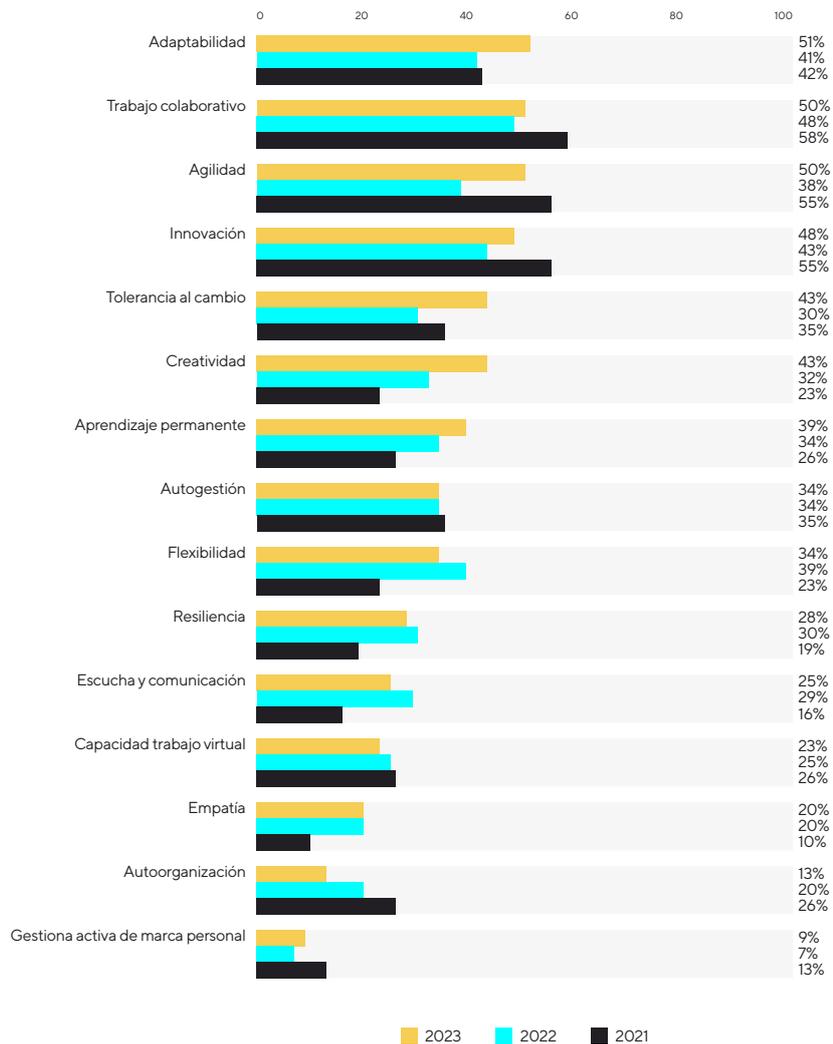


La Adaptabilidad (51%), el Trabajo Colaborativo (50%) y la Agilidad (50%) han sido las Power Skills más necesitadas de evolución y desarrollo, según los colaboradores de las organizaciones en Perú.

Figura 6.5.30

Comparativa interanual acerca de la tipología de Power Skills derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Perú)

Fuente: Elaboración Propia



6.5.9 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 sigue evolucionando en 2023, pasando de un 34% en 2021, a un 65% en 2022 y a un 73% para este 2023.
- No obstante, aquellas organizaciones 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 2022.
- Asimismo, las Redes Sociales sigue siendo la tecnología 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 se mantiene como el principal motivo por el cual las empresas peruanas inician su Transformación Digital.
- En este sentido, respecto a 2022, 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 elevado dinamismo en el entorno competitivo, ya que el 86% de las empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores, en su sector de desarrollo.
- En este 2023, se observa una disminución, en la cantidad de empresas peruanas que considera que su proceso de Transformación Digital se está llevando a cabo en forma exitosa, respecto a 2022.
- Asimismo, se observa un aumento del nivel de involucramiento de la Dirección General de las empresas peruanas en tanto en cuanto la Dirección General aparece en la primera 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.
- Una mayoría de las organizaciones peruanas ha realizado un cambio de sus esquemas organizativos, en este 2023.
- 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.
- Sigue estable la demanda de talento por parte de las empresas peruanas, que han iniciado su Transformación Digital respecto a 2022, pasando del 66%, al 59% en 2023.
- La mayor parte de las empresas peruanas sigue considerando que sus colaboradores no se encuentran suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital.

6.6 Ecuador

6.6.1 Resumen Ejecutivo

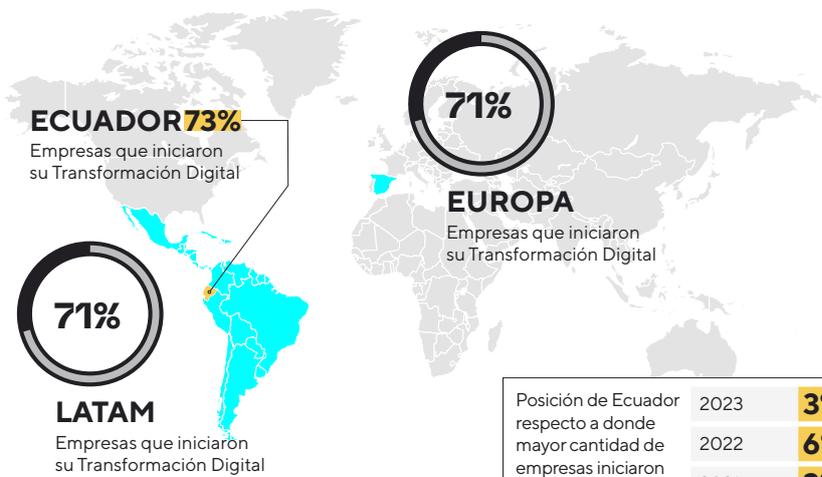
Figura 6.6.1

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para Ecuador)

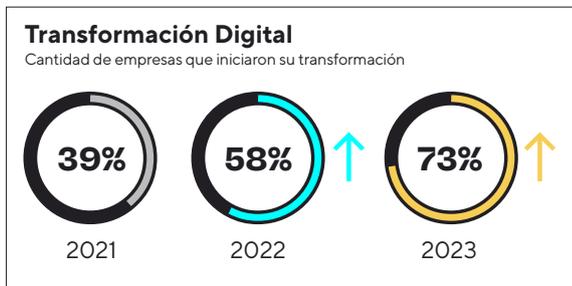
Fuente: Elaboración Propia

TDR23

Barómetro sobre la Transformación Digital
Resumen Ejecutivo - **ECUADOR** 🇪🇨



Posición de Ecuador respecto a donde mayor cantidad de empresas iniciaron su transformación.	2023	3°
	2022	6°
	2021	3°



TOP Países

Empresas que iniciaron la Transformación Digital en 2023

	México	73%
	Perú	73%
	Ecuador	73%

Infraestructura

	Usuarios de Internet	5°
	Hogares con Internet	4°
	Teléfonos inteligentes	6°

Obstáculos de Adopción

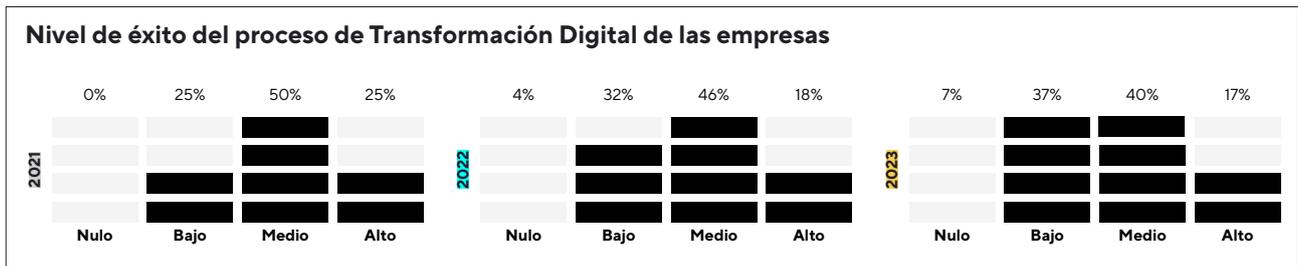
Principales obstáculos que identificaron las empresas en el despliegue de la Transformación Digital

	Cultura actual de la empresa	47%
	Falta de habilidades digitales	33%
	Falta de visión estratégica	33%

Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

	Inicial	Intermedio	Avanzado	Estratégico	Disruptivo
2023	30% ↑	30%	23%	7%	10% ↑
2022	14%	54%	25%	7%	0%



6.6.2 Características de la Muestra

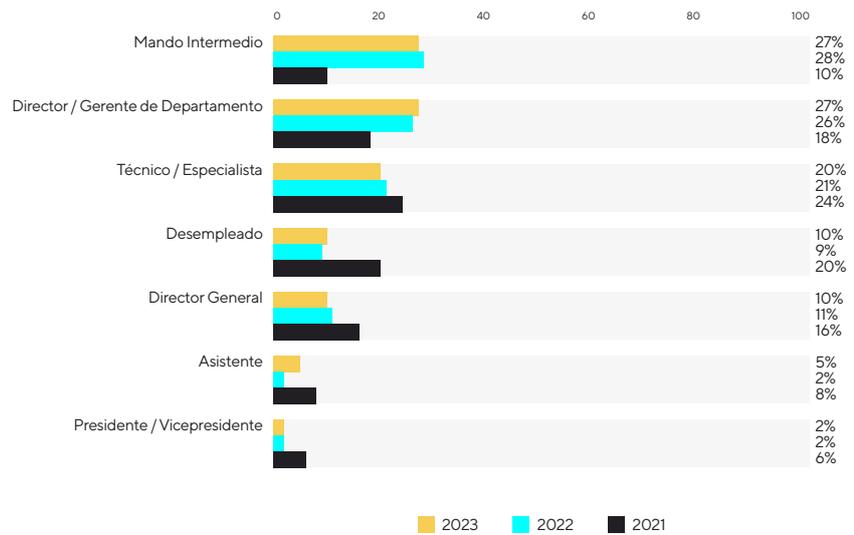
Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 537 respuestas, de las cuales 41 corresponden a Ecuador, representando algo menos del 8% de la muestra. En este sentido, podemos analizar las respuestas a la encuesta desde dos puntos de vista. 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 Intermedios (27%) y a la de Director / Gerente de Departamento (27%).

Figura 6.6.2

Comparativa interanual acerca del puesto ocupado en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia

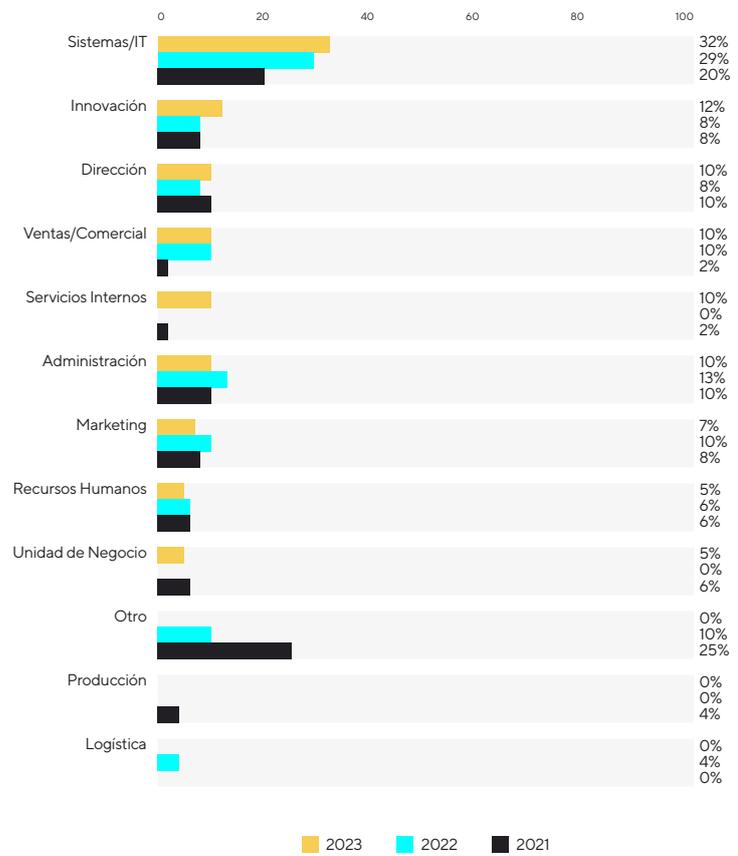


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen a Sistemas/IT (32%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.6.3

Comparativa interanual acerca del área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta dentro de su propia organización (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia

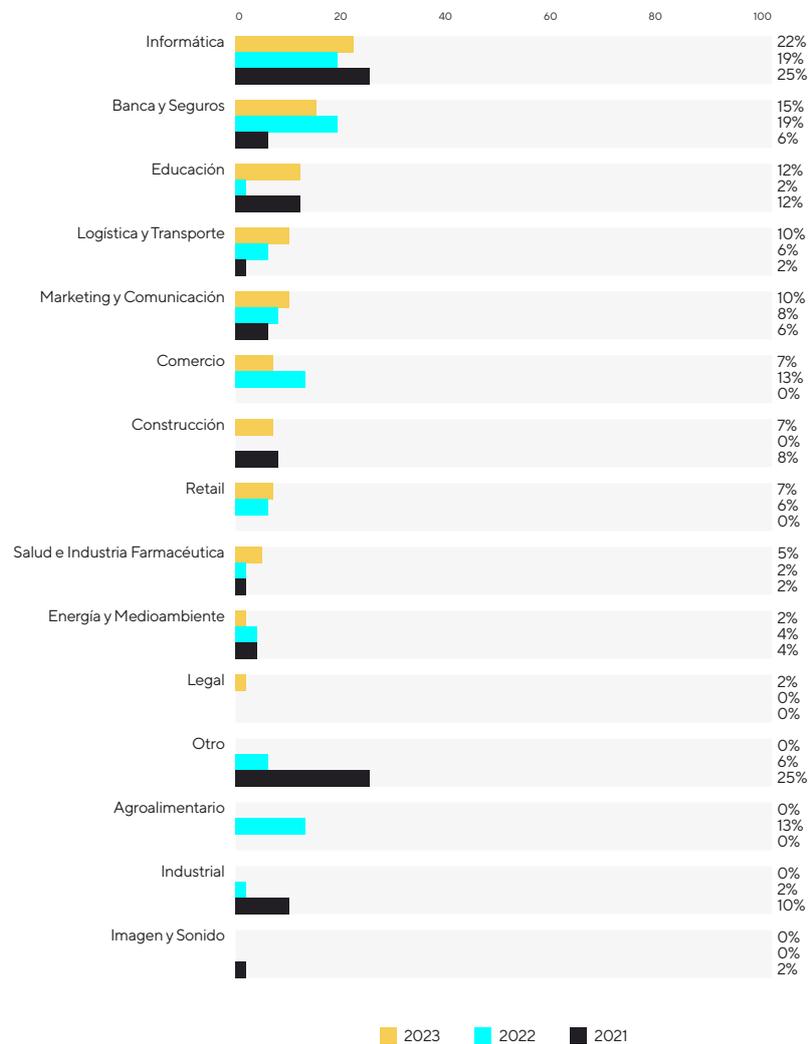


Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar las categorías de Informática (22%) y Banca y Seguros (15%).

Figura 6.6.4

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

Fuente: Elaboración Propia

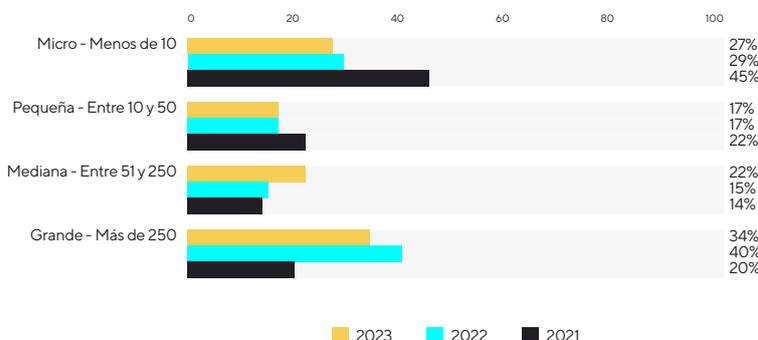


También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, por lo que observamos una distribución heterogénea, destacándose, que un 34% de las empresas ecuatorianas representadas pudieron incluirse en la clasificación de Grande, seguida por un 27% de las consideradas como Micro empresas.

Figura 6.6.5

Cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



6.6.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas

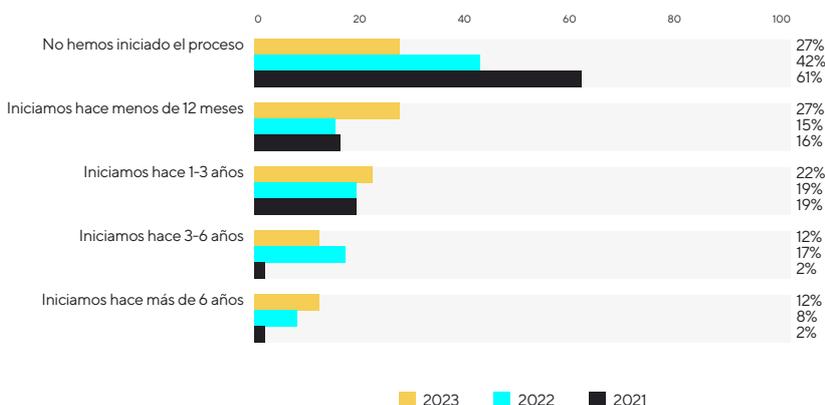
El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa ecuatoriana, en relación con el proceso de Transformación Digital, con el fin de dividir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (73%), mientras que, por el contrario, el 27% no lo habían iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

Figura 6.6.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



En las tres ediciones del presente estudio, observamos una evolución positiva en relación con la cantidad de empresas ecuatorianas que han iniciado su Transformación Digital, pasando de un 39% en 2021, a un 58% en 2022 y a un 73% en 2023.



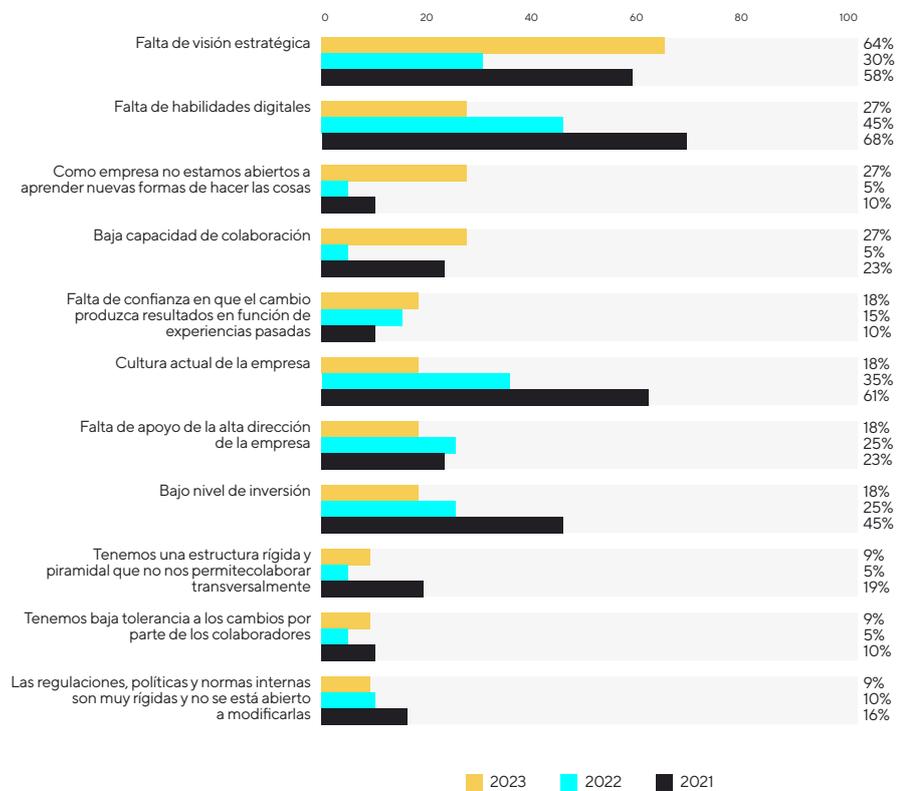
Las empresas ecuatorianas consolidan su Transformación Digital. Ha crecido desde 2021 un 34% la cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación.

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 6.6.7

Comparativa interanual acerca de los obstáculos que habrían imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



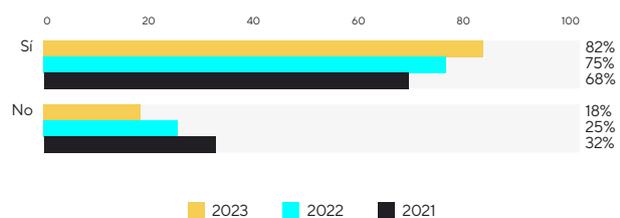
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la Falta de Visión Estratégica (64%), la Falta de Habilidades Digitales (27%), fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

No obstante lo anterior, de entre las empresas ecuatorianas que no han iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 82% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.6.8

Comparativa interanual de empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



Observamos respecto a 2021, que tanto para 2022 y para este 2023 una mayor cantidad de empresas ha manifestado su intención de iniciar su transformación en los próximos 12 meses.



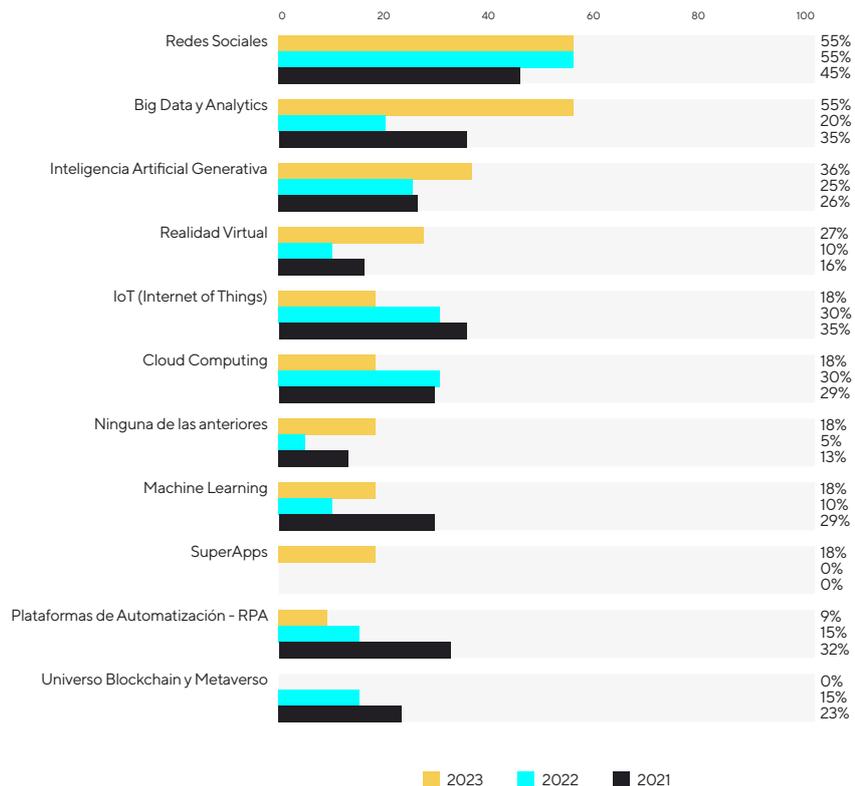
En Ecuador continúa siendo considerable la cantidad de empresas que en este 2023 está dispuesta a iniciar su Transformación Digital, dentro del horizonte de los próximos 12 meses.

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 Big Data & Analytics (55%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas ecuatorianas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.6.9

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

Fuente: Elaboración Propia



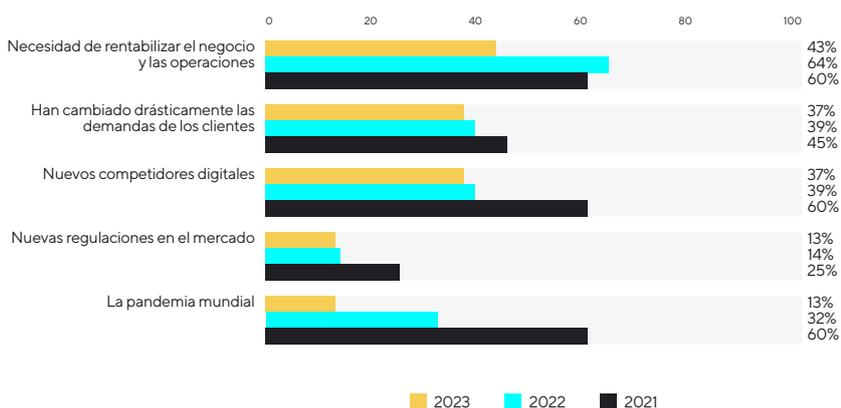
Las Redes Sociales continúan siendo la tecnología más desplegada por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (73%), 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 (43%), aparece como el principal factor que motivaban a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.6.10

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

Fuente: Elaboración Propia



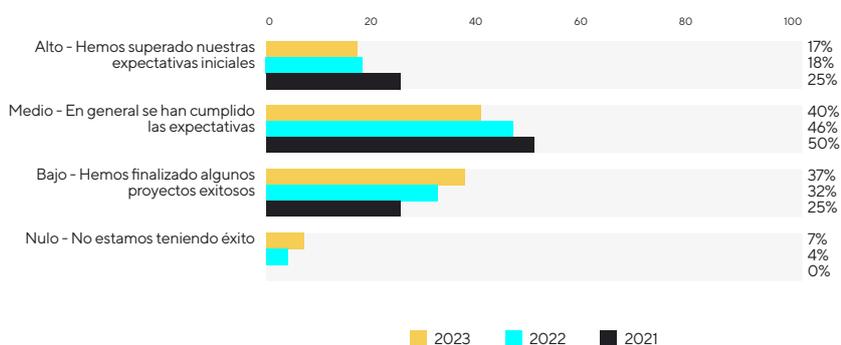
La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones continúa siendo el principal motivo por el cual las empresas ecuatorianas se embarca en la Transformación Digital.

Por su parte, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 40% de las mismas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que un 17% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.6.11

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 y a un 57% en 2023.

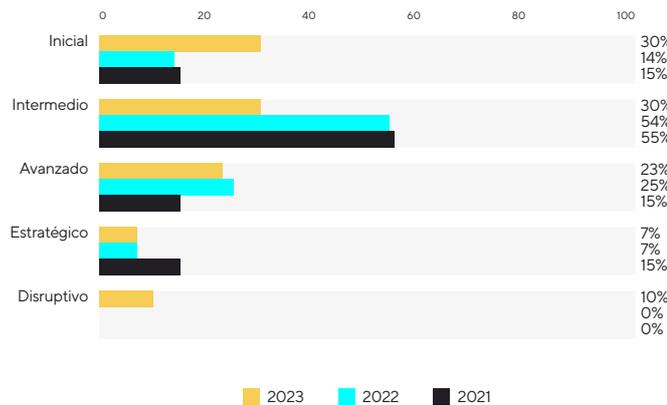
La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción 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 (60%) consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre Inicial (30%) a Intermedio (30%) de madurez digital.

Figura 6.6.12

Comparativa interanual acerca del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia

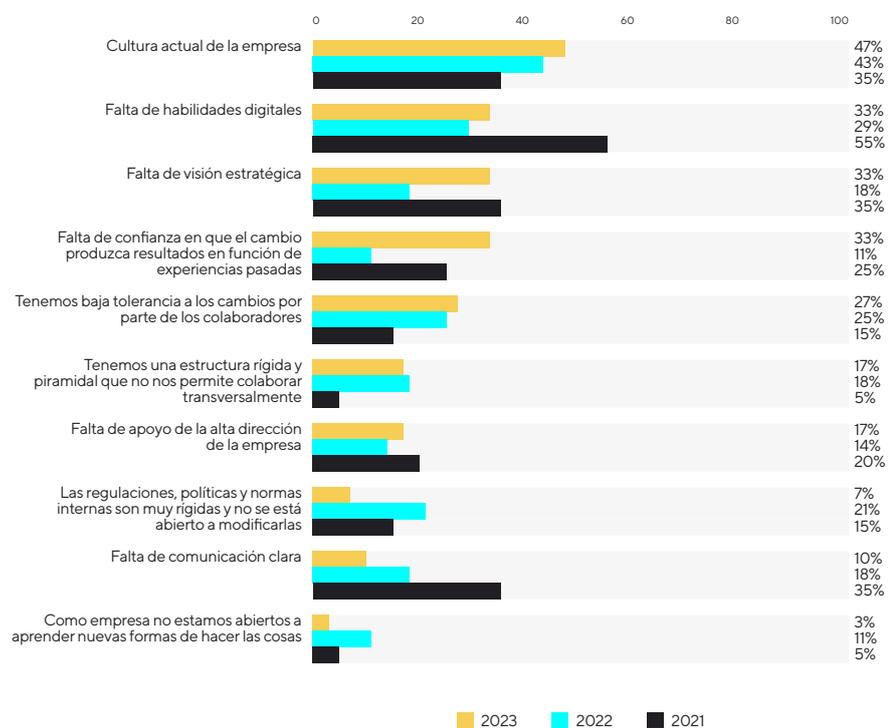


No obstante lo anterior, para comprender la evolución que se ha evidenciado en el nivel de la madurez digital de las empresas ecuatorianas, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

Figura 6.6.13

Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos en la organización para avanzar en la Transformación Digital (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia

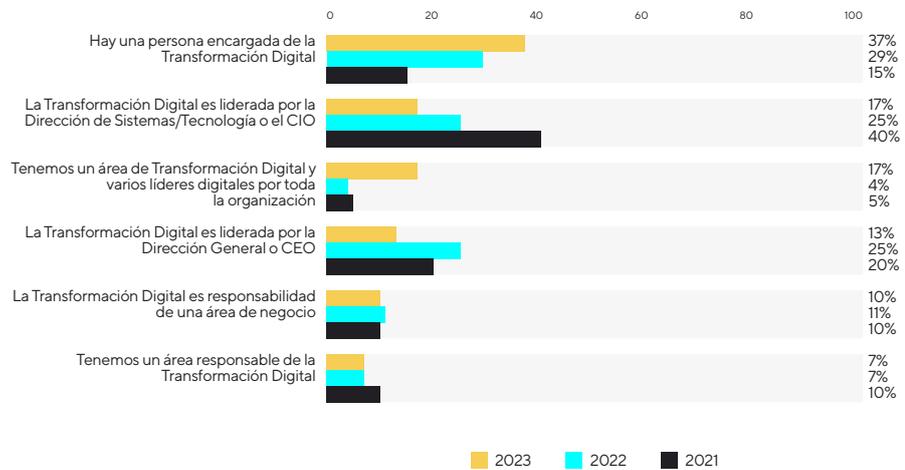


Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por una persona encargada del proceso, (37%), mientras que, un 17% de las empresas es dirigida por el área de Sistemas/Tecnología.

Figura 6.6.14

Comparativa interanual acerca del liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



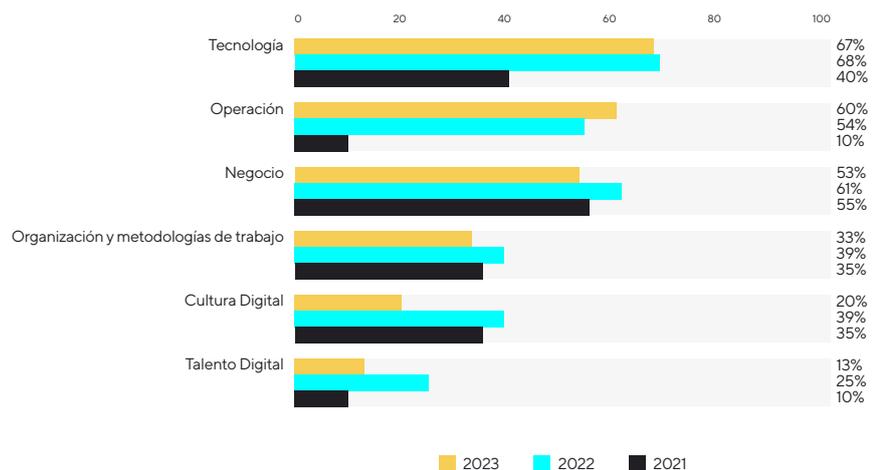
Finalmente, quisimos conocer con mayor profundidad las características particulares del proceso de transformación que están desarrollando las empresas, a partir de la comprensión de la madurez del proceso, las prioridades de agenda, así como de los aspectos en que se centra dicho proceso.

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, la Tecnología (67%) y la Operación (60%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas ecuatorianas.

Figura 6.6.15

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

Fuente: Elaboración Propia

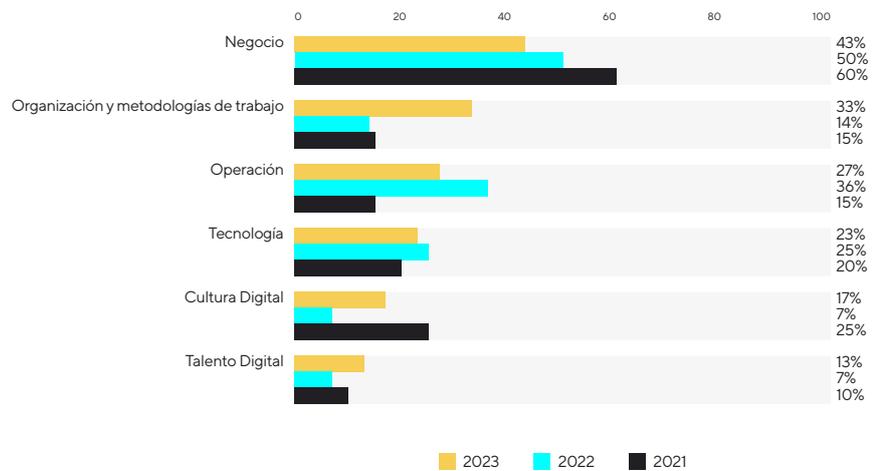


Las empresas han puesto mayor prioridad en el Negocio (43%), mientras que la cultura y el talento han recibido una menor atención.

Figura 6.6.16

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

Fuente: Elaboración Propia



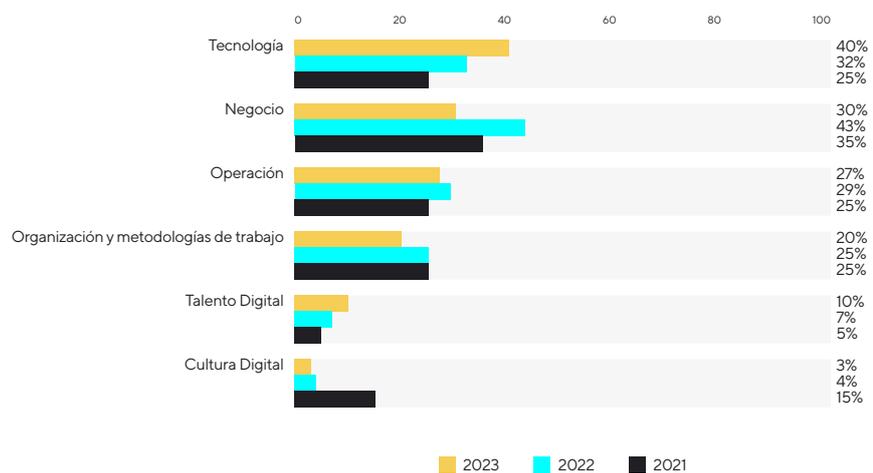
El Negocio sigue siendo la prioridad para aquellas empresas ecuatorianas que están desplegando su Transformación Digital.

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, con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Tecnología (40%). Asimismo, el Talento y la Cultura son los aspectos de menor madurez, dentro de las organizaciones ecuatorianas.

Figura 6.6.17

Aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



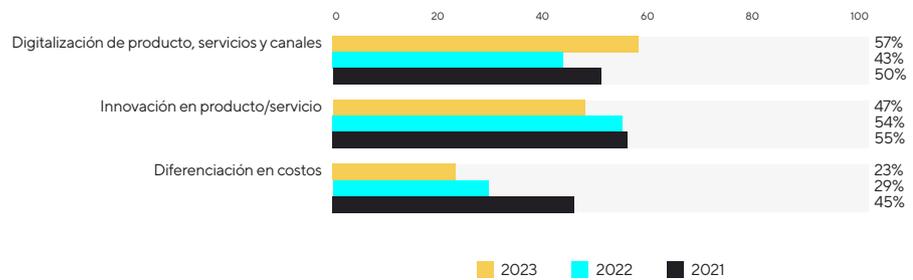
6.6.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

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

Figura 6.6.18

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

Fuente: Elaboración Propia

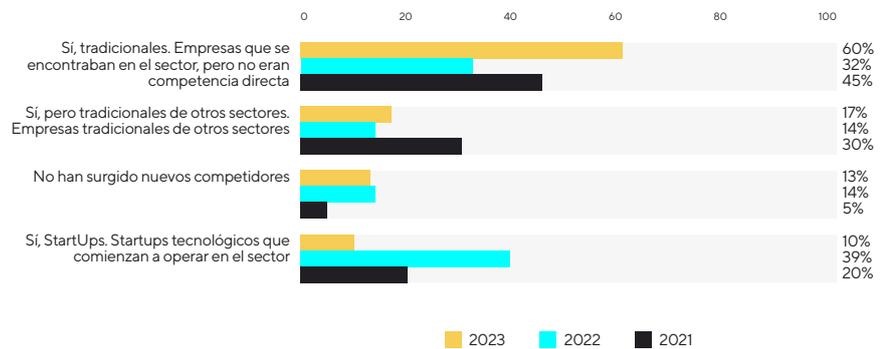


De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico, para la mayoría de las empresas. Así pues, una amplia mayoría de las organizaciones ecuatorianas (87%) menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.6.19

Comparativa interanual acerca de surgimiento de nuevos competidores en el sector donde la organización desarrolla su actividad (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



6.6.5 Tecnologías Digitales

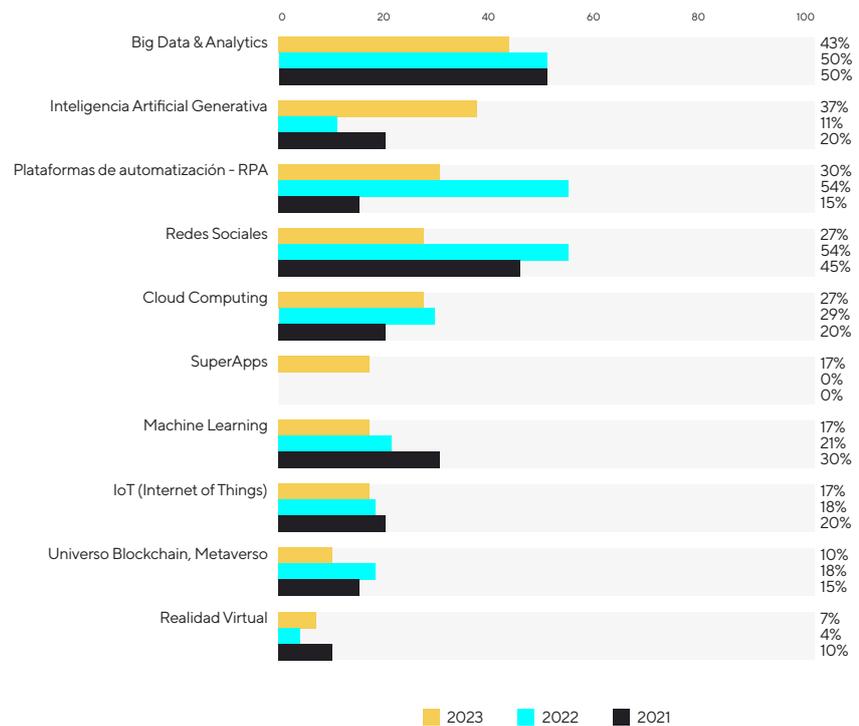
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido verificar que todas las empresas de Ecuador representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación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

Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prevalencia de inversión priorizan las capacidades analíticas de información de negocio, la inteligencia artificial generativa y las plataformas de automatización.

Figura 6.6.20

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 2023.

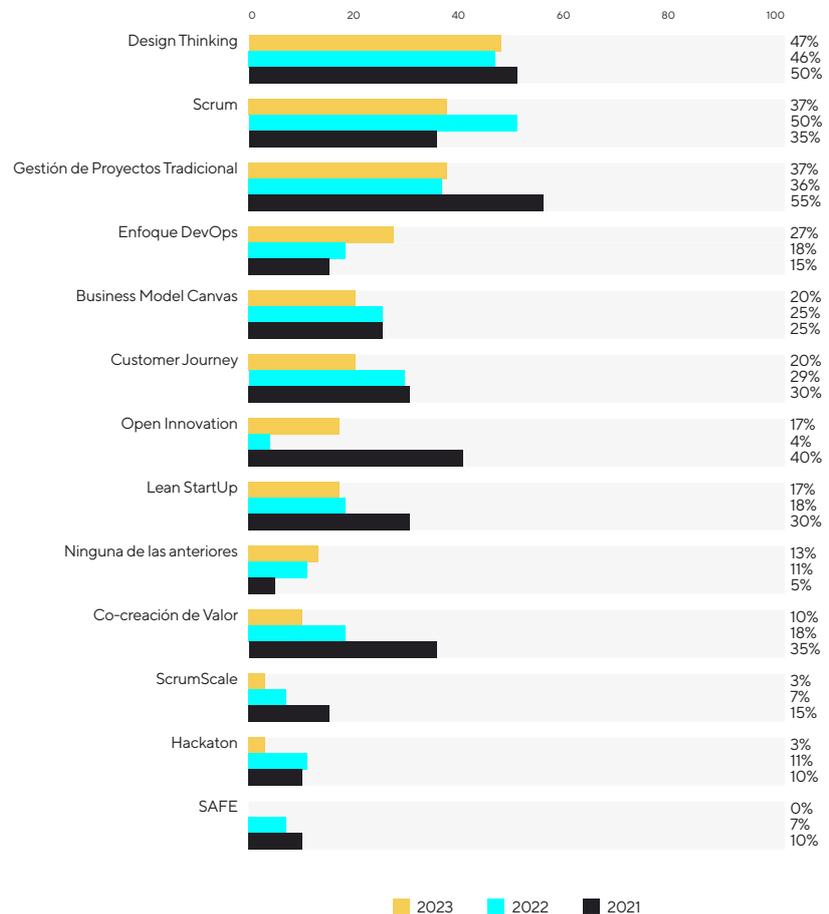
6.6.6 Modelo de Gestión

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 6.6.21

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, Design Thinking (47%) y Scrum (37%) son las metodologías más usadas por las empresas ecuatorianas. Ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales.

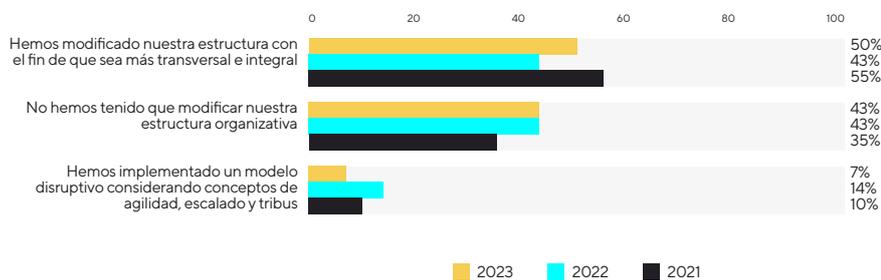
Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y desplegar metodologías ágiles dentro de la organización, muchas veces no es suficiente para profundizar la transformación. De hecho, hasta el 57% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar 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 50% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar (radicalmente) su esencia. Sin embargo, el 7% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.6.22

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

Fuente: Elaboración Propia



En este 2023, más de la mitad de las empresas ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.

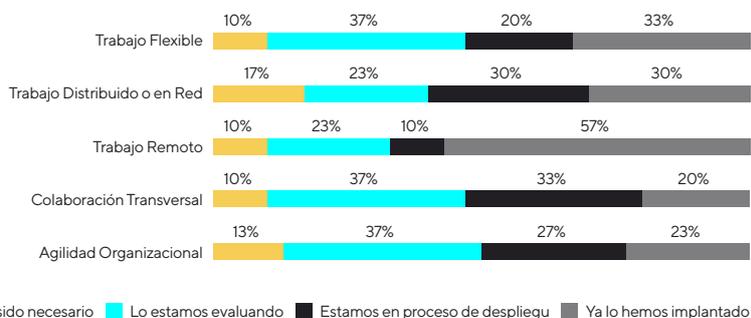
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto en el trabajo y las personas dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en qué momento se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

La mayoría de las empresas ecuatorianas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (57%).

Figura 6.6.23

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

Fuente: Elaboración Propia



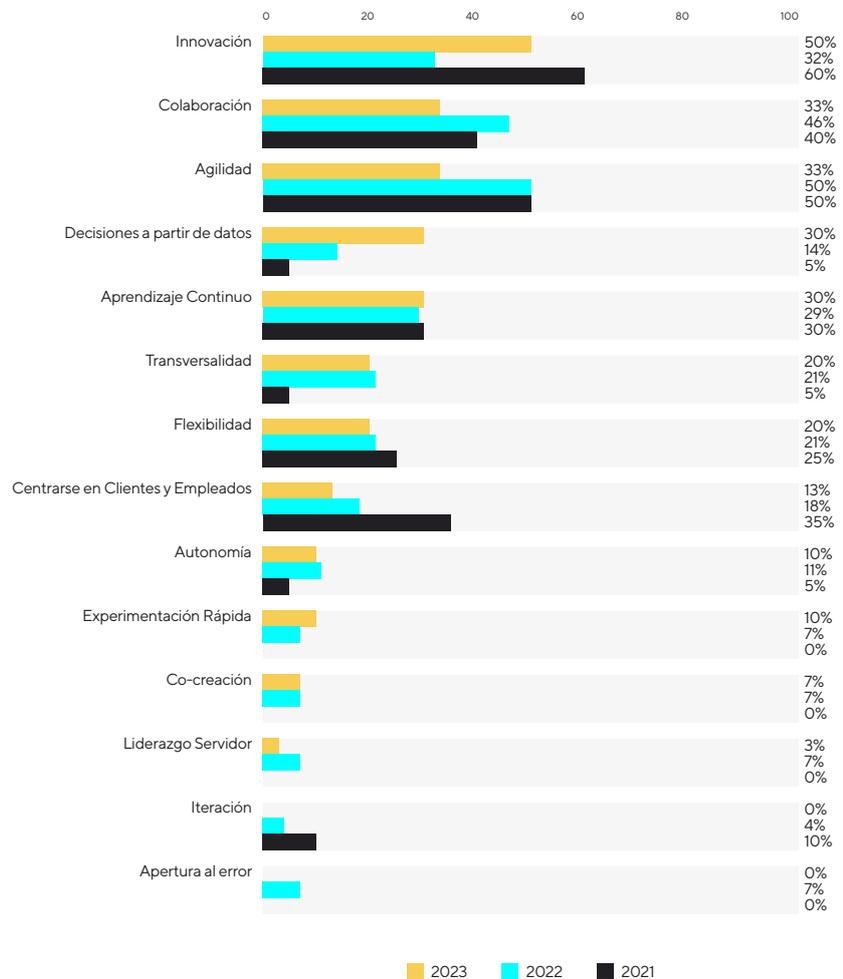
6.6.7 Cultura Digital

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 (50%) o Colaboración (33%) y la Agilidad (33%), son los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes.

Figura 6.6.24

Atributos de la Cultura Digital (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia

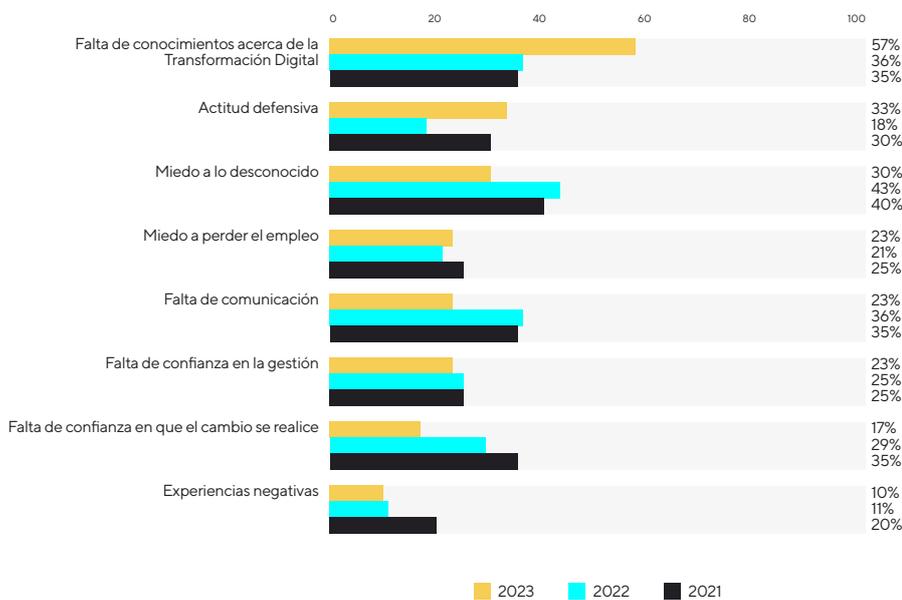


De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa ecuatoriana, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento del proceso (57%), las actitudes defensivas (33%) y el miedo a lo desconocido (30%), se revelaron como las principales actitudes, que determinan la resistencia de las personas a los procesos de transformación.

Figura 6.6.25

Comparativa interanual acerca de los aspectos de la cultura actual de la empresa que resisten al proceso de cambio, que conlleva la Transformación Digital (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



En este sentido, la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital y el miedo a lo desconocido, continúan siendo los principales aspectos, que resisten la transformación en la empresas ecuatorianas.

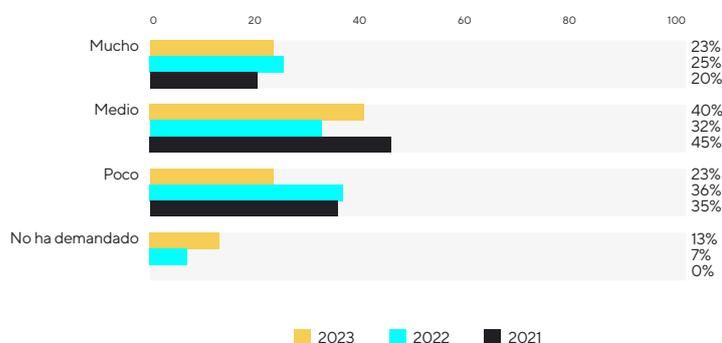
6.6.8 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que casi dos terceras partes (63%) de los participantes ecuatorianos ha manifestado que, durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.6.26

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

Fuente: Elaboración Propia





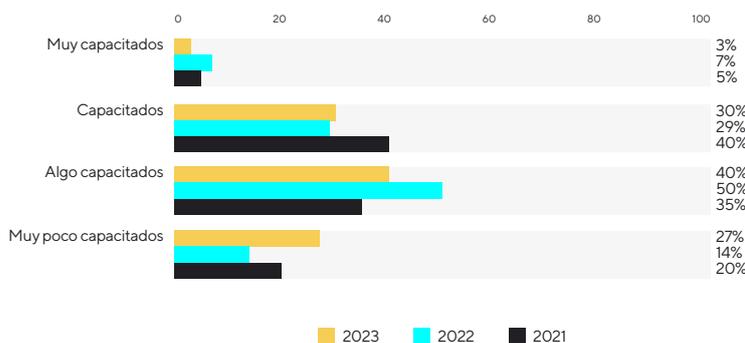
Respecto a 2022, se ha incrementado la demanda de nuevo talento de mercado por parte de las empresas ecuatorianas, pasando de un 57% que demanda entre medio y mucho talento, a un 63% en 2023.

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 67% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es poco adecuado, destacándose que el 40% los considera algo capacitados y el 27% muy poco capacitados.

Figura 6.6.27

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

Fuente: Elaboración Propia



Continúa siendo destacable que la mayoría de las 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 (43%) ha sido la estrategia más desplegada para dotarse del talento necesario para la transformación.

Figura 6.6.28

Comparativa interanual acerca de la tipología de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



Sin embargo, un 40% 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:

- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación.
- **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

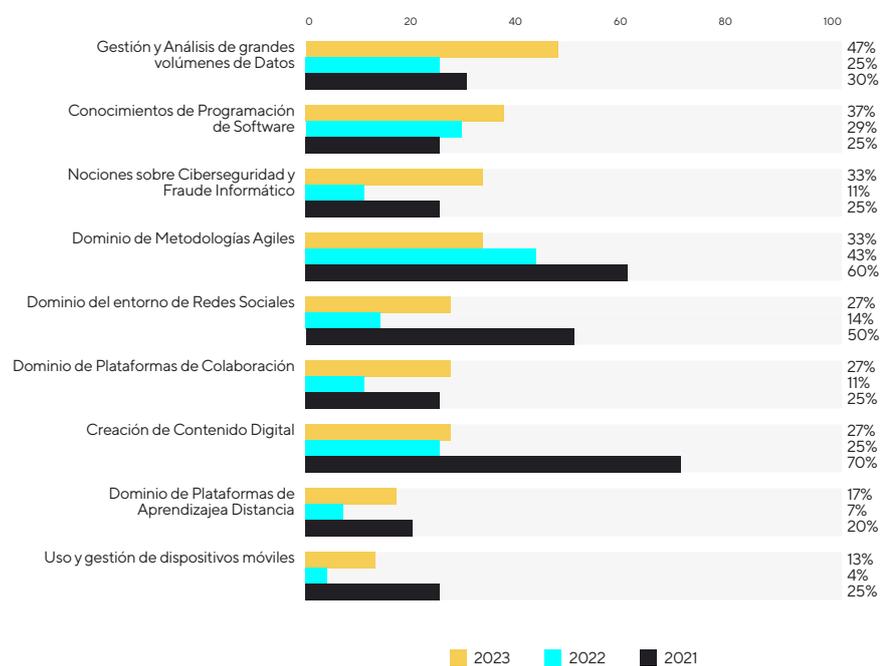


En este sentido, el dominio de Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (47%), los conocimientos de Programación de Software (37%) y las Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático (33%) constituyen las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en Ecuador.

Figura 6.6.29

Comparativa interanual acerca de la tipología de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



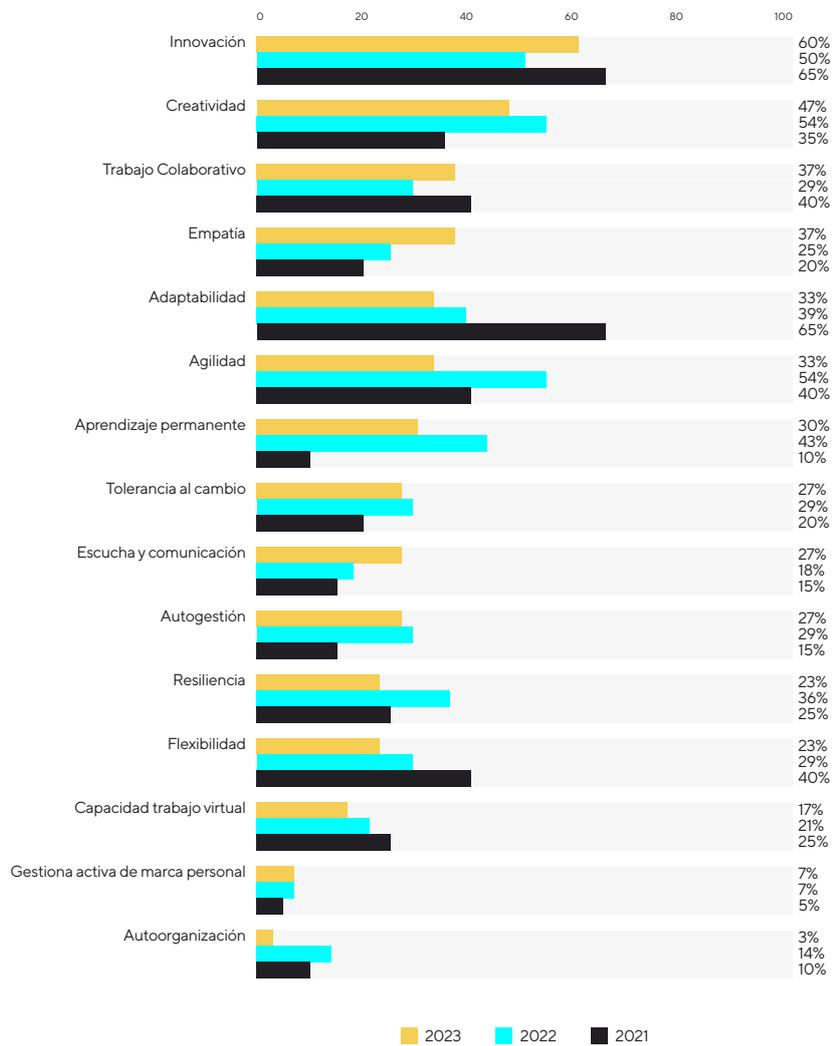


La Innovación (60%), la Creatividad (47%), el Trabajo Colaborativo (37%), la Empatía (37%) y la Adaptabilidad (33%), han sido las *Power Skills* cuyo desarrollo viene resultando más necesario entre los colaboradores de las organizaciones ecuatorianas.

Figura 6.3.30

Comparativa interanual acerca de la tipología de Power Skills derivadas del Talento Digital, demandadas por las organizaciones (datos para Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia



6.6.9 Valoración cualitativa de resultados

- Las empresas ecuatorianas consolidan su Transformación Digital. Ha crecido un 15% la cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación pasando del 58% en 2022 a un 73% en 2023.
- Asimismo, el 82% de las empresas en 2023 está dispuesto 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 continúa disminuyendo según las empresas ecuatorianas, pasando de un 75% en 2021 a un 64% en 2022 y a un 57% en 2023 de las organizaciones que consideraba que su nivel de éxito fuese medio o alto.
- No obstante, el nivel de madurez digital de las organizaciones ecuatorianas ha evolucionado. En concreto, respecto a 2022, una mayor cantidad de empresas considera que su madurez se encuentra en un estadio, entre avanzado a disruptivo.
- La Tecnología está siendo la prioridad para aquellas empresas ecuatorianas que están desplegando su Transformación Digital.
- Por su parte, las Capacidades Analíticas de información de negocio continúan siendo la principal herramienta tecnológica, que las empresas ecuatorianas están incorporando en este 2023.
- Se observa un crecimiento considerable en la cantidad de empresas que están desplegando Inteligencia Artificial Generativa, como parte de su proceso de transformación.
- En este 2023, la misma cantidad de empresas ecuatorianas ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital, respecto a 2022.
- En este sentido, el miedo a lo desconocido, la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital y las actitudes defensivas, continúan siendo los principales aspectos, que resisten la transformación en la empresas ecuatorianas.
- Respecto a 2022, se ha incrementado la demanda de nuevo talento de mercado por parte de las empresas ecuatorianas, pasando de un 57% que demanda entre un nivel medio y mucho talento, a un 63% en 2023.
- 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 64% en 2022 al 67% en 2023.
- Para suplir esta necesidad, el 43% de las empresas ecuatorianas ha contratado talento en el mercado.
- En este sentido, la Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (47%) es la habilidad digital más importante, para la Transformación Digital en Ecuador.
- La Innovación (60%) y la Creatividad (47%) han sido las Power Skills cuyo desarrollo se ha revelado como más necesario para los colaboradores de las organizaciones.

6.7 Argentina

6.7.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.6.1

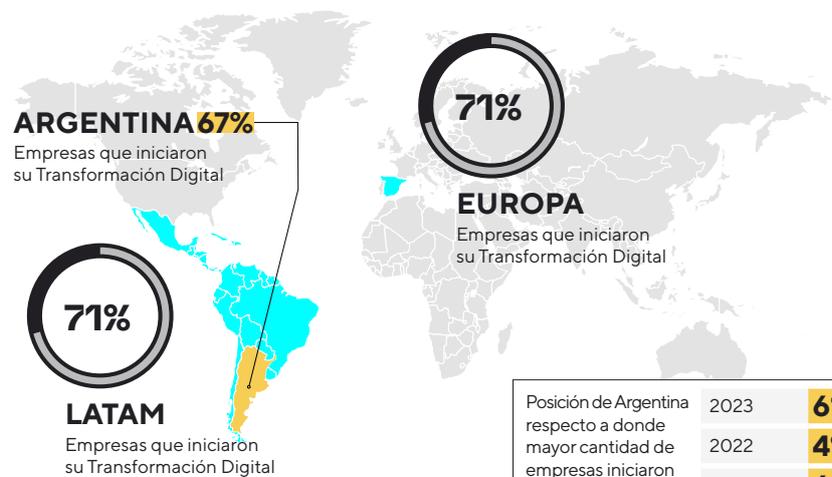
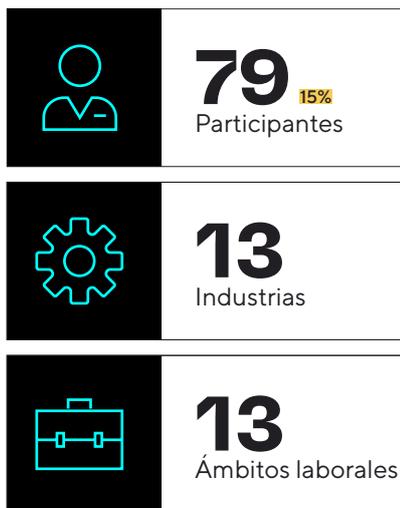
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia

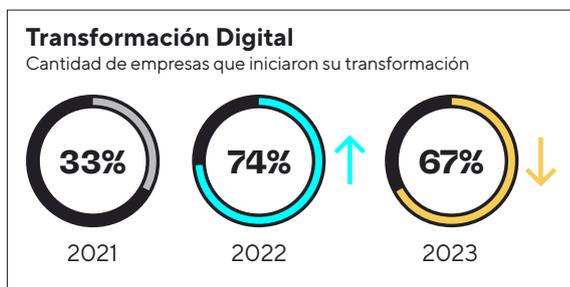
TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - ARGENTINA

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL



Posición de Argentina respecto a donde mayor cantidad de empresas iniciaron su transformación.	Año	Posición
	2023	6°
	2022	4°
	2021	6°



TOP Países

Empresas que iniciaron la Transformación Digital en 2023

México	73%
Perú	73%
Ecuador	73%

Infraestructura

Usuarios de Internet	2°
Hogares con Internet	2°
Teléfonos inteligentes	4°

Obstáculos de Adopción

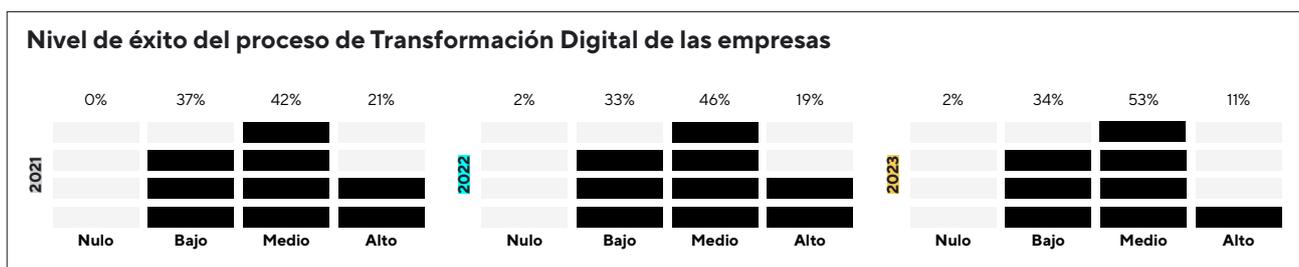
Principales obstáculos que identificaron las empresas en el despliegue de la Transformación Digital

Cultura actual de la empresa	47%
Falta de habilidades digitales	42%
Falta de visión estratégica	38%

Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

	Inicial	Intermedio	Avanzado	Estratégico	Disruptivo
2023	25%	36% ↑	30% ↑	8%	2%
2022	33%	33%	21%	9%	4%



6.7.2 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 537 respuestas, de las cuales 79 correspondieron a Argentina, representando el 15% del conjunto de las respuestas obtenidas.

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

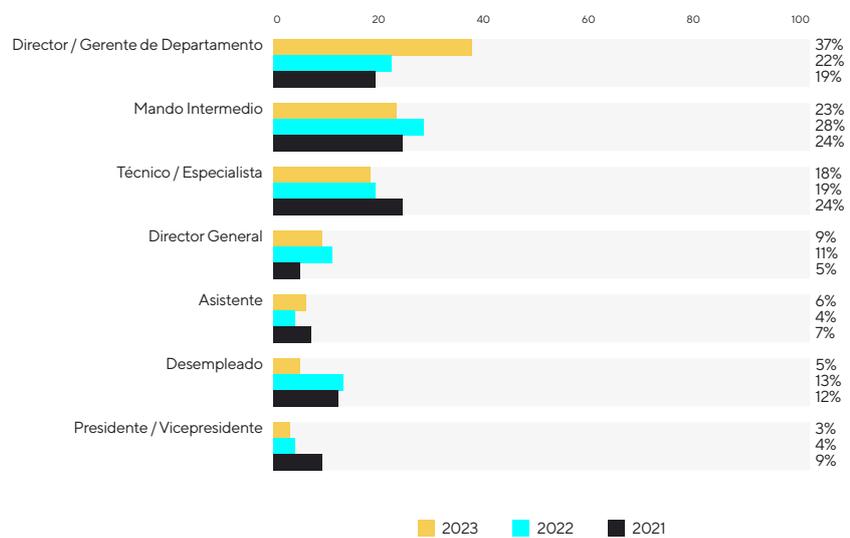
Si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente que la mayor parte de la muestra está formada por la figura del Director / Gerente de Departamento (37%), mientras que la de los mandos intermedios (23%) ocupa una proporción más reducida.

En general, se observa una distribución similar a la del año 2022, no obstante, en el presente ejercicio 2023, se puede subrayar un incremento en las posiciones de liderazgo, mayormente en relación a posiciones técnicas o de asistencia.

Figura 6.7.2

Comparativa interanual acerca del puesto ocupado en sus organizaciones, por los participantes en la encuesta (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia

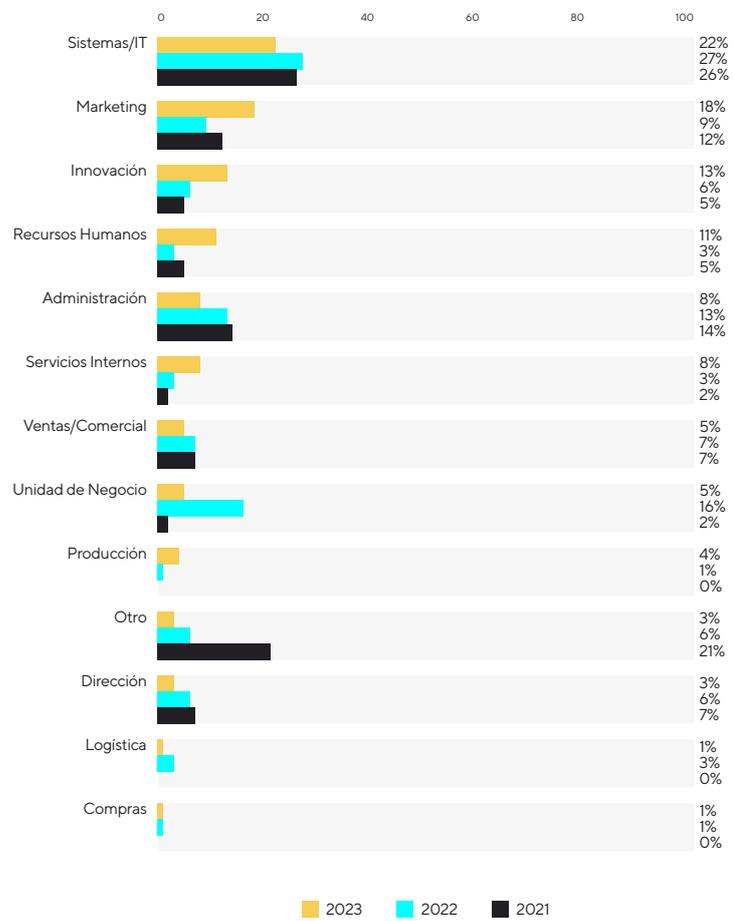


Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Sistemas / IT (22%), seguidos por los de las áreas que representan a la de Marketing (18%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.7.3

Comparativa interanual acerca del área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta, dentro de su propia organización (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



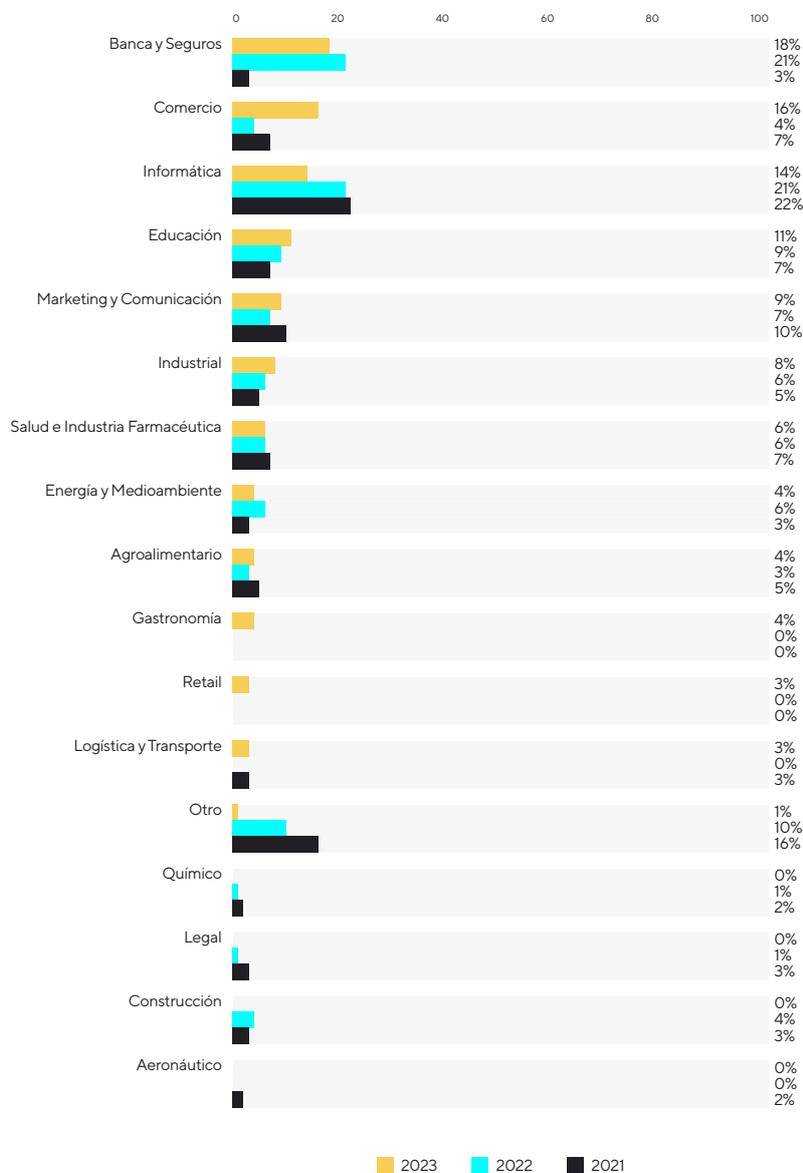
Podemos observar, en relación con la muestra del año 2021 y 2022, que se ha reducido considerablemente la categoría Otros, obteniéndose, entonces, una muestra de mayor precisión.

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 (18%) y Comercio (16%).

Figura 6.7.4

Comparativa interanual en relación con el área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



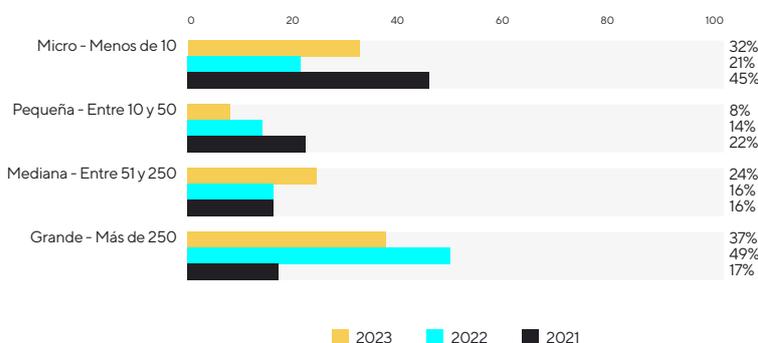
Con relación a la investigación realizada en 2022, en el presente ejercicio observamos un crecimiento considerable de la participación del sector del Comercio, en el total de la muestra.

También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra argentina, la referida a la cantidad de empleados dentro de las propias 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 37% de la muestra, mientras que las Micro, alcanzaron el 32% de la misma.

Figura 6.7.5

Cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



6.7.3 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.

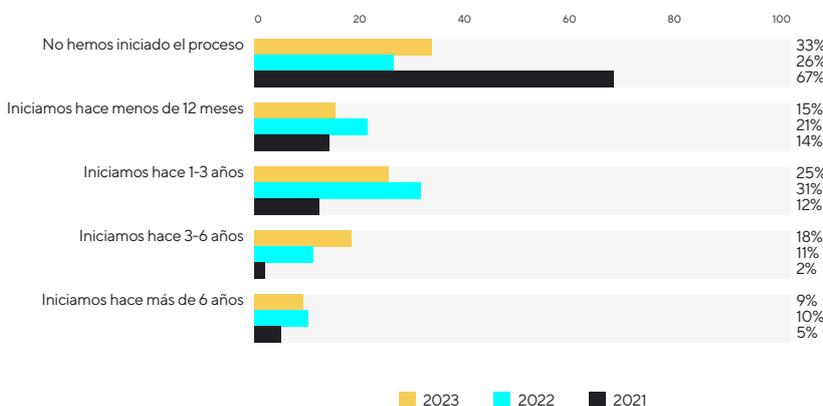


En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas confirmaban que había iniciado el proceso (67%), mientras que, por el contrario, el 33% no lo había iniciado.

Figura 6.7.6

Comparativa interanual en relación con la distribución de las empresas en cuanto 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.

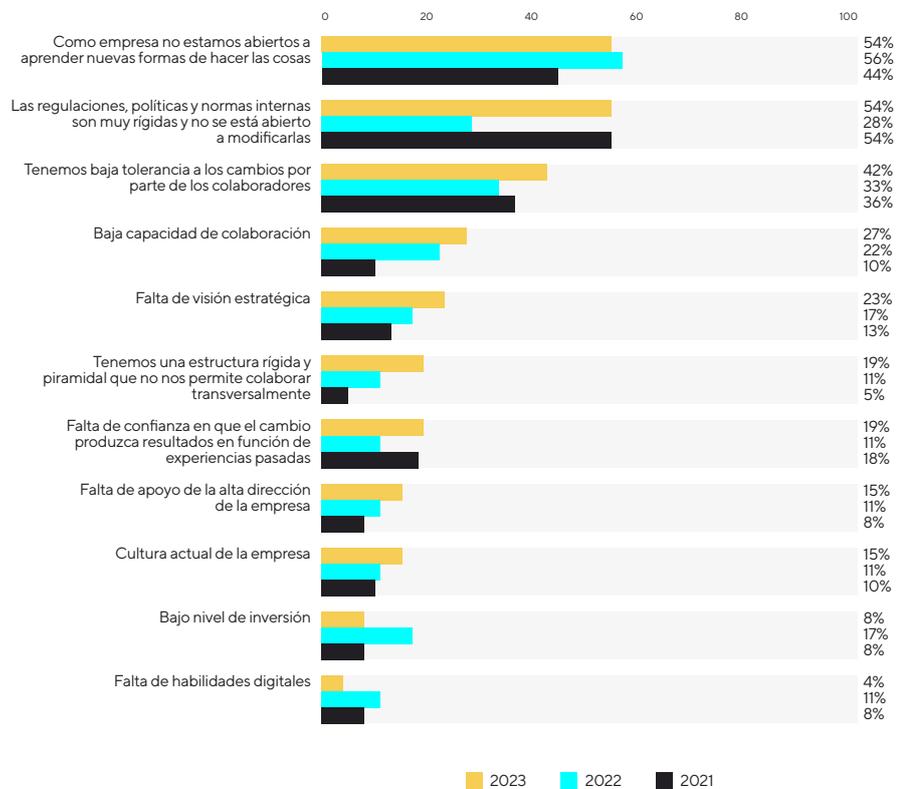
Asimismo, en comparación con la investigación del año 2022, podemos destacar una reducción en la cantidad de empresas argentinas que había iniciado su transformación, pasando del 74% en 2022, al 67% en el presente ejercicio.

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 6.7.7

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 (54%), el bajo nivel de inversión (54%) y la cultura actual de la empresa (42%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las organizaciones argentinas.

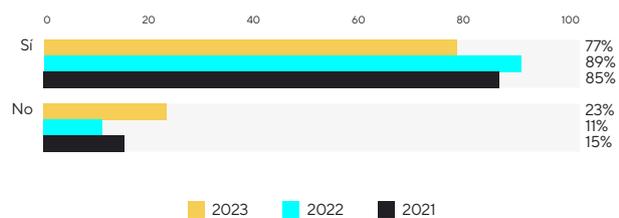


No obstante lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 77% de la muestra manifiesta estar dispuesta a iniciar su transformación durante el próximo año.

Figura 6.7.8

Comparativa interanual acerca de las empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



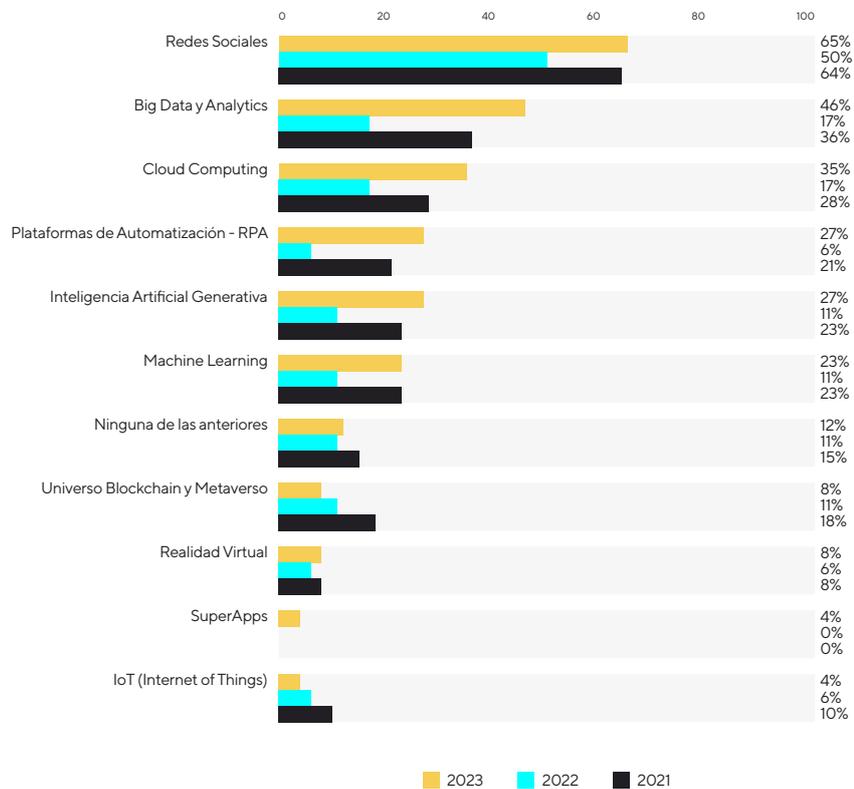
Con relación a la investigación realizada el año anterior, las empresas argentinas continúan estando dispuestas a iniciar su transformación a la mayor brevedad posible.

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 (65%) y Big Data y Analytics (46%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.7.9

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

Fuente: Elaboración Propia



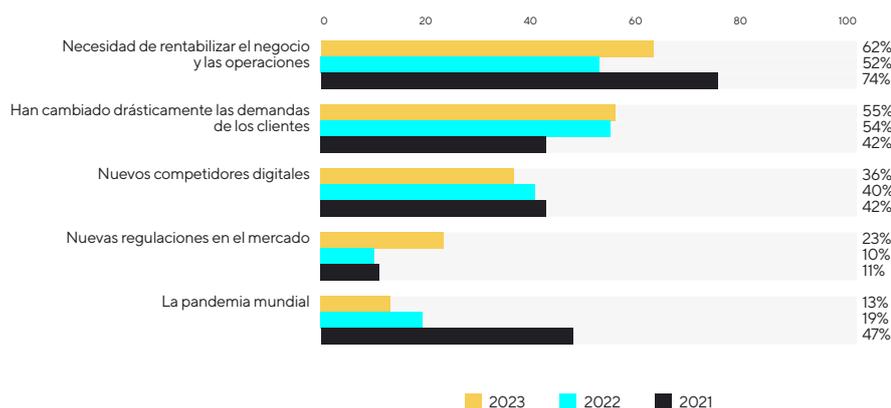
En Argentina, la adopción de Redes Sociales sigue siendo la principal opción de digitalización, para aquellas empresas que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (67%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, las empresas argentinas identifican que la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (62%) y el cambio drástico de las demandas de los clientes (55%), las está empujando a embarcarse en los procesos de Transformación Digital.

Figura 6.7.10

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

Fuente: Elaboración Propia



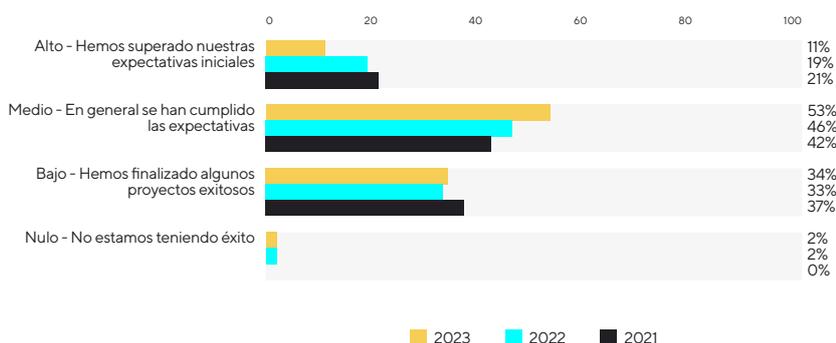
La mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (67%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación.

En concreto, un 53% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 11% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.7.11

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 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 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 (25%) y medio (36%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 40% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez digital: entre avanzado (30%), estratégico (8%) y disruptivo (2%).

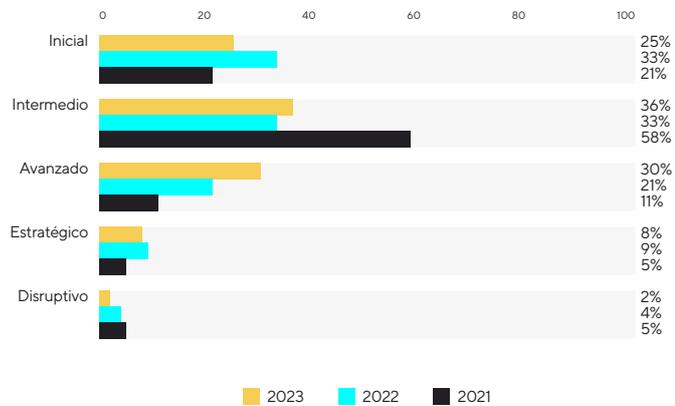


En general, en Argentina ha mejorado el nivel de madurez digital de las empresas en comparación al año 2021, ya que podemos verificar un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez entre avanzado a disruptivo, pasando del 21% en 2021, al 34% en 2022 y a un 40% en el presente ejercicio.

Figura 6.7.12

Comparativa interanual acerca del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



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 falta de habilidades digitales y cultura actual de la empresa 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.

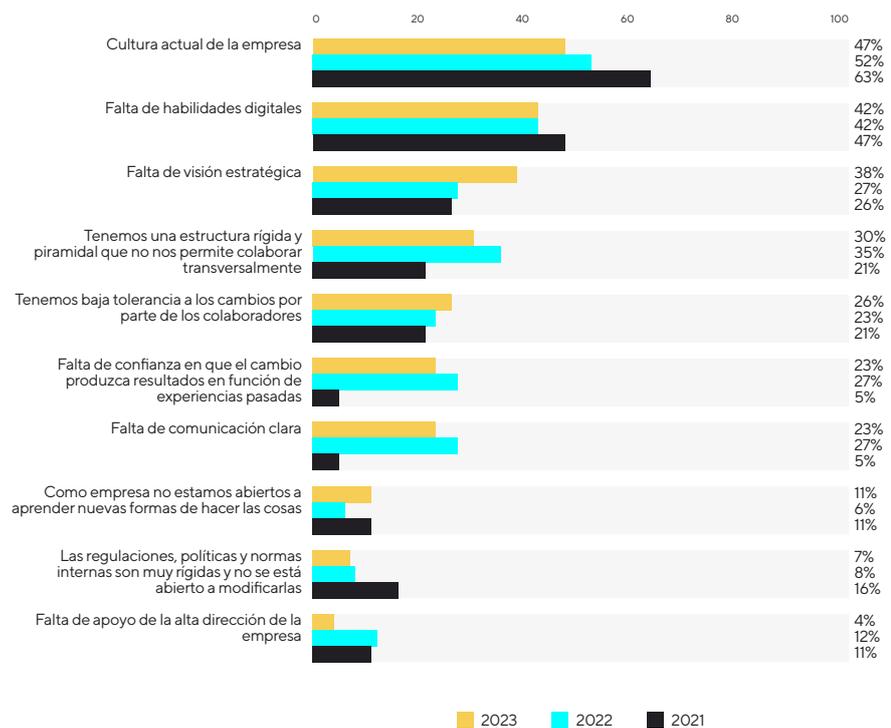


Si observamos los obstáculos identificados por las empresas en comparación con el estudio del año 2021 y 2022, podemos concluir que **la cultura y la falta de habilidades siguen siendo los principales aspectos, que resisten la transformación de las empresas argentinas.**

Figura 6.7.13

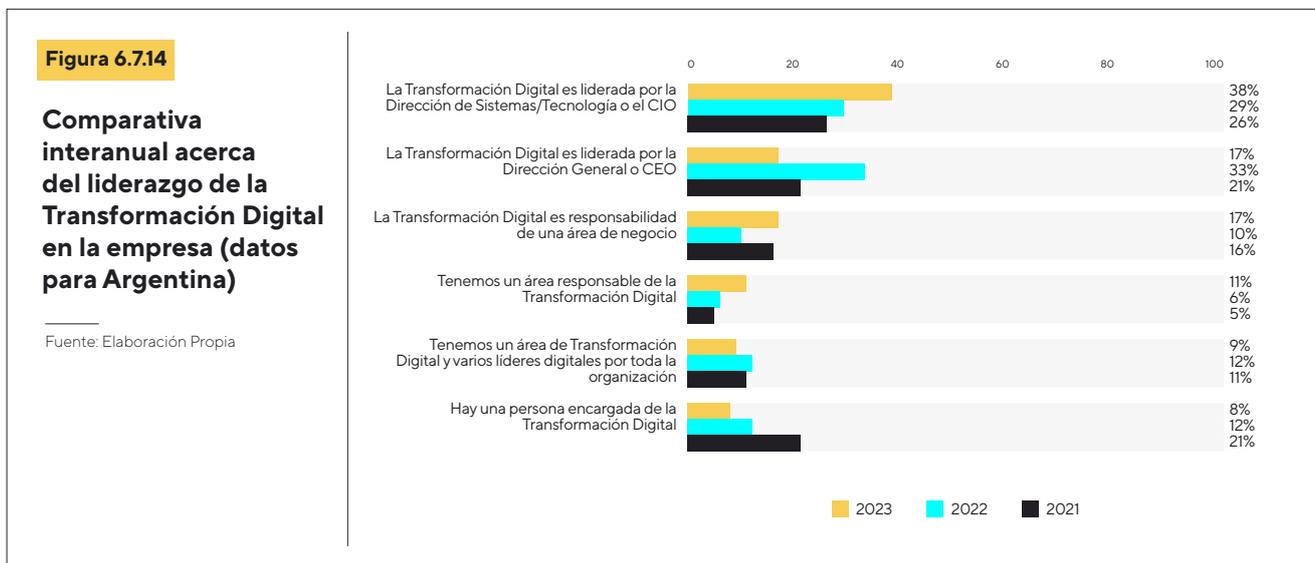
Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos en la organización para avanzar en la Transformación Digital (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



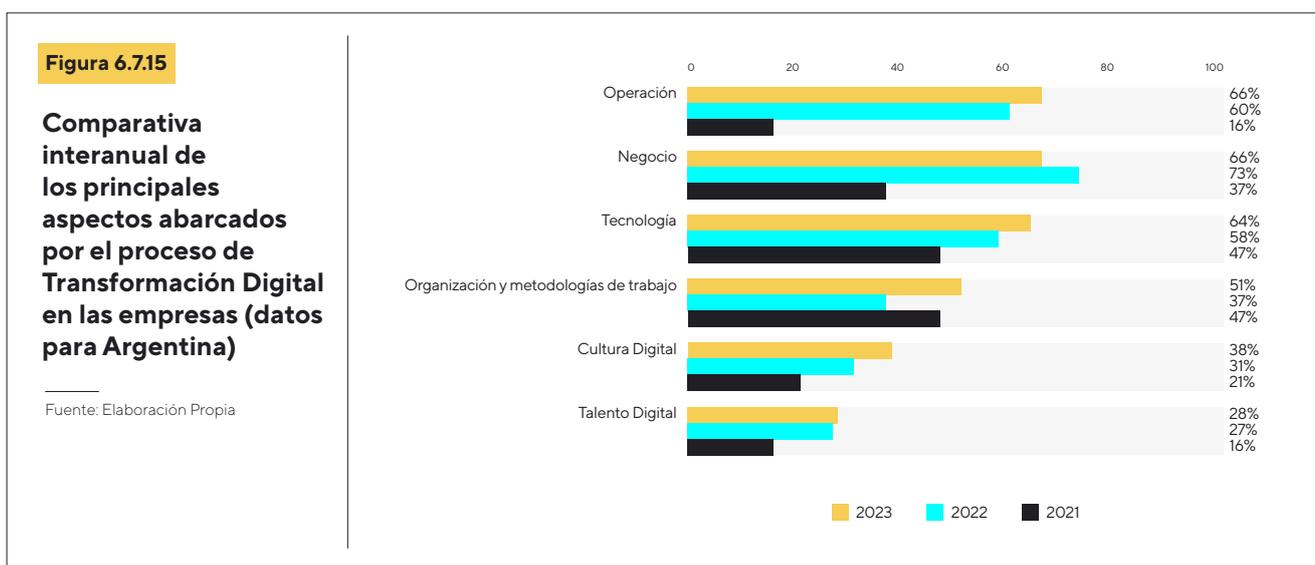
Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas argentinas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección de Sistemas/Tecnología (38%) y por la Dirección General (17%) y en igual proporción por un área de negocio.

Es importante observar que, en Argentina, desde 2021 hasta 2023 el liderazgo del proceso estaba concentrado en la Dirección General y en la Dirección de Sistemas/Tecnología, representando en el 2021 un 47% del total de las empresas, un 62% en el 2022 y un 55% en 2023.



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 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 la Operación y la Negocio. 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 (28%), como la Cultura Digital (38%) están entre los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas.





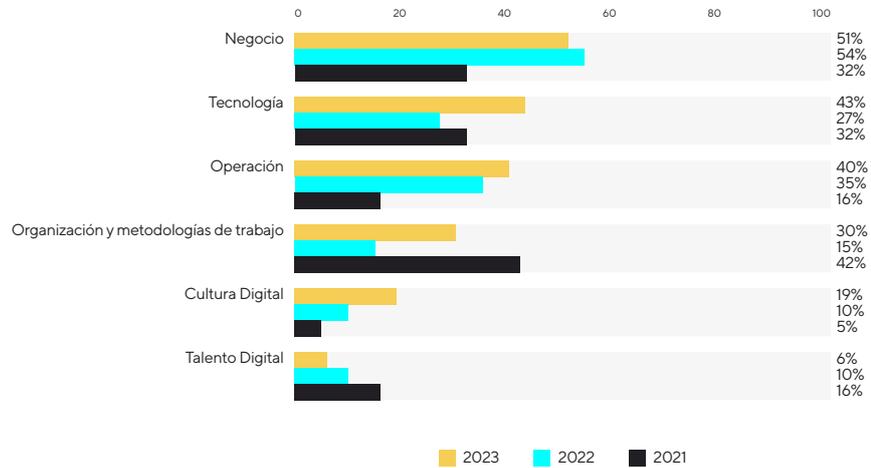
En Argentina, las empresas están concentrando sus esfuerzos de transformación en áreas de operación y negocio por encima de la Cultura y el Talento Digital.

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 6.7.16

Comparativa interanual sobre las prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



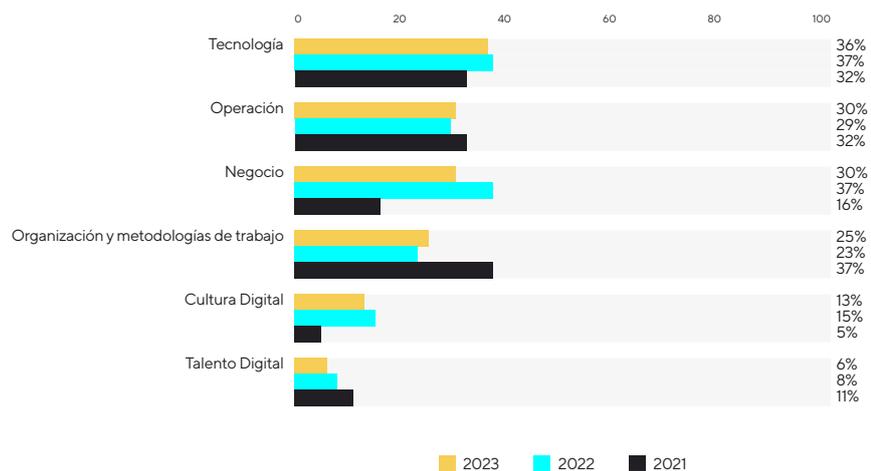
Con relación al 2022, las empresas argentinas continúan relegando la formación de una Cultura Digital y el desarrollo del Talento Digital a las últimas posiciones de prioridad.

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: Tecnología (36%) y Operación (30%).

Figura 6.7.17

Comparativa interanual acerca de los aspectos en 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.

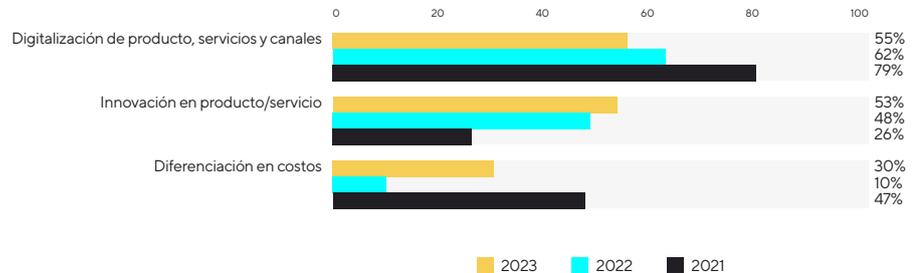
6.7.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

La digitalización de producto, 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 6.7.18

Palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



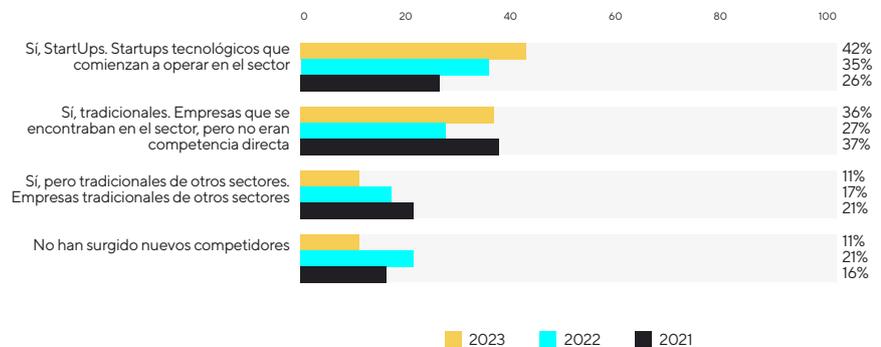
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas argentinas. Así pues, un 89% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Las empresas argentinas identifican a sus nuevos competidores como compañías Startups que inician su actividad en su sector de mercado.

Figura 6.7.19

Surgimiento de nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



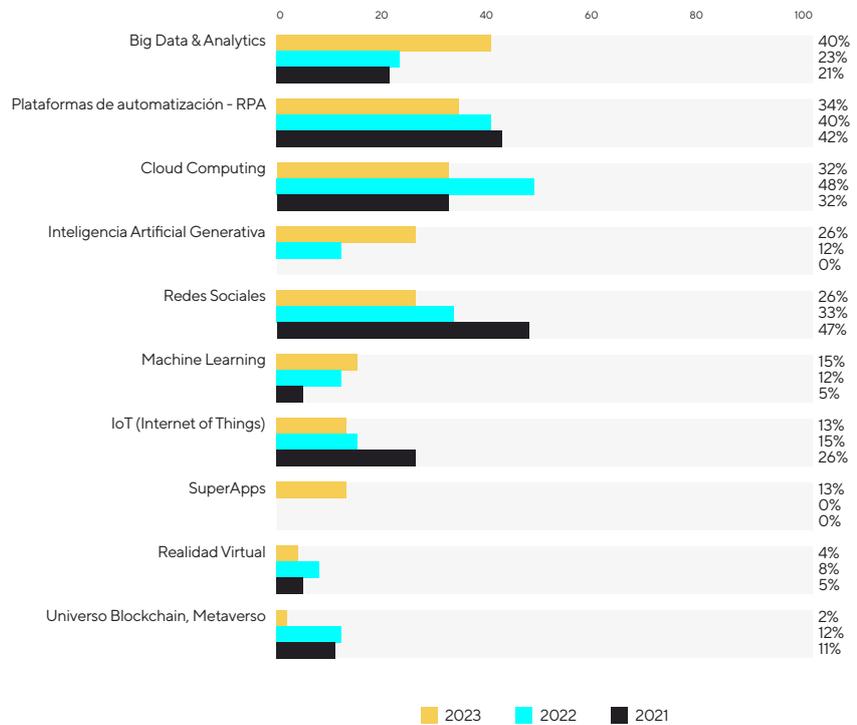
6.7.5 Tecnologías Digitales

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 las Capacidades Analíticas (40%) y las Plataformas de Automatización (34%).

Figura 6.7.20

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

Fuente: Elaboración Propia



6.7.6 Modelo de Gestión

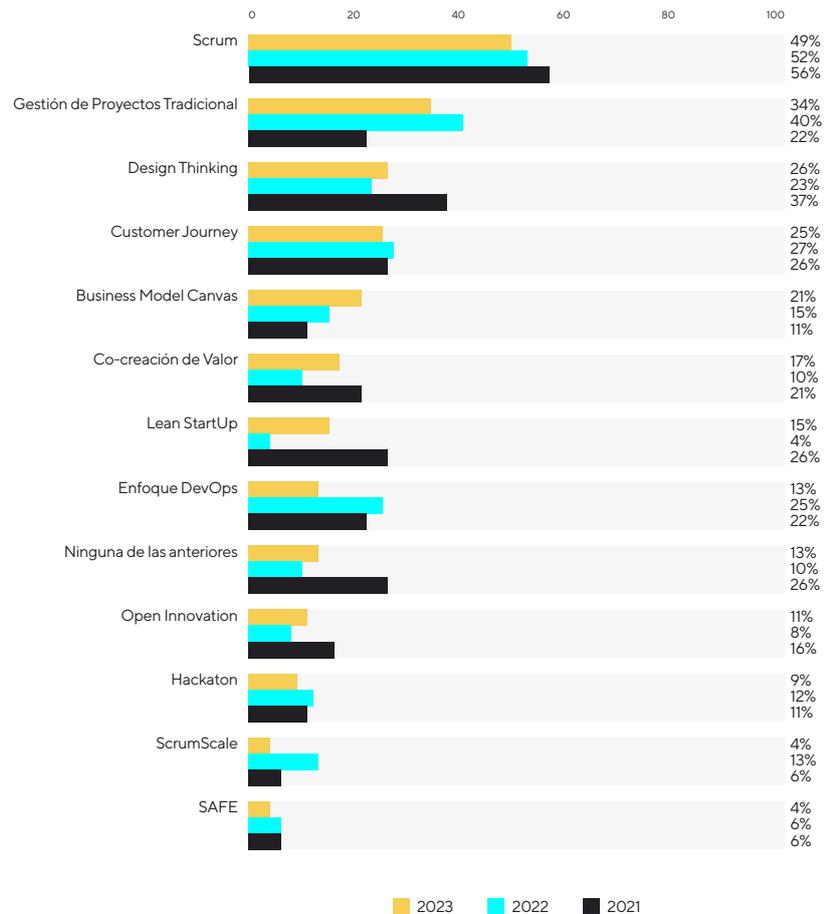
De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar, que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

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 (49%) 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 6.7.21

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 (49%) y Gestión de Proyectos Tradicional (34%) 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 55% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

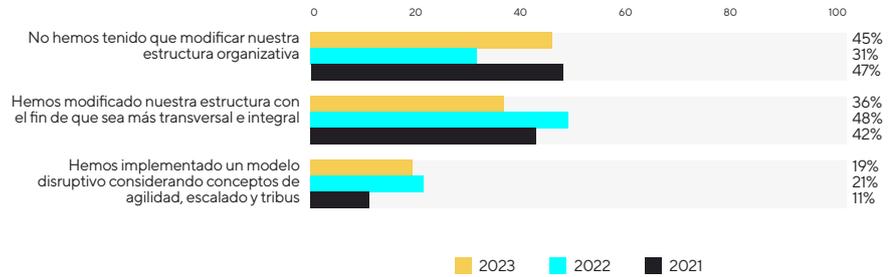


El 19% de las empresas argentinas ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.7.22

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 una disminución en la cantidad de empresas que ha tenido que revisar sus estructuras organizativas, pasando de un 69% en 2022 al 55% en 2023.

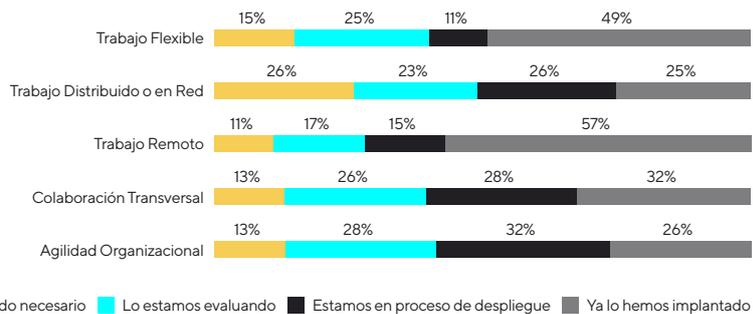
Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto, tanto en el trabajo, como en las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en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

La mayoría de las empresas argentinas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (57%) y Trabajo Flexible (49%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (32%).

Figura 6.7.23

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

Fuente: Elaboración Propia



6.7.7 Cultura Digital

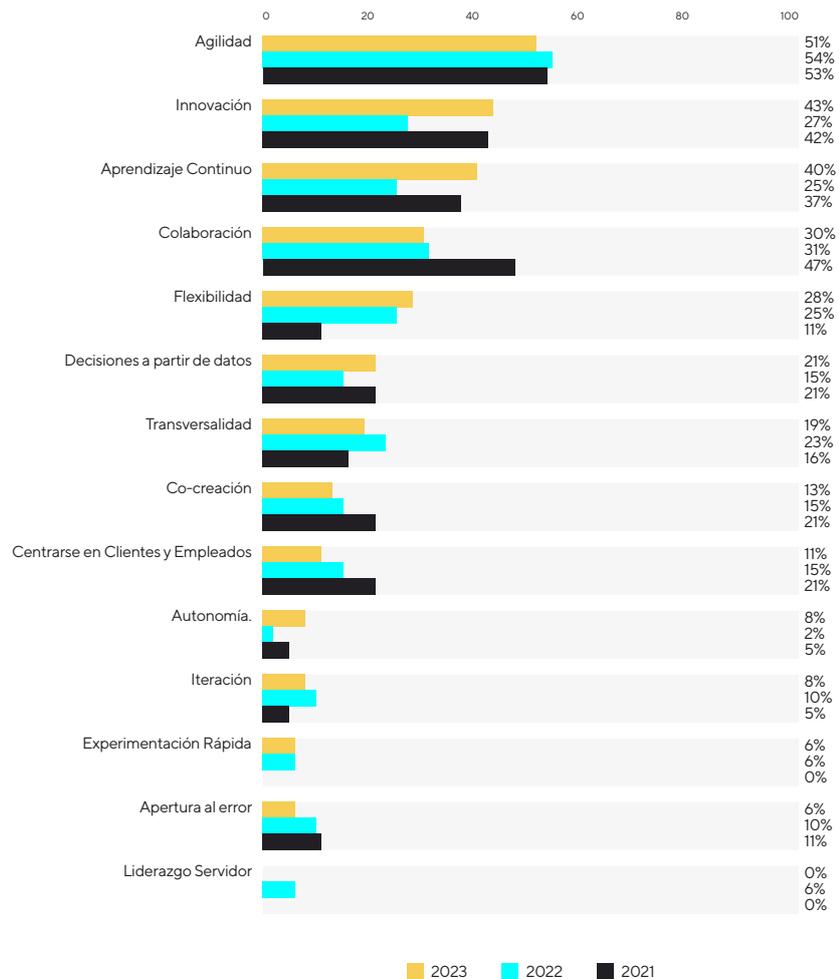
La Cultura de una empresa permite comprender, cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital.

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 (51%), Innovación (43%) y Aprendizaje Continuo (40%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.

Figura 6.7.24

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

Fuente: Elaboración Propia



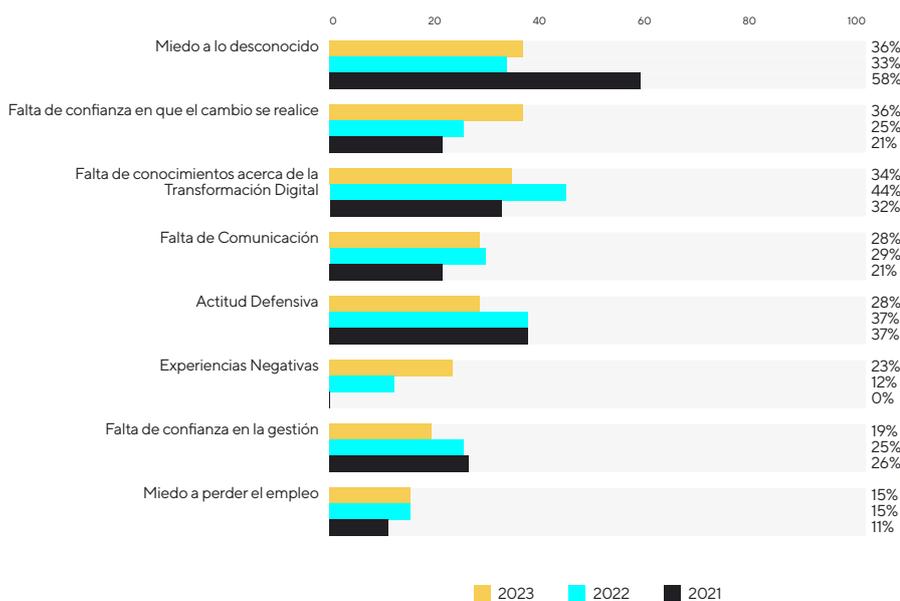
La agilidad sigue el principal aspecto, que describen una cultura digital para las empresas argentinas.

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, el miedo a lo desconocido se reveló como la principal actitud, que provoca 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 transcurso del tiempo.

Figura 6.7.25

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



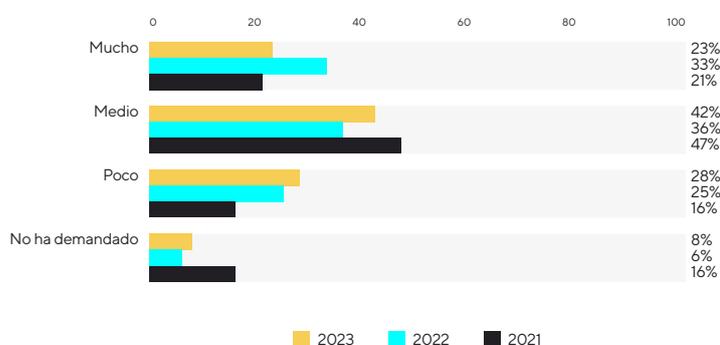
6.7.8 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 65% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.7.26

Talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



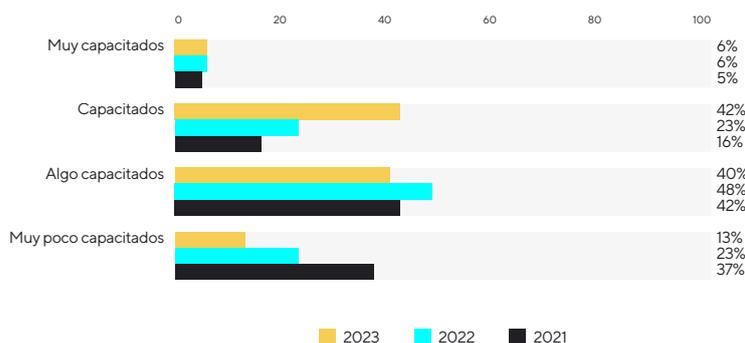
La demanda de nuevo talento de mercado continúa, de forma sostenida, para 2023. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto, se observa que el 65% de las organizaciones continúa demandando nuevo talento respecto al año 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 53% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado**, destacándose que el 40% los considera algo capacitados y otro 13% muy poco capacitados.

Figura 6.7.27

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

Fuente: Elaboración Propia



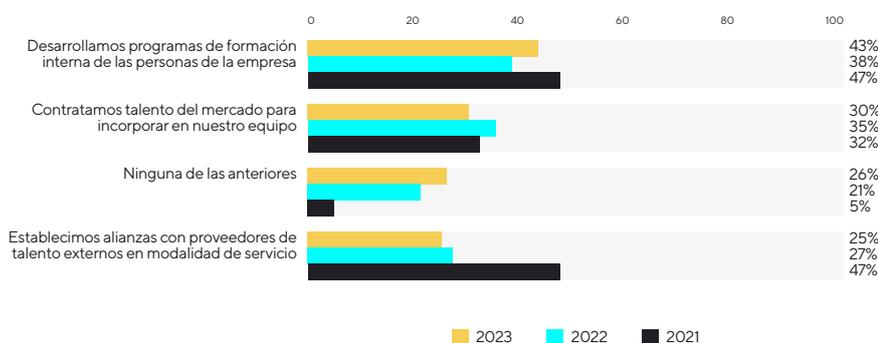
Continúa siendo considerable la cantidad de empresas argentinas, que entiende que sus recursos no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital. Más del 53% de las mismas continúa identificando esta debilidad en sus colaboradores.

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 (43%) y la contratación de talento de mercado (30%) han sido las elegidas por la mayoría de los participantes.

Figura 6.7.28

Tipología 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:

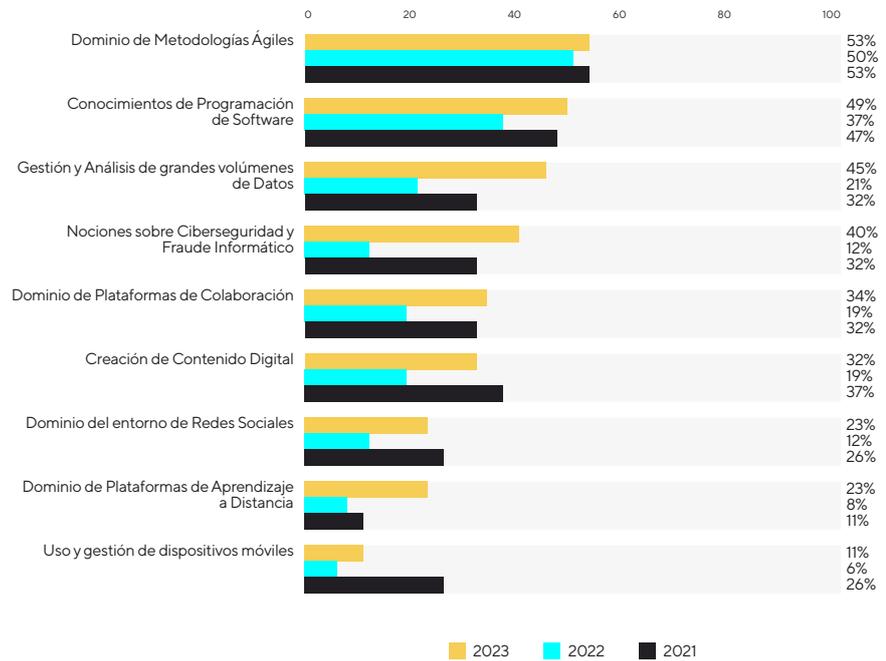
- **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación
- **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles ha sido identificada por el 53% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en Argentina, seguida por Conocimientos de Programación de Software (49%).

Figura 6.7.29

Comparativa interanual acerca de la tipología de habilidades derivadas del Talento Digital, demandadas por las organizaciones (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



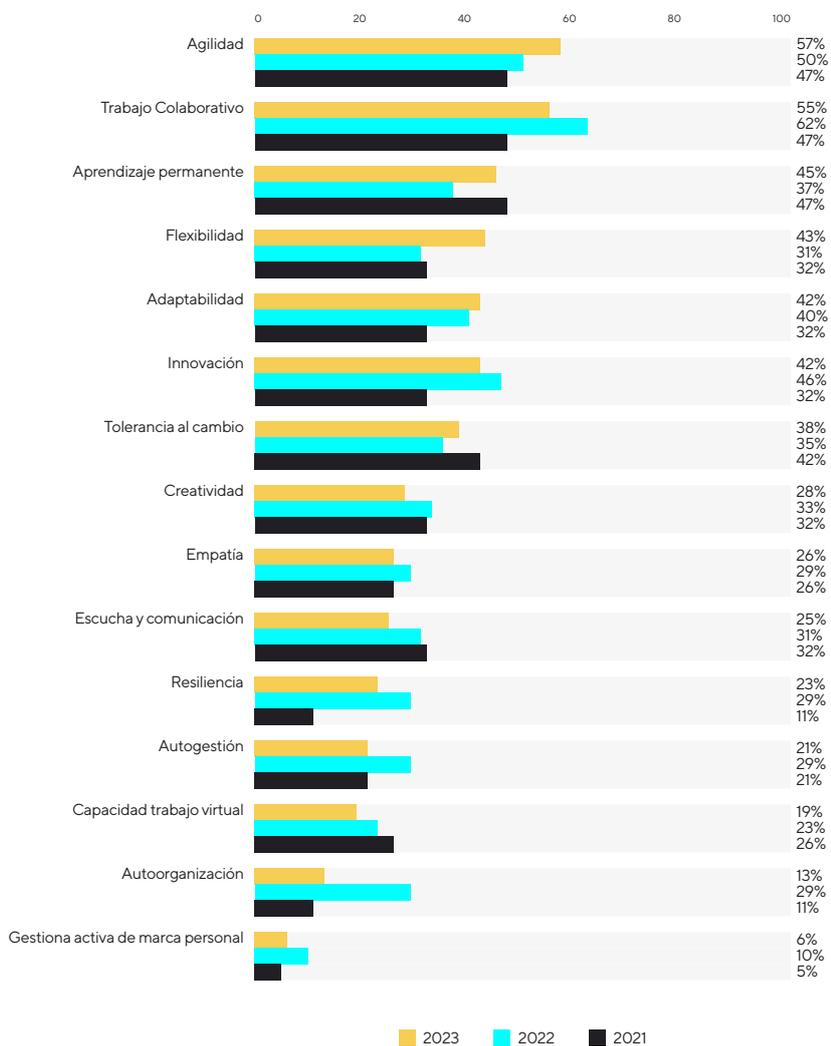
Al igual que en el año 2021 y 2022, el dominio de Metodologías Ágiles sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas argentinas. Esta situación se ve acrecentada dado que en 2023, Scrum ha sido el principal método desplegado por las empresas, a la hora de profundizar su Transformación Digital.

La Agilidad (57%) y el Trabajo Colaborativo (55%), han sido las Power Skills, consideradas como más necesarios desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones en Argentina.

Figura 6.7.30

Tipología de Power Skills derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Argentina)

Fuente: Elaboración Propia



6.7.9 Valoración cualitativa de resultados

- En el contexto argentino, se observa una disminución en la cantidad de empresas que han iniciado su Transformación Digital. En el último año, un 67% de las empresas ha emprendido este proceso, marcando una reducción con respecto al sólido 74% registrado en 2022.
- A pesar de esta disminución, es crucial resaltar que un significativo porcentaje de empresas argentinas continúa comprometido con la Transformación Digital, lo que refleja una adaptabilidad y resiliencia notables en el tejido empresarial del país. Aunque las cifras muestran una variación en comparación con el año anterior, la presencia constante de empresas que buscan la innovación digital sugiere un compromiso continuo con la evolución tecnológica y la adopción de prácticas avanzadas en Argentina. Este enfoque resiliente posiciona al país como un actor destacado en el escenario regional de la Transformación Digital.
- En este sentido, fue posible observar, que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (67%), mientras que, por el contrario, el 33% no lo habían iniciado.
- No obstante lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 77% 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 (64%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación, mejorando también el nivel de madurez digital de las empresas, en comparación al año 2022. Observamos un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez, entre avanzado a disruptivo, pasando, del 34% en 2022, al 40%, 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 innovación y el aprendizaje continuo, como los principales aspectos que describen una cultura digital, para las empresas argentinas.
- Asimismo, más del 19% 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, de manera sostenida, para 2023. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto, se observa que el 65% 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.
- Al igual que en el año 2022, el dominio de metodologías ágiles sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas argentinas. Esta situación se ve acrecentada dado que en 2023 como 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/casos 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.

Para 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 han 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 casos de estudio o 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.

-  En España continúa un impulso estable de la Transformación Digital, consolidándose como uno de los países con la mayor proporción de empresas inmersas en este proceso. Un impresionante 71% de las organizaciones en territorio español han confirmado haber iniciado su viaje hacia la Transformación Digital, demostrando un compromiso con la innovación y la adaptación a las demandas del entorno empresarial contemporáneo.
-  No en vano, España ha demostrado ser el país de mayor penetración tecnológica, tanto en usuarios de internet y hogares con conexión a internet.
-  El panorama de la Transformación Digital en las empresas españolas destaca por su notable madurez, evidenciando un compromiso sostenido con la innovación. Un 64% de las organizaciones que se han embarcado en este viaje de transformación, lo iniciaron hace más de doce meses. Este indicador posiciona a España en la vanguardia de la adopción digital, subrayando la duradera y progresiva evolución de las empresas hacia un modelo empresarial más tecnológico y eficiente.
- El nivel de madurez del proceso de Transformación Digital ha evolucionado en España respecto a 2021 y 2022.
- El 48% de las empresas españolas advierten que el bajo nivel de inversión les ha impedido iniciar su Transformación Digital.

-  - **En los últimos 3 años, el bajo nivel de inversión ha sido el principal obstáculo para las empresas españolas que intentan iniciar su Transformación Digital.**
-  - **El impulso hacia la Transformación Digital en España está lejos de desacelerarse; al contrario, se prevé un aumento significativo en el próximo año. Un sólido 66% de las empresas españolas tiene planes concretos de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo año. Este ambicioso enfoque señala un claro compromiso de las empresas españolas por mantenerse a la vanguardia de la innovación tecnológica y adaptarse continuamente a las demandas cambiantes del mercado.**
-  - **Desde el 2021 a la fecha, se observa un incremento sostenido en la cantidad de empresas que ha manifestado su intención de iniciar su Transformación Digital.**
 - En las tres ediciones del estudio, las Redes Sociales han sido la tecnología más desplegada por las organizaciones españolas que no han iniciado su Transformación Digital.
-  - **El éxito en la Transformación Digital de las organizaciones españolas se ha incrementado en 2023. Un 77% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.**
-  - **Las empresas españolas mantienen su posición de liderazgo en madurez digital. Un destacado 61% de estas organizaciones percibe su nivel de madurez digital en las categorías de Avanzado a Estratégico. Este dato subraya no solo la adopción significativa de tecnologías digitales, sino también la capacidad de estas empresas para integrar de manera efectiva la Transformación Digital en su estrategia empresarial, marcando así la pauta para otras empresas hispanohablantes.**
 - **El liderazgo de la Transformación Digital en España sigue estando concentrado en la Dirección General o CEO para este 2023.**
 - El Negocio sigue siendo la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su Transformación Digital en este 2023. El 41% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.
-  - **El dinamismo característico del entorno empresarial español persiste, manteniendo a la mayoría de las empresas en constante adaptación. Sorprendentemente, un elevado 90% de estas empresas informa sobre la presencia de nuevos competidores en sus respectivos sectores. Este fenómeno subraya la necesidad continua de innovación y agilidad estratégica, desafiando a las empresas a redefinir constantemente sus enfoques para mantenerse a la vanguardia en un mercado en evolución constante.**
 - Design Thinking continua liderando el ranking de las prácticas más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de Transformación Digital. En las tres ediciones del estudio, Design Thinking ha sido considerado entre los principales métodos que han desplegado las organizaciones para transformar su modelo de negocio.
 - Tanto en 2022, como en este 2023, las empresas españolas han entendido que la Agilidad es el principal atributo de la Cultura Digital.
-  - **Durante este fascinante período de 2021 a 2023, España ha consolidado su posición como líder indiscutible en el ámbito hispanohablante, destacándose por la preparación excepcional de sus profesionales para abordar la Transformación Digital en el seno de sus empresas. Este continuo compromiso con la capacitación y la actualización de habilidades ha posicionado a España como un faro en el panorama internacional de la innovación empresarial. A medida que los desafíos digitales evolucionan, el país se mantiene a la vanguardia al cultivar una fuerza laboral altamente calificada, lista para impulsar el cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital.**
 - En el presente año 2023, se ha observado un aumento en el número de empresas españolas que han integrado nuevo talento en sus filas como parte esencial de su proceso de Transformación Digital. Específicamente, un destacado 70% de las organizaciones en España han apostado por la incorporación de expertos digitales, marcando así un hito significativo en su compromiso con la innovación y la evolución empresarial.
-  - **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

-  - **En el vibrante escenario empresarial de 2023, México se alza como la nación líder en el impulso de la Transformación Digital, marcando un hito notable en la evolución digital de sus empresas. De manera reveladora, un 73% de las organizaciones encuestadas en este año han dado inicio a su Transformación Digital. Este sólido avance subraya el compromiso decidido de las empresas mexicanas con la innovación y la adaptación a las demandas cambiantes del entorno empresarial global. La Transformación Digital no solo se ha convertido en una estrategia imperativa, sino también en un motor de crecimiento y desarrollo para las empresas mexicanas, consolidando su posición como líderes proactivos en el panorama digital latinoamericano.**
-  - **En este 2023, un 38% de las organizaciones mexicanas continúa advirtiendo, que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**
-  - **Por su parte, respecto a las empresas que sí han iniciado su transformación, un 46% ha identificado también la falta de habilidades digitales como uno de los principales obstáculos para profundizar la Transformación Digital. Esta situación encuentra su reflejo en la cantidad de empresas que considera que sus recursos no están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital (66%).**
-  - **En el dinámico panorama empresarial mexicano, la Transformación Digital sigue trazando un camino de expansión y proyección hacia el futuro. De manera reveladora, el 72% de las empresas en México tiene la firme intención de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo año. Este compromiso anticipado refleja no solo la consciente adaptación de las empresas a las demandas digitales emergentes, sino también la visión estratégica de anticiparse y capitalizar las oportunidades que ofrece la revolución digital. Este ambicioso plan de acción sitúa a México en la vanguardia de la innovación empresarial, destacando la resiliencia y determinación de su tejido empresarial para abrazar el cambio y liderar la Transformación Digital en la región latinoamericana.**
- En las tres ediciones del estudio, las Redes Sociales han sido la tecnología más desplegada por las empresas mexicanas que no han iniciado su Transformación Digital.
-  - **Se ha incrementado levemente el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de Transformación Digital respecto a 2022. En concreto, un 60% de dichas organizaciones considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto del 57% del año 2022.**
- En las tres ediciones del estudio 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 continúa estable respecto a 2022. Un 44% de las empresas posee un nivel, entre avanzado a disruptivo, en comparación con el 44% del año anterior.
-  - **La operación en este 2023, es la principal prioridad de las empresas mexicanas que han encarado su Transformación Digital. Un 46% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.**
-  - **A lo largo de las tres ediciones de este estudio, México ha identificado consistentemente la digitalización de productos, servicios y canales como la principal palanca competitiva con el poder transformador necesario para redefinir los sectores de competencia. Esta estrategia integral ha demostrado ser la clave para impulsar la ventaja competitiva en un mundo empresarial cada vez más digitalizado. La capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes dinámicas del mercado, optimizando la oferta de productos y servicios a través de canales digitales, ha posicionado a las empresas mexicanas en la vanguardia de la innovación. Este enfoque proactivo no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también fomenta la diferenciación en los sectores clave, consolidando así la posición de México como un líder regional en la Transformación Digital.**
- México es el país donde una mayor cantidad de empresas ha priorizado su inversión en tecnologías de Big Data y Analytics.

- **En México, la mayoría 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 Agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- En México más de la mitad de las empresas ha identificado que la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital supone la principal resistencia al cambio.
- 🔊) - **En México la mayor cantidad de empresas considera que sus recursos no están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital. Debido a esto, el 61% de las organizaciones mexicanas ha demandado nuevo talento para avanzar en su Transformación Digital.**
- Es por ello, que México se encuentra entre los países donde una mayor cantidad de empresas prioriza 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 gestión y análisis de grandes volúmenes de datos, suponen las habilidades digitales más demandadas por las empresas mexicanas.

6.8.1.3 Colombia

- 🔊) - **En el actual escenario empresarial colombiano, se observa una desaceleración en el índice de Transformación Digital. En contraste con el dinamismo del año anterior, donde un destacado 81% de empresas había iniciado su proceso de transformación, el año 2023 revela un ajuste en este ritmo, con un 69% de empresas reportando haber iniciado su Transformación Digital. Esta disminución, aunque señala una pausa relativa en la adopción de la Transformación Digital, también sugiere una fase de reflexión estratégica por parte de las empresas colombianas. Este período puede ser interpretado como un momento para evaluar y perfeccionar las estrategias digitales existentes, asegurando una implementación más efectiva y sostenible en el futuro. Colombia, al reconocer la importancia de una transición digital cuidadosamente planificada, se prepara para abordar los retos actuales con una visión a largo plazo.**
- ⚠️) - **En Colombia un 50% de empresas advierte que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**
- 🔊) - **La Transformación Digital se expandirá en Colombia para el 2024.** Un 71% 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 el Big Data y Analytics como la tecnología preferente, para aquellas que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.
- ⚠️) - **Se ha incrementado el nivel de éxito que las empresas colombianas perciben en sus procesos de Transformación Digital. En concreto, un 66% de las mismas considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto al 56% del año 2022.**
- 🔊) - **Colombia continúa en este 2023 estando entre los países con menor madurez digital en sus empresas. En concreto, un 59% de sus organizaciones considera que su madurez es inicial a intermedia.**
- 🔊) - **El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, un 89% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**
- Colombia se encuentra entre los principales países en los que sus empresas han desplegado Scrum en sus procesos de Transformación Digital.
- 🔊) - **Colombia aparece entre los principales países en los que una mayor cantidad de 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 la Cultura Digital.

 - **Un revelador 59% de las empresas colombianas ha buscado activamente adquirir nuevo talento como un paso estratégico para impulsar su Transformación Digital. Esta creciente necesidad se vincula estrechamente con la percepción de un 56% de las compañías en Colombia, que considera que sus colaboradores carecen de la capacitación necesaria para abordar con éxito los desafíos que plantea la Transformación Digital.**

- **Ante esta demanda urgente de talento especializado, las empresas colombianas han adoptado una visión proactiva al dar prioridad al desarrollo de programas internos de formación. Estos programas están diseñados para capacitar a su fuerza laboral, preparándola de manera efectiva para abrazar y superar los retos inherentes a la Transformación Digital. Este enfoque refleja no solo una respuesta estratégica, sino también un compromiso palpable con el crecimiento y la adaptabilidad en el panorama empresarial colombiano.**

 - **Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha considerado que el dominio de metodologías ágiles, es la habilidad digital más demandada por las empresas.**

6.8.1.4 Perú

 - **En el fascinante panorama empresarial peruano, se destaca una evolución constante en el índice de Transformación Digital de las empresas. A lo largo de las tres ediciones de este estudio, se ha observado un notorio incremento en la cantidad de empresas que han reportado estar inmersas en su proceso de Transformación Digital. Este fenómeno revela un ascenso progresivo, pasando del 34% en 2021, al 65% en 2022, y alcanzando un impresionante 73% en este 2023. Este sólido crecimiento refleja el compromiso firme y sostenido de las empresas peruanas con la innovación y la adaptación a las demandas digitales emergentes. Perú se posiciona así como un actor clave en la vanguardia de la Transformación Digital en la región, demostrando una capacidad dinámica para abrazar el cambio y capitalizar las oportunidades que ofrece la era digital.**

- El 50% de las empresas peruanas advierte que la cultura actual de la empresa, no les ha permitido iniciar su Transformación Digital. La cultura ha estado en las tres ediciones del presente estudio, entre los principales obstáculos que han enfrentado las empresas peruanas a la hora de iniciar dicha Transformación Digital.

- **Un prometedor 72% de las organizaciones en Perú tiene la intención de dar inicio a su Transformación Digital en el próximo año. Esta decisión estratégica refleja no solo un reconocimiento generalizado de la importancia de la Transformación Digital, sino también una clara voluntad de abrazar la innovación y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.**

- **La alta proporción de empresas que proyectan embarcarse en este viaje de Transformación Digital subraya el impulso y la urgencia que sienten las organizaciones peruanas para incorporar tecnologías avanzadas, optimizar procesos y prepararse para las oportunidades y desafíos que presenta la economía digital. Este enfoque proactivo posiciona a Perú como un actor clave en el escenario regional que busca liderar la vanguardia de la Transformación Digital en el próximo capítulo empresarial.**

- Las empresas peruanas continúan identificando en este 2023, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales, como los principales obstáculos para avanzar en su digitalización.

 - **El mercado peruano está demostrando un dinamismo significativo, en tanto un 86% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.**

- La Tecnología continúan siendo la principal dimensión abarcada por las empresas peruanas que han encarado su Transformación Digital. El 63% de las mismas ha identificado este factor como parte crítica de su proceso de transformación.
- Perú está entre los países en los cuales una mayor cantidad de empresas ha adecuado sus estructuras organizativas como parte del proceso de Transformación Digital.
- Las empresas **peruanas** entienden que la agilidad es el principal atributo de una Cultura Digital.
- Las organizaciones peruanas continúan identificando la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la misma.

 - **En el contexto peruano, un significativo 61% de las empresas se encuentra entre aquellas que perciben que sus recursos no cuentan con la formación adecuada para hacer frente a los desafíos de la Transformación Digital.**

- **Para abordar esta brecha de habilidades, las empresas peruanas han adoptado un enfoque equilibrado y proactivo. Por un lado, están recurriendo al talento disponible en el mercado, llevando a cabo contrataciones estratégicas para fortalecer sus equipos con perfiles especializados en tecnología y digitalización. Simultáneamente, están invirtiendo en programas internos de formación destinados a potenciar las habilidades de su propia fuerza laboral. Este enfoque dual no solo responde a la urgencia de adaptación, sino que también refleja la determinación del tejido empresarial peruano en asegurar que tanto la contratación externa como el desarrollo interno contribuyan de manera integral al éxito en la era de la Transformación Digital.**

6.8.1.5 Ecuador

 - **En el dinámico escenario empresarial ecuatoriano, se percibe una evolución constante en el índice de Transformación Digital de las empresas. A lo largo de las tres ediciones de este estudio, se ha destacado un incremento notorio en la proporción de empresas que han expresado su participación activa en el proceso de Transformación Digital. Este fenómeno ilustra un crecimiento continuo, transitando del 39% en 2021, al 58% en 2022, y culminando en un impresionante 73% en el presente año 2023. Esta ascendente tendencia subraya el compromiso dinámico de las empresas ecuatorianas con la innovación y la adaptación a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial global. Ecuador emerge así como un actor protagonista en la revolución digital regional, demostrando una capacidad constante para abrazar las oportunidades que la era digital brinda.**

 - **En Ecuador las empresas no han podido iniciar su Transformación Digital debido (principalmente) a la falta de visión estratégica, puesto que el 64% de las organizaciones ecuatorianas indicó esta motivación como una de las fundamentales.**

 - **En el horizonte empresarial ecuatoriano, se vislumbra un emocionante futuro digital para el año 2024. De manera reveladora, el 82% de las empresas en Ecuador tiene planes concretos de iniciar su Transformación Digital en el próximo año. Este ambicioso pronóstico no solo refleja la determinación y el dinamismo del tejido empresarial ecuatoriano, sino también su reconocimiento acertado de la importancia estratégica de abrazar la innovación digital. La Transformación Digital se posiciona así como una prioridad estratégica clave, capacitando a las empresas para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes. Ecuador, con su mirada puesta en el futuro, se consolida como un actor proactivo y visionario en la vanguardia de la Transformación Digital en América Latina.**

- Las Redes Sociales han sido en las tres ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su Transformación Digital.

 - **Continúa disminuyendo 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 y a un 57% en 2023.**

-  - **No obstante, se ha incrementado significativamente la cantidad de empresas que considera que su madurez digital está entre Avanzada a Disruptiva, llegando al 40% en este 2023.**
 - El liderazgo de la Transformación Digital en **Ecuador** está concentrado en una persona encargada en forma específica. En este sentido, **Ecuador** es el país donde una mayor cantidad de empresas ha creado un área o determinado un responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la Transformación Digital.
 - La tecnología continúa siendo en este 2023, la principal dimensión en que las empresas ecuatorianas que han enfocado su Transformación Digital.
 - Design Thinking lidera el ranking de las prácticas más utilizadas por las empresas ecuatorianas, en sus procesos de Transformación Digital.
 - Las empresas de Ecuador han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la Transformación Digital.
-  - **Ecuador está entre los países donde una mayor cantidad de empresas (63%) ha demandado nuevo talento durante el proceso de Transformación Digital .**
-  - **La Transformación Digital está generando nuevas oportunidades laborales en Ecuador. Además de estar entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha demandado nuevo talento, las organizaciones se han concentrado en contratar talento del mercado por encima de la posibilidad de desarrollar programas de formación interna.**
-  - **Esta conclusión está en línea con la cantidad de empresas ecuatorianas (67%) que considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para desarrollar la Transformación Digital.**

6.8.1.6 Argentina

-  - **En el actual panorama empresarial argentino, se observa una desaceleración en la evolución digital, marcando un ajuste significativo en la adopción de la Transformación Digital. Durante el año 2023, un 7% menos de empresas argentinas ha dado inicio a su proceso de Transformación Digital, situándose en un 67% de las organizaciones encuestadas. Esta disminución, aunque indica un ritmo relativo más pausado en comparación con años anteriores, también señala un momento de reflexión estratégica dentro de las empresas argentinas. Puede interpretarse como un período destinado a evaluar y perfeccionar las estrategias digitales existentes, asegurando una implementación más efectiva y alineada con las necesidades cambiantes del entorno empresarial global. Argentina, al reconocer la importancia de una transición digital cuidadosa, se prepara para afrontar los desafíos actuales con una visión a largo plazo.**
-  - **El 54% de las empresas argentinas continúa advirtiendo en este 2023, que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital.**
-  - **No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Argentina en 2024.** Un 77% de sus empresas planea iniciar su Transformación Digital durante el próximo año, siendo el país en el que una mayor cantidad de las organizaciones ha manifestado esta voluntad.
 - Las Redes Sociales han sido en las tres ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas argentinas, que no han iniciado su Transformación Digital.
-  - **El 64% 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 2022.**
 - Las empresas argentinas han identificado para este 2023, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales como los principales obstáculos, para avanzar en su digitalización.

- ↪ El Negocio continúa siendo la principal prioridad de las empresas argentinas, que han encarado su Transformación Digital. Más del 50% 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 89% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**
- ↪ En este 2023, Scrum continúa siendo el principal método utilizado por las empresas para avanzar en la transformación de su modelo de negocio.
- 🔊) ↪ **En Argentina, más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.**
- ↪ En las tres ediciones del presente estudio, las empresas argentinas han identificado la agilidad como el principal atributo de una Cultura Digital.
- 🔊) ↪ **A pesar del incremento observado en el nivel de formación digital de los trabajadores argentinos, persiste un desafío relevante en el tejido empresarial del país. En el transcurso del 2023, más del 50% de las empresas sostiene que sus empleados aún no cuentan con la capacitación suficiente para afrontar de manera óptima la Transformación Digital en sus organizaciones.**
- 🔊) ↪ **Este fenómeno, que destaca la brecha entre la oferta formativa y las necesidades cambiantes del entorno laboral, coexiste con un panorama de oportunidades emergentes. En Argentina, la Transformación Digital está actuando como un catalizador de nuevas oportunidades laborales. Con más de la mitad de las empresas demandando activamente nuevo talento como parte integral de sus procesos de transformación, se revela un horizonte de crecimiento impulsado por la incorporación de habilidades digitales especializadas.**
- 🔊) ↪ **En esta era digital, la agilidad sigue siendo el mantra del éxito empresarial. El dominio de metodologías ágiles y la capacidad de respuesta ágil mantienen su estatus como las habilidades más solicitadas por las empresas argentinas en 2023. Esta tendencia subraya la importancia estratégica de la flexibilidad y la adaptabilidad en un contexto donde la dinámica empresarial evoluciona a pasos agigantados hacia la Transformación Digital.**

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	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
No hemos iniciado el proceso.	56%	15%	29%	42%	26%	27%	61%	19%	31%	66%	35%	27%	61%	42%	27%	67%	26%	33%
Iniciamos hace menos de 12 meses.	11%	20%	7%	19%	20%	19%	7%	29%	15%	18%	24%	23%	16%	14%	27%	14%	22%	15%
Iniciamos hace 1-3 años.	13%	36%	21%	22%	32%	29%	22%	24%	21%	9%	23%	28%	20%	19%	22%	12%	31%	25%
Iniciamos hace 3-6 años.	8%	8%	16%	9%	12%	9%	9%	16%	16%	4%	11%	10%	2%	17%	12%	2%	11%	18%
Iniciamos hace más de 6 años.	11%	21%	26%	8%	10%	16%	2%	12%	17%	2%	7%	13%	2%	8%	12%	5%	10%	9%
Total había iniciado el proceso	44%	85%	71%	58%	74%	73,4%	39%	81%	69%	34%	65%	73,3%	39%	58%	73,2%	33%	74%	67%
Mayor Madurez (más de 12 meses de inicio)	33%	65%	64%	39%	54%	54%	33%	52%	54%	15%	41%	50%	24%	44%	46%	19%	52%	52%
Crecimiento había iniciado el proceso		41%	-14%		16%	-1%		42%	-12%		31%	8%		19%	15%		41%	-7%

- 

En el escenario global de la Transformación Digital, México, Perú y Ecuador destacan como líderes preeminentes entre los países de habla hispana, evidenciando un número significativo de empresas que han iniciado su proceso de Transformación Digital. Siguiendo de cerca, España, Colombia y Argentina también se posicionan como actores clave en este dinámico panorama, destacando su participación y adaptación a las tendencias digitales emergentes.

 - México es el país con menor índice de Transformación Digital de sus empresas.
- 

En el espectro de la Transformación Digital, las empresas españolas sobresalen como líderes, demostrando la mayor madurez entre la muestra analizada. Un impresionante 64% de las empresas encuestadas revela haber iniciado su proceso de Transformación Digital hace más de 12 meses. Esta destacada madurez sugiere un compromiso a largo plazo con la innovación y una capacidad continua para adaptarse a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial. España se consolida así como un referente en la implementación exitosa de estrategias digitales, destacando su capacidad para navegar las complejidades de la Transformación Digital y emergiendo como un faro de mejores prácticas en el panorama empresarial internacional.

 - Ecuador y Perú han sido los países que demostraron mayor evolución en relación a la cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital, respecto al ejercicio 2022.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	45%	Bajo nivel de inversión	48%	Bajo nivel de inversión	48%	Falta de habilidades digitales	38%	Cultura actual de la empresa	58%	Bajo nivel de inversión	50%	Bajo nivel de inversión	47%	Cultura actual de la empresa	50%	Falta de habilidades digitales	45%	Falta de visión estratégica	64%	Falta de habilidades digitales	56%	Falta de habilidades digitales	54%
Segunda Posición	Falta de visión estratégica	36%	Cultura actual de la empresa	31%	Cultura actual de la empresa	26%	Bajo nivel de inversión	31%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	33%	Cultura actual de la empresa	25%	Cultura actual de la empresa	37%	Bajo nivel de inversión	44%	Cultura actual de la empresa	35%	Falta de habilidades digitales	27%	Cultura actual de la empresa	33%	Bajo nivel de inversión	54%
Tercera Posición	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	27%	Falta de habilidades digitales	21%	Falta de visión estratégica	23%	Falta de visión estratégica	31%		Falta de habilidades digitales	33%	Falta de visión estratégica	25%	Falta de visión estratégica	33%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de visión estratégica	30%	Como empresa no estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas	27%	Bajo nivel de inversión	28%	Cultura actual de la empresa
En el próximo año, ¿Tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?																								
Segunda Posición	No	36%	No	34%	No	2%	No	28%		17%	No	29%		40%	No	28%		25%	No	18%	No	11%	No	23%
Primera Posición	Sí	64%	Sí	66%	Sí	68%	Sí	72%		83%	Sí	71%		60%	Sí	72%		75%	Sí	82%	Sí	89%	Sí	77%
Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.																								
Primera Posición	Redes Sociales	45%	Redes Sociales	48%	Redes Sociales	42%	Redes Sociales	38%	Redes Sociales	50%	Big Data y Analytics	32%	Redes Sociales	53%	Redes Sociales	53%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales	50%	Redes Sociales	65%
Segunda Posición	Big Data	36%	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Analytics	32%	Cloud Computing	38%	Big Data	33%	Redes Sociales	32%	Analytics	30%	Inteligencia Artificial Generativa	41%	Analytics	40%	Big Data y Analytics	55%	Analytics	39%	Big Data y Analytics	46%
Tercera Posición	Machine Learning	36%	Big Data y Analytics	38%	Big Data	29%	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Cloud Computing	25%	Inteligencia Artificial Generativa	25%	Ninguna de las anteriores	27%	Machine Learning	31%	IoT (Internet of Things)	30%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Cloud Computing	17%	Cloud Computing	35%

- 🔊) - **El bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la Transformación Digital en las empresas de España y Colombia.**
 - En Argentina y México, la falta de habilidades digitales se presenta como el principal escollo que deben afrontar las empresas, que intentan iniciar su Transformación Digital.
- 🔊) - **En el trayecto hacia la Transformación Digital, las empresas se enfrentan a un triángulo de desafíos que demandan creatividad y resiliencia: la carencia de habilidades digitales, la cultura empresarial arraigada y la inversión que busca su punto de inflexión. Estos obstáculos no solo son escollos, sino las piedras fundamentales que pueden catapultar a las empresas hacia una nueva era de innovación y éxito digital.**
 - Ecuador es el país en el que una mayor cantidad de sus empresas está planeando iniciar su Transformación Digital el próximo año, seguido por Argentina, México y Perú.
- 🔊) - **Más del 70% de las empresas de México, Colombia, Perú, Ecuador y Argentina 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.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	66%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	63%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	55%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	58%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	43%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	54%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%
Segunda Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	53%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	50%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	33%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	34%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	37%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	52%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	55%
Tercera Posición	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	36%	La pandemia mundial	24%	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	30%	Nuevos competidores digitales	31%	La pandemia mundial	30%	Nuevos competidores digitales	28%	Nuevos competidores digitales	39%	Nuevos competidores digitales	37%	Nuevos competidores digitales	40%	Nuevos competidores digitales	36%
Valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.																								
Primera Posición	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	45%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	44%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	39%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	47%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	53%
Segunda Posición	Medio - En general se han cumplido las expectativas	30%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	27%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	38%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	29%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	35%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	32%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	33%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%
Tercera Posición	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	28%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	23%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	21%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	12%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	20%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	17%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	19%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	11%
Total Medio+Alto		58%		77%		57%		60%		56%		66%		70%		53%		64%		57%		65%		64%
Crecimiento		9%		19%		-14%		3%		11%		10%		12%		-16%		-11%		-8%		2%		-1%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?																								
Inicial.	18%		16%		28%		25%		22%		21%		29%		27%		14%		30%		33%		25%	
Intermedio.	34%	52%	23%	39%	28%	56%	31%	56%	56%	78%	38%	59%	43%	71%	47%	74%	54%	68%	30%	43%	33%	66%	36%	60%
Avanzado.	28%		24%		28%		15%		16%		20%		14%		15%		25%		23%		21%		30%	
Estratégico.	15%		26%		10%		24%		6%		11%		9%		11%		7%		7%		9%		8%	
Disruptivo.	5%	48%	11%	61%	6%	44%	5%	44%	0%	22%	10%	41%	5%	29%	0%	26%	0%	32%	10%	40%	4%	34%	2%	40%
Crecimiento				14%		6%		0%		-11%		19%		9%		-2%		2%		8%		0%		6%
¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Cultura actual de la empresa	49%	Falta de habilidades digitales	57%	Falta de habilidades digitales	43%	Falta de habilidades digitales	46%	Cultura actual de la empresa	38%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	52%	Falta de habilidades digitales	44%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	47%	Cultura actual de la empresa	52%	Cultura actual de la empresa	47%
Segunda Posición	Falta de habilidades digitales	46%	Cultura actual de la empresa	49%	Cultura actual de la empresa	28%	Falta de habilidades digitales	43%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de habilidades digitales	39%	Falta de visión estratégica	29%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	29%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de habilidades digitales	42%	Falta de habilidades digitales	42%
Tercera Posición	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	30%	Falta de visión estratégica	45%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	31%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	34%	Cultura actual de la empresa	27%	Falta de visión estratégica	31%	Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores	25%	Falta de visión estratégica	33%	Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente	35%	Falta de visión estratégica	38%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Quién lidera la Transformación Digital en tu empresa?																								
Primera Posición	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	36%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	31%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	30%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	26%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	29%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	34%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	29%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	33%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	38%
Segunda Posición	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	23%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	27%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	19%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	24%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	25%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	25%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	25%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	29%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	17%
Tercera Posición	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	16%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	13%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	16%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	25%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	12%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%
¿Exite un área o responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la Transformación Digital?																								
Primera Posición		46%		37%		34%		45%		36%		38%		38%		35%		39%		60%		29%		28%
Crecimiento Interanual		16%		-9%		-11%		11%		-3%		2%		9%		-3%		9%		21%		-8%		-1%

- ⚠ - **En todos los países, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones ha sido la principal motivación de las empresas, para evolucionar hacia lo digital.**
- 🔊 - **España es el principal país en que una mayor cantidad de empresas considera que su Transformación Digital se está desarrollando de forma exitosa.**
- 🔊 - **En el ámbito de la madurez digital en Iberoamérica, las empresas españolas lideran con excelencia, marcando el estándar para otras naciones. A la cabeza de este movimiento se encuentran, sin duda, las empresas españolas, seguidas de cerca por sus homólogas mexicanas. Este hito refleja el compromiso y la visión estratégica que sitúan a España como un referente digital a nivel regional.**
 - Las empresas de Colombia, Ecuador y Argentina han identificado la cultura actual, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización. Por su parte, España, México y Perú han identificado la falta de habilidades digitales como el principal obstáculo para la digitalización.
 - En las empresas **españolas, mexicanas y peruanas**, el máximo nivel de gestión está liderando la Transformación Digital, siendo **España** en donde una mayor proporción de empresas este proceso la lidera la Dirección General o el CEO.

6.8.2.2 Prioridades de la Transformación Digital de las empresas.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué aspecto se centra principalmente?																								
Primera Posición	Negocio	72%	Operación	66%	Tecnología	62%	Tecnología	66%	Negocio	70%	Tecnología	75%	Tecnología	68%	Tecnología	63%	Tecnología	68%	Tecnología	67%	Negocio	73%	Operación	66%
Segunda Posición	Tecnología	70%	Tecnología	66%	Negocio	60%	Operación	56%	Operación	64%	Negocio	74%	Operación	59%	Operación	63%	Negocio	61%	Operación	60%	Operación	60%	Negocio	66%
Tercera Posición	Operación	64%	Negocio	64%	Operación	59%	Negocio	56%	Tecnología	62%	Operación	62%	Negocio	50%	Negocio	56%	Operación	54%	Negocio	53%	Tecnología	58%	Tecnología	64%
Ultima Posición	Talento Digital	31%	Talento Digital	41%	Talento Digital	28%	Talento Digital	31%	Talento Digital	34%	Talento Digital	31%	Talento Digital	23%	Talento Digital	33%	Talento Digital	25%	Talento Digital	13%	Talento Digital	27%	Talento Digital	28%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																								
Primera Posición	Negocio	57%	Negocio	41%	Negocio	56%	Operación	46%	Negocio	54%	Negocio	44%	Negocio	43%	Negocio	48%	Negocio	50%	Negocio	43%	Negocio	54%	Negocio	51%
Segunda Posición	Operación	30%	Operación	31%	Operación	41%	Negocio	43%	Tecnología	32%	Operación	43%	Operación	43%	Operación	41%	Operación	36%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Operación	35%	Tecnología	43%
Tercera Posición	Organización y metodologías de trabajo	20%	Tecnología	31%	Tecnología	22%	Tecnología	26%	Operación	28%	Tecnología	34%	Tecnología	30%	Tecnología	32%	Tecnología	25%	Operación	27%	Tecnología	27%	Operación	40%
Ultima Posición	Talento Digital	8%	Talento Digital	11%	Talento Digital	8%	Talento Digital	14%	Talento Digital	14%	Talento Digital	20%	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Cultura Digital	7%	Talento Digital	13%	Cultura Digital	10%	Talento Digital	6%
¿En qué aspecto han alcanzado mayor madurez?																								
Primera Posición	Operación	33%	Tecnología	30%	Operación	36%	Negocio	39%	Operación	40%	Tecnología	44%	Operación	39%	Tecnología	41%	Negocio	43%	Tecnología	40%	Tecnología	37%	Tecnología	36%
Segunda Posición	Tecnología	31%	Operación	29%	Negocio	33%	Tecnología	33%	Negocio	36%	Operación	43%	Tecnología	38%	Negocio	30%	Tecnología	32%	Negocio	30%	Negocio	37%	Operación	30%
Tercera Posición	Negocio	31%	Organización y metodologías de trabajo	26%	Tecnología	26%	Operación	28%	Tecnología	30%	Negocio	34%	Organización y metodologías de trabajo	25%	Operación	28%	Operación	29%	Operación	27%	Operación	29%	Negocio	30%
Ultima Posición	Talento Digital	8%	Talento Digital	11%	Talento Digital	6%	Talento Digital	11%	Cultura Digital	16%	Talento Digital	15%	Talento Digital	9%	Talento Digital	10%	Cultura Digital	4%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	8%	Talento Digital	6%

-  - **Prácticamente todas las empresas han centrado su proceso de Transformación Digital en la tecnología, siendo México, Colombia, Perú y Ecuador donde lo han hecho, con mayor prioridad.**
-  - **En general, en todos los países, el Talento Digital y la Cultura Digital han representado la menor prioridad para las empresas que han iniciado su Transformación Digital.**

6.8.2.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%																				
¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?																								
Primera Posición	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales	60%	Digitalización de producto, servicios y canales.	64%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%	Digitalización de producto, servicios y canales	61%	Diferenciación en costos	54%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Digitalización de producto, servicios y canales	62%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%
Segunda Posición	Diferenciación en costos	44%	Innovación en producto/servicio	47%	Diferenciación en costos.	45%	Innovación en producto/servicio	55%	Diferenciación en costos	46%	Innovación en producto/servicio	51%	Diferenciación en costos	46%	Innovación en producto/servicio	42%	Innovación en producto/servicio	43%	Innovación en producto/servicio	47%	Diferenciación en costos	48%	Innovación en producto/servicio	53%
Tercera Posición	Innovación en producto/servicio	41%	Diferenciación en costos	20%	Innovación en producto/servicio.	21%	Diferenciación en costos	19%	Innovación en producto/servicio	30%	Diferenciación en costos	33%	Innovación en producto/servicio	25%	Diferenciación en costos	36%	Digitalización de producto, servicios y canales	29%	Diferenciación en costos	23%	Innovación en producto/servicio	10%	Diferenciación en costos	30%
En los últimos años, ¿Han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?																								
Primera Posición	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	38%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	46%	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	36%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	36%	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	48%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	44%	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	43%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	38%	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	39%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	60%	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	42%
Segunda Posición	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	33%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	33%	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	35%	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	36%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	34%	*Si, StartUps. * _Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	38%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	27%	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	32%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	17%	*Si, tradicionales. * _Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa._	27%	Sí, tradicionales. Empresas que se encuentran en el sector, pero no eran competencia directa	36%
Tercera Posición	*No han surgido nuevos competidores.*	18%	No han surgido nuevos competidores	10%	*No han surgido nuevos competidores.*	17%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	19%	*Si, pero tradicionales de otros sectores. * _Empresas tradicionales de otros sectores._	12%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	10%	*Si, pero tradicionales de otros sectores. * _Empresas tradicionales de otros sectores._	13%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	22%	*Si, pero tradicionales de otros sectores. * _Empresas tradicionales de otros sectores._	14%	No han surgido nuevos competidores	13%	*No han surgido nuevos competidores.*	21%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	11%
Si surgieron nuevos competidores		82%		90%		83%		90%		96%		89%		93%		86%		86%		87%		79%		89%
Crecimiento Interanual		-9%		8%		-8%		7%		2%		-7%		12%		-7%		-9%		1%		-5%		10%

- Todos los países 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 sus entornos competitivos.**
- **España y México son los países en los que una mayor cantidad de empresas han detectado la irrupción de nuevos competidores.**

6.8.2.4 Tecnologías Digitales

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	Analytics	51%	Big Data & Analytics	50%	Redes Sociales	51%	Big Data & Analytics	58%	Analytics	66%	Big Data & Analytics	56%	Analytics	43%	Big Data & Analytics	51%	Analytics	61%	Big Data & Analytics	43%	Cloud Computing	48%	Big Data & Analytics	40%
Segunda Posición	Redes Sociales	41%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Analytics	41%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	44%	Cloud Computing	44%	Plataformas de automatización - RPA	39%	Plataformas de automatización - RPA	42%	Plataformas de automatización - RPA	54%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Analytics	44%	Plataformas de automatización - RPA	34%
Tercera Posición	Big Data	39%	Plataformas de automatización - RPA	27%	Plataformas de automatización - RPA	37%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Plataformas de automatización - RPA	40%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Redes Sociales	32%	Cloud Computing	41%	Redes Sociales	54%	Plataformas de automatización - RPA	30%	Plataformas de automatización - RPA	40%	Cloud Computing	32%

- ↳ En todos los países analizados, **las Capacidades Analíticas, que incluyen Big Data y Analytics, emergen como la principal tecnología en la que las organizaciones están centrando sus inversiones prioritarias.** Esta tendencia revela una conciencia compartida sobre la importancia crítica de la analítica avanzada para impulsar la toma de decisiones informada y estratégica. La adopción de tecnologías analíticas no solo refleja una respuesta proactiva a la creciente cantidad de datos, sino también el reconocimiento del valor intrínseco que estas capacidades aportan al proceso de Transformación Digital.
 - ↳ Esta priorización común sugiere una convergencia global en la percepción de la **analítica como un pilar fundamental para el éxito en la era digital.** La inversión estratégica en Capacidades Analíticas subraya la búsqueda activa de las organizaciones por obtener decisiones significativas a partir de datos, contribuyendo así a su adaptación continua y a la maximización de oportunidades en un entorno empresarial en constante evolución.
- ↳ En una convergencia estratégica, España, México, Perú, Ecuador y Argentina han identificado las plataformas de automatización, especialmente la Automatización de Procesos Robóticos (RPA), como una de las áreas principales en las que están realizando inversiones significativas. Esta elección refleja la comprensión compartida de la importancia de la automatización para optimizar eficiencias operativas y liberar recursos humanos para tareas más estratégicas y creativas.
 - ↳ **La inversión focalizada en plataformas de automatización,** como RPA, destaca el compromiso de estas naciones en adoptar tecnologías innovadoras que impulsan la Transformación Digital. Al integrar la automatización en sus procesos empresariales, estas naciones buscan no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también avanzar hacia un modelo empresarial más ágil y adaptable a las demandas de un mundo digital en constante cambio.
 - ↳ Colombia, México, Perú y Argentina también han identificado el Cloud Computing, entre los principales destinatarios de sus inversiones.
 - ↳ Estas observaciones sugieren tendencias cambiantes en las prioridades de inversión, donde **la combinación de Analytics, Big Data, Cloud Computing, y Plataformas de automatización - RPA son centrales en la estrategia tecnológica de estas organizaciones en la Transformación Digital.**

6.8.2.5 Modelo de Gestión

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	39%	Design Thinking	54%	Design Thinking	45%	Design Thinking	50%	Scrum	52%	Scrum	61%	Scrum	38%	Scrum	51%	Scrum	50%	Design Thinking	47%	Scrum	52%	Scrum	49%
Segunda Posición	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Scrum	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	35%	Scrum	43%	Design Thinking	40%	Design Thinking	43%	Design Thinking	36%	Design Thinking	41%	Design Thinking	46%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	34%
Tercera Posición	Scrum	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Scrum	33%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	32%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	30%	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	37%	Customer Journey	27%	Design Thinking	26%
¿En qué medida el proceso de Transformación Digital ha obligado a adecuar la estructura organizacional de tu empresa?																								
Primera Posición	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.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	49%	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.	62%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	61%	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.	57%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	43%	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.	48%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	45%
Segunda Posición	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	38%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	31%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	34%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	28%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	32%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	30%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	31%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	36%
Tercera Posición	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.	11%	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.	15%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	4%	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.	18%	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.	14%	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.	21%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	19%
Modificaron la Estructura		62%		56%		51%		65%		66%		72%		68%		70%		57%		57%		69%		55%
No Modificaron la Estructura		38%		11%		49%		35%		34%		35%		32%		30%		43%		43%		31%		45%
Crecimiento		11%		-6%		-8%		14%		5%		6%		0%		3%		-8%		0%		17%		-15%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué medida la Transformación Digital ha implicado nuevas modalidades de trabajo en tu empresa?																								
Modalidad más implementadas	Trabajo Remoto.	54%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	59%	Trabajo Remoto	60%	Trabajo Remoto.	60%	Trabajo Remoto	56%	Trabajo Remoto.	57%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto.	43%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto.	63%	Trabajo Remoto	57%
Modalidad en despliegue	Agilidad Organizacional.	41%	Colaboración Transversal	30%	Colaboración Transversal.	42%	Colaboración Transversal	40%	Agilidad Organizacional.	52%	Agilidad Organizacional	38%	Colaboración Transversal.	43%	Colaboración Transversal	42%	Agilidad Organizacional.	46%	Colaboración Transversal	33%	Agilidad Organizacional.	42%	Agilidad Organizacional	32%

- 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.
-  - 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**, siendo Colombia el país donde una mayor cantidad de empresas ha modificado su estructura organizativa.
- España, México y Ecuador han sido los países que han identificado Design Thinking como la práctica ágil más implementada, para sustentar su Transformación Digital, siendo España el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.
-  - Por otra parte, Argentina, Colombia y Perú han coincidido en que **Scrum es la práctica ágil más implementada, para sustentar su Transformación Digital**, siendo Colombia el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.
-  - **Tanto en 2022 como en este 2023, la totalidad de empresas ha desplegado el Trabajo Remoto, siendo México donde se observa mayor penetración.**

6.8.2.6 Cultura Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%												
¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital?																								
Primera Posición	Agilidad.	61%	Agilidad	49%	Innovación.	44%	Agilidad	55%	Agilidad.	50%	Agilidad	54%	Agilidad.	45%	Agilidad	60%	Agilidad.	50%	Innovación	94%	Agilidad.	54%	Agilidad	51%
Segunda Posición	Innovación.	38%	Colaboración	40%	Agilidad.	43%	Innovación	51%	Colaboración.	36%	Colaboración	34%	Colaboración.	39%	Aprendizaje Continuo	45%	Colaboración.	46%	Colaboración	63%	Colaboración.	31%	Innovación	43%
Tercera Posición	Colaboración.	34%	Transversalidad	33%	Aprendizaje Continuo.	36%	Colaboración	30%	Innovación.	28%	Transversalidad	33%	Innovación.	32%	Colaboración	34%	Innovación.	32%	Agilidad	63%	Innovación.	27%	Aprendizaje Continuo	40%
¿Cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	44%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	59%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	51%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	52%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	51%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	47%	Miedo a lo desconocido.	43%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	57%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	44%	Miedo a lo desconocido	36%
Segunda Posición	Miedo a lo desconocido.	36%	Falta de Comunicación	33%	Miedo a lo desconocido.	47%	Miedo a lo desconocido	41%	Falta de Comunicación.	44%	Falta de confianza en la gestión	44%	Miedo a lo desconocido.	38%	Miedo a lo desconocido	34%	Falta de Comunicación.	36%	Actitud Defensiva.	33%	Actitud Defensiva.	37%	Falta de confianza en que el cambio se realice	36%
Tercera Posición	Falta de Comunicación.	31%	Actitud Defensiva	30%	Falta de Comunicación.	23%	Falta de Comunicación	38%	Actitud Defensiva.	26%	Falta de Comunicación	36%	Falta de Comunicación.	34%	Falta de Comunicación	30%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	36%	Miedo a lo desconocido.	30%	Miedo a lo desconocido.	33%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	34%

- ⚠ - Todos los países, salvo Argentina, han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la misma.
- ⚠ - Tanto en 2022 como en 2023, en España, Colombia, Perú y Argentina se ha considerado la Agilidad como el principal atributo de una Cultura Digital.

6.8.2.7 Talento Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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?																								
No ha demandado		8%		10%		8%		9%		2%		8%		9%		10%		7%		13%		6%		8%
Poco		28%		20%		31%		30%		30%		33%		25%		31%		36%		23%		25%		28%
Medio		48%		40%		31%		34%		54%		36%		36%		36%		32%		40%		37%		42%
Mucho		18%		30%		29%		28%		14%		23%		30%		23%		25%		23%		33%		23%
Total Demanda Media + Alta		66%		70%		60%		61%		68%		59%		66%		59%		57%		63%		70%		64%
Crecimiento		10%		4%		-3%		1%		12%		-9%		14%		-7%		-8%		6%		2%		-6%
¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Dominio de Metodologías Ágiles	39%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	53%	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles	64%	Conocimientos de Programación de Software	38%	Dominio de Metodologías Ágiles	59%	Conocimientos de Programación de Software	39%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Dominio de Metodologías Ágiles	43%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	47%	Dominio de Metodologías Ágiles	50%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%
Segunda Posición	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles	46%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	57%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	51%	Conocimientos de Programación de Software	29%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Conocimientos de Programación de Software	49%
Tercera Posición	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Conocimientos de Programación de Software	43%	Conocimientos de Programación de Software	31%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	24%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Conocimientos de Programación de Software	44%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	33%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	21%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	45%
¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Innovación	52%	Trabajo Colaborativo	51%	Trabajo Colaborativo	60%	Innovación	61%	Innovación	58%	Innovación	69%	Trabajo Colaborativo	48%	Adaptabilidad	51%	Agilidad	54%	Innovación	60%	Trabajo Colaborativo	62%	Agilidad	57%
Segunda Posición	Trabajo Colaborativo	49%	Innovación	50%	Innovación	55%	Agilidad	60%	Agilidad	40%	Aprendizaje permanente	59%	Innovación	43%	Trabajo Colaborativo	50%	Creatividad	54%	Creatividad	47%	Agilidad	50%	Trabajo Colaborativo	55%
Tercera Posición	Adaptabilidad	46%	Aprendizaje permanente	49%	Adaptabilidad	52%	Trabajo Colaborativo	54%	Autogestión	40%	Adaptabilidad	43%	Adaptabilidad	41%	Agilidad	50%	Innovación	50%	Trabajo Colaborativo	37%	Innovación	46%	Aprendizaje permanente	45%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	38%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	44%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	49%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	49%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	48%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	54%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	41%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	47%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	50%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	43%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	38%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa.	43%
Segunda Posición	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	38%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	36%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	33%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	43%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	44%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	49%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	39%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	38%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	39%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	40%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	35%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	30%
Tercera Posición	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	31%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	34%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	26%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	30%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	30%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	33%	Ninguna de las ante- riores	21%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	32%	Ninguna de las ante- riores	21%	Contra- tamos talento del merca- do para incorporar en nuestro equipo. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	37%	Desarrolla- mos pro- gramas de formación interna de las perso- nas de la empresa. Estable- cimos alianzas con pro- veedores de talento externos en moda- lidad de servicio.	27%	Ninguna de las ante- riores	26%

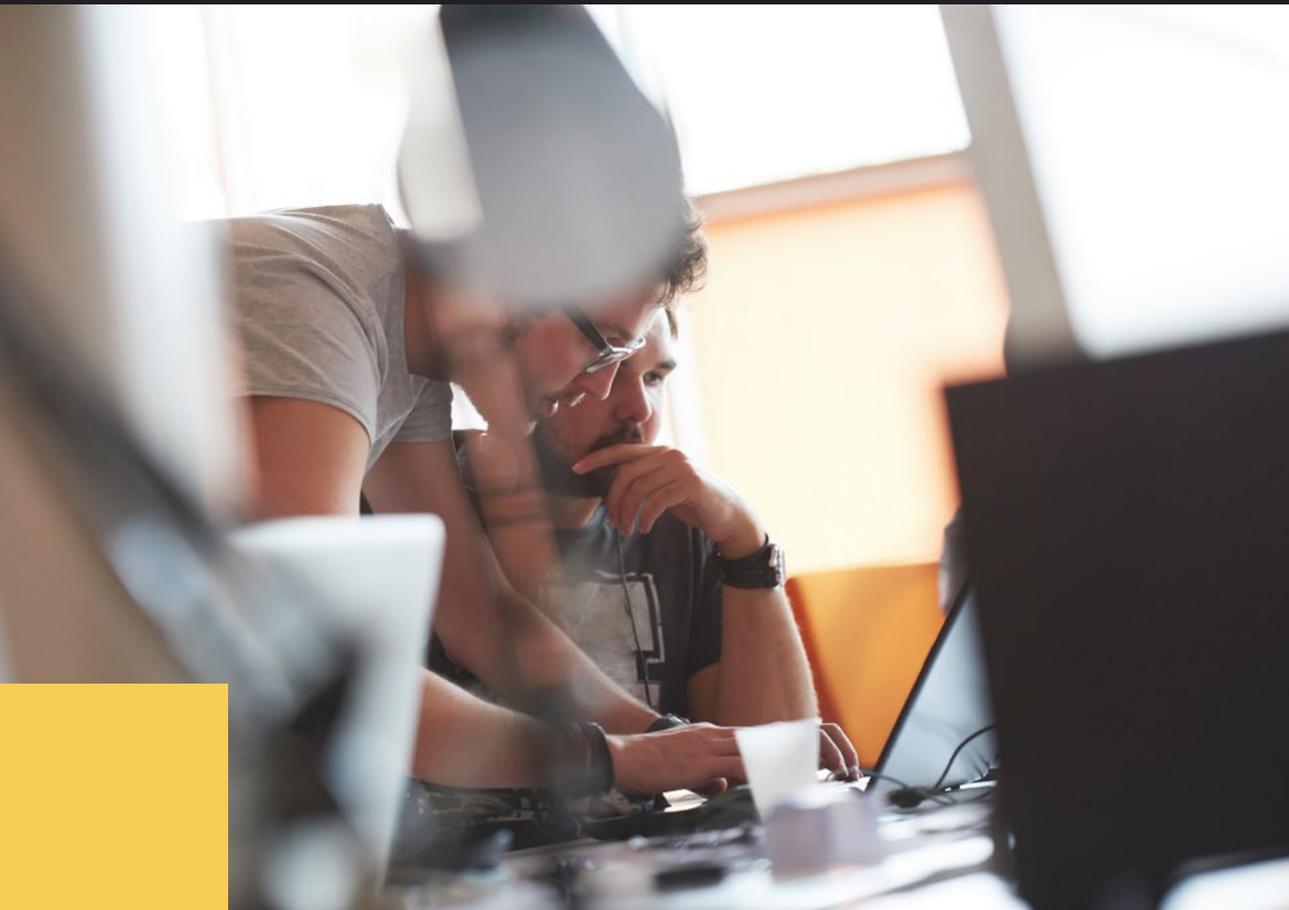
¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?

Primera Posición	Algo capa- citados	36%	Muy capa- citados	16%	Algo capa- citados	50%	Algo capa- citados	36%	Algo capa- citados	56%	Algo capa- citados	36%	Algo capa- citados	48%	Algo capa- citados	40%	Algo capa- citados	50%	Algo capa- citados	40%	Muy poco capacita- dos	23%	Capacita- dos	42%
Segunda Posición	Capacita- dos	34%	Capacita- dos	43%	Muy poco capacita- dos	22%	Muy poco capacita- dos	30%	Capacita- dos	30%	Capacita- dos	30%	Muy poco capacita- dos	25%	Capacita- dos	34%	Capacita- dos	29%	Capacita- dos	30%	Capacita- dos	23%	Algo capa- citados	40%
Tercera Posición	Muy capa- citados	15%	Algo capa- citados	36%	Capacita- dos	21%	Capacita- dos	29%	Muy poco capacita- dos	14%	Muy poco capacita- dos	20%	Capacita- dos	23%	Muy poco capacita- dos	22%	Muy poco capacita- dos	14%	Muy poco capacita- dos	27%	Algo capa- citados	48%	Muy poco capacita- dos	13%
Total Capacitados		49%		59%		28%		34%		30%		44%		27%		39%		36%		33%		29%		47%
Total No Capacitados		51%		41%		72%		66%		70%		56%		73%		61%		64%		67%		71%		53%

-  - **España destaca como el país donde la demanda de talento en el proceso de Transformación Digital ha alcanzado su punto máximo. La nación ibérica se posiciona en la vanguardia al manifestar la necesidad crítica de atraer, desarrollar y retener profesionales capacitados en el ámbito digital. Este fenómeno no solo subraya el compromiso decidido de las empresas españolas con la innovación, sino también la importancia estratégica que asignan a la incorporación de talento especializado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de la era digital.**
 - Esta demanda activa de talento en España refleja una comprensión profunda de que la Transformación Digital no solo es impulsada por la tecnología, sino también por el capital humano capacitado que impulsa la implementación exitosa de estrategias digitales.
-  - **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 Argentina, México, Colombia, Perú y Ecuador, más de la mitad de las empresas considera que sus recursos no están suficientemente capacitados, para afrontar la Transformación Digital.**
-  - **España se distingue como el país de habla hispana con el nivel más elevado de preparación de sus trabajadores para afrontar la Transformación Digital. Esta destacada posición subraya el compromiso y la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades en el ámbito digital implementados en el país. Los trabajadores españoles se encuentran bien equipados con las competencias necesarias para abrazar las demandas cambiantes del entorno empresarial, lo que fortalece la posición de España como líder en la preparación de su fuerza laboral ante los desafíos y oportunidades de la era digital.**
 - Esta situación destaca la importancia que España asigna a la formación continua y al desarrollo de habilidades, asegurando que sus profesionales estén preparados para prosperar en un contexto empresarial cada vez más digitalizado.
-  - **México, Perú y Ecuador se encuentran actualmente en una posición que refleja un nivel de preparación más bajo de sus trabajadores para afrontar la Transformación Digital en comparación con otros países de habla hispana. Ante esta situación, Perú y Ecuador han adoptado estrategias de contratación de talento del mercado como una medida prioritaria para fortalecer sus equipos y superar las limitaciones en la formación del talento interno. Esta decisión estratégica subraya la urgencia y la importancia que Perú y Ecuador asignan a la adquisición de habilidades especializadas y conocimientos específicos para abordar los desafíos digitales.**
 - La contratación de talento externo se presenta como una solución ágil para acelerar la adaptación a las demandas digitales, permitiendo a estas naciones fortalecer sus capacidades y avanzar hacia una posición más sólida en el panorama de la Transformación Digital.
 - Por su parte, España, México, Colombia y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.
-  - **México, Colombia, Perú y Argentina convergen en la percepción de que el dominio de Metodologías Ágiles es la habilidad más demandada entre los trabajadores en el contexto de la Transformación Digital. Esta coincidencia resalta la importancia estratégica que estas naciones asignan a la agilidad y flexibilidad en sus operaciones y proyectos.**
 - El reconocimiento de las Metodologías Ágiles como una habilidad fundamental refleja la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios, trabajar de manera colaborativa y entregar resultados de manera eficiente. Este enfoque ágil se ha convertido en un elemento crucial para el éxito en un entorno empresarial caracterizado por la velocidad del cambio y la innovación constante.
-  - **España y Ecuador, por su parte, han identificado y priorizado la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos como la habilidad más demandada en el contexto de la Transformación Digital. Este enfoque resalta la creciente importancia que estas naciones otorgan a la capacidad de extraer, interpretar y aprovechar la información valiosa contenida en grandes conjuntos de datos.**

CAP. 7

CONCLUSIONES

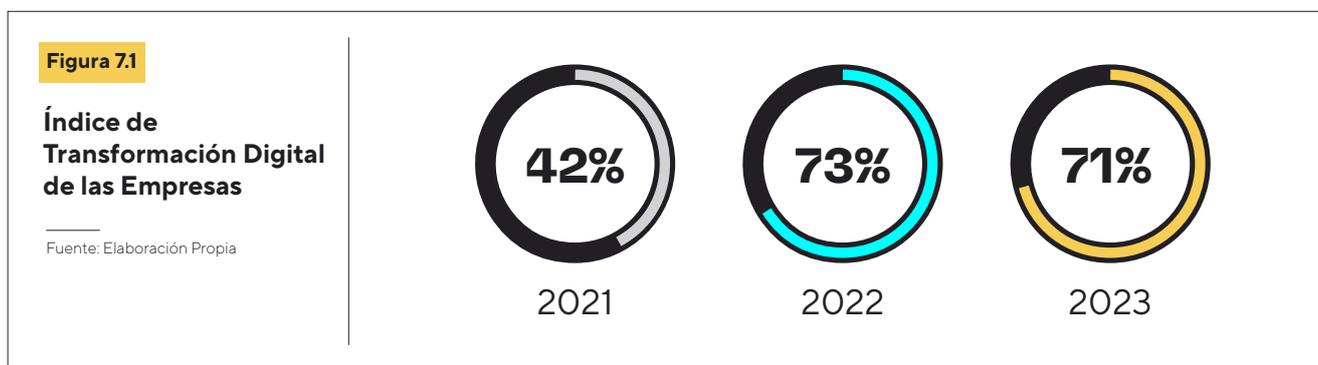


El producto de la investigación realizada nos ha permitido obtener conclusiones relevantes sobre la Transformación Digital en las empresas, más allá de los resultados específicos por países, y de manera comparada respecto a las ediciones del estudio realizadas en los años 2021 y 2022.

Con entusiasmo, podemos destacar la consolidación significativa de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación. Al examinar detenidamente los resultados, hemos establecido un índice de Transformación Digital de las empresas, basado en el porcentaje de empresas dentro de la muestra que han iniciado su proceso de Transformación Digital.

Resulta evidente una evolución notable en este índice a lo largo de los años, partiendo de un 4.2 en 2021 y experimentando un aumento significativo a 7.3 en 2022. En este 2023, aunque hemos observado un ligero descenso a un índice de 7.1, la cifra sigue reflejando un nivel sustancial de adopción y avance en la Transformación Digital empresarial.

Esta tendencia ascendente indica un impulso continuo hacia la digitalización, sugiriendo que las empresas están comprometidas con la adaptación a las demandas cambiantes del entorno empresarial y están avanzando con determinación hacia una posición más robusta en la era digital.



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:

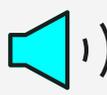
1. Comprender la influencia de los competidores de las empresas, como aceleradores de su proceso de transformación.
2. Desarrollar una visión comparativa y evolutiva de las principales variables de estudio a través de los años.
3. Identificar el impacto de las tecnologías digitales en los modelos de 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.

Para 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 han 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 2023 que se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las organizaciones representadas había iniciado formalmente su Transformación Digital (71%), mientras que, por el contrario, el 29% no lo había hecho.

México (73%) lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas.

Perú y Ecuador se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que un mayor número de organizaciones han iniciado su Transformación Digital, seguidos por Colombia y Argentina.

Ecuador y Perú han sido los países que demostraron mayor evolución en relación con la cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital. En ambos casos, obtienen un 73% ligeramente inferior en términos decimales respecto a México.

Por otra parte, en general, el 29% 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, Latinoamérica sigue siendo la región en la que una mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2023 con el 81% de la muestra.

Las empresas argentinas (33%) suponen el principal exponente de esta situación, dado que se observa el menor índice de Transformación Digital de sus organizaciones, evidenciándose una menor cantidad de organizaciones que ha iniciado su Transformación Digital.

Similar conclusión a la del año 2022, podemos identificar en 2023 en relación con las empresas que no han iniciado su transformación. En ese sentido, una mayoría de éstas había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los próximos doce meses (72%).

Ecuador (82%) 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 es el país donde una mayor cantidad de empresas considera que su Transformación Digital se está desarrollando en forma exitosa.

También es un indicador relevante el hecho de que el segundo 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 nivel de inversión, 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 2022 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 36% en 2022 a un 41% en 2023. Las organizaciones españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital.**
2. Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (52%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.
3. **Un 88% 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 2022, 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, México, y Perú han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.

En cuanto al liderazgo de la Transformación Digital, resulta también muy reseñable que el 39% 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 o CEO (27%), mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección de Sistemas/Tecnología o CIO (22%) de la empresa.

En las empresas españolas, mexicanas y peruanas, el máximo nivel de gestión, representado por la Dirección General o el CEO, 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 88% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

España y México han sido los países en los que una mayor cantidad de empresas han 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 88% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (39%) y StartUps (34%).

En este sentido, España 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 (52%), así como la diferenciación en costos (42%) están siendo los principales motores de transformación.

Todos los países, 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 Big Data & Analytics está siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

La presencia en Capacidades Analíticas (43%), Cloud Computing (32%) y las Plataformas de Automatización (28%) resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas que iniciaron su transformación, a la hora de priorizar sus inversiones.

7.4 Modelo de Gestión

Detectar nuevos esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas, desplegadas por las empresas, ha sido otro 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 64% de los participantes, también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Colombia y Perú se revelan como los países 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 40% de los encuestados. Sin embargo, sorprende que un 30% 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 práctica **ágil más implementada para sustentar su Transformación Digital**, siendo Colombia, el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.

La mayoría de empresas ha desplegado el Trabajo Remoto, si bien México es el territorio en el que se advierte una mayor penetración.

Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Colaboración Transversal (36%) y la Agilidad Organizacional (34%).

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 términos como agilidad, innovación, colaboración y aprendizaje continuo, según han identificado las empresas.

Las organizaciones ubicadas en países como España, México, Colombia, Perú 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.

En el proceso de Transformación Digital, las resistencias emergen como desafíos clave, siendo la falta de conocimiento del proceso (47%) y el temor a lo desconocido (33%) los principales catalizadores de dicha resistencia.

Curiosamente, los hallazgos revelan que la mayoría de las empresas no ha priorizado de manera destacada el cambio cultural en sus agendas de transformación, con solo un 19% considerándolo una prioridad.

Este enfoque podría interpretarse como un error estratégico, ya que, al no abordar de manera proactiva los aspectos evidentes y subyacentes de la cultura organizativa desde el inicio, estos se erigen como los principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital, como lo señaló un 41% de las empresas al identificar los principales obstáculos encontrados en este proceso.

En este sentido, el cambio cultural emerge no solo como una necesidad, sino como un imperativo estratégico para superar las barreras y permitir una Transformación Digital efectiva en 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 63% 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 se ha mantenido estable la demanda de nuevo talento, como parte del proceso de Transformación Digital para este 2023.

España 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 57% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es bajo, destacándose que el 19% los considera muy poco capacitados y el 38% 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.

Al igual que en 2022, México, Perú y Ecuador 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 (45%),

seguida por la contratación de talento de mercado (42%), y por el establecimiento de alianzas, para obtener talento externo en modalidad servicio (31%).

España, México, Colombia y Argentina han priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.

Por su parte, Perú 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.

En este sentido, el dominio de metodologías ágiles ha sido identificada por el 53% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguida por la gestión y el análisis de grandes volúmenes de datos (53%).

El dominio de metodologías ágiles ha sido en las tres ediciones (2021, 2022 y 2023) de este estudio, la principal habilidad digital demandada por las empresas.

CAP. 8

RECOMENDACIONES PARA POTENCIAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL



El panorama de la Transformación Digital en 2023 revela avances significativos, marcados por un índice de transformación del 71%, evidenciando una mejora constante desde el 42% en 2021. Aunque el nivel de éxito ha experimentado un ligero incremento, del 61% en 2022 a 63% en 2023, es vital destacar que hay áreas críticas que requieren atención inmediata.

1. Priorizar cultura y habilidades digitales.

A pesar de reconocer la cultura actual y la falta de habilidades como obstáculos clave, las empresas no han enfocado adecuadamente sus agendas en estos aspectos. Es esencial priorizar el desarrollo de una cultura digital y la formación de habilidades para impulsar el cambio.

2. Profundizar el conocimiento del proceso.

La falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital (47%) se presenta como un obstáculo. Las empresas deben invertir en comprender las implicaciones y alcances de esta transformación para abordar los aspectos cruciales del cambio.

3. Diversificar el enfoque estratégico.

Aunque la digitalización de productos y servicios es clave (52%) ha sido la principal palanca competitiva para las empresas, no se debe descuidar la diferenciación en costos (42%) y la amenaza de nuevos competidores (88%). Diversificar los enfoques estratégicos permitirá una transformación más completa y resiliente.

4. Innovar en base a metodologías ágiles.

Aunque se despliegan metodologías ágiles como Scrum (40%) y Design Thinking (37%), aún persiste la gestión tradicional de proyectos. Fomentar la innovación requiere alinearse con metodologías ágiles, proporcionando el entorno propicio para la creatividad y la mejora continua.

5. Profundizar la formación continua.

La demanda de recursos para el proceso de transformación sigue siendo alta (63%). Las empresas deben invertir en formación continua, centrándose en aspectos clave como la agilidad y la innovación para desarrollar equipos altamente capacitados.

6. Establecer un propósito y una visión digital.

Concentrarse en establecer un propósito claro y una visión digital proporciona la brújula necesaria para la Transformación Digital. Esto alinea a toda la organización hacia metas comunes y sostenibles en el entorno digital.

7. Valorizar la colaboración y proximidad.

Reducir la distancia entre clientes y colaboradores es esencial. La Transformación Digital debe enfocarse en crear experiencias más cercanas, facilitando la colaboración efectiva y comprendiendo las necesidades cambiantes del mercado.

8. Desplegar un liderazgo abierto.

Construir un liderazgo abierto implica adoptar una mentalidad receptiva a la innovación, la diversidad de pensamiento y la adaptabilidad. Los líderes deben guiar con flexibilidad y apertura a nuevas ideas, promoviendo un ambiente propicio para la Transformación Digital.

Por supuesto, avanzar en el proceso de Transformación Digital es un paso crucial para el éxito empresarial en la era actual. Por ello recomendamos explorar las guías prácticas que se incluyen al final del estudio.

Estas guías no solo proporcionan orientación valiosa para iniciar o enfocar el proceso de Transformación Digital en una organización, sino que también ofrecen la oportunidad de profundizar en el desarrollo profesional.

Aprovechar estas guías como recursos estratégicos puede ser fundamental para asegurar una transición exitosa hacia un entorno empresarial más digitalizado.

CAP. 9

GUÍA PRÁCTICA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Hemos desarrollado una guía práctica que conceptualiza los aprendizajes que venimos incorporando en los tres años que lleva esta investigación, con el objetivo de brindar un aporte a los profesionales a través de una herramienta práctica, que les permitirá comenzar el camino de la Transformación Digital en sus organizaciones.

En ese sentido, esta guía desarrolla, de forma simple y esquemática una **Hoja de Ruta Estratégica de Transformación Digital** con los principales hitos que debe llevar adelante una organización, para poner en marcha o re-orientar su proceso de transformación.

En la Figura 9.1 observamos la Hoja de Ruta Estratégica para la Transformación Digital de una organización. Dicha Hoja de Ruta describe, en forma genérica, los pasos a seguir para activar el proceso de cambio que conlleva una transformación.



El primer aspecto que debemos considerar es el de definir una **Visión** clara y un **Propósito** compartido para la Transformación Digital. Una visión clara permitirá que todos los colaboradores puedan comprender hacia dónde se dirige nuestra organización, cómo nos veremos en el futuro y les facilitará la comprensión del proceso de cambio. Además, poder identificar y determinar un propósito para la Transformación Digital permitirá unir a todos los colaboradores y fomentar su compromiso con el cambio. Comprender por qué debemos llevar adelante este proceso y tener la claridad de su propósito será clave de cara a la involucración de los colaboradores.

1. Establecer una VISIÓN y propósito compartido

Los líderes de Transformación Digital deben comprender las principales tendencias y disrupciones tecnológicas.

Definir una **visión digital clara y un propósito para la Transformación Digital** que una a todos los colaboradores de la organización.

El siguiente paso consiste en establecer la situación exacta en que se encuentra nuestra organización, comprender a partir de un análisis cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tenemos para enfrentar este proceso de Transformación Digital. Este estudio nos permitirá comprender dónde debemos poner mayor esfuerzo y dónde deben estar dirigidas nuestras prioridades.

El estudio de fortalezas y debilidades debe estar alineado con las dimensiones de la Transformación Digital que hemos repasado a lo largo del estudio.

2. Realizar un DIAGNÓSTICO de fortalezas y debilidades digitales

Es crucial conocer en detalle las necesidades que demandará la organización para avanzar en el Plan de Transformación Digital.

Asimismo, conocer en detalle nuestras fortalezas y debilidades en cuanto a lo digital.

Deberemos diagnosticar la brecha real de la organización y los colaboradores en relación a los retos digitales, de nuestra visión y propósito, conociendo además las áreas clave de mejora y las iniciativas en marcha.

Una vez que la empresa sea consciente de su propósito para la Transformación Digital, y que haya definido una visión clara de organización digital en la que desea convertirse y que entienda bien sus fortalezas y debilidades será el momento de establecer una estrategia concreta que vincule las necesidades de negocio con objetivos prioritarios de transformación.

Una estrategia de Transformación Digital permitirá tener claramente establecidos las líneas de acción, objetivos de transformación y los indicadores clave para poder enfocar las acciones estratégicas que permitan transformar a la organización.



3. Definir una **ESTRATEGIA** de Transformación Digital

La Transformación Digital debe estar alineada con la estrategia de negocio, identificando sus objetivos estratégicos y los indicadores claves establecidos.

Establecer cuáles serán las líneas de acciones que ejecutaremos dirigidas a Modelo de Negocio, Modelo de Gestión, Tecnología, Cultura y Talento.

Teniendo en cuenta que no podemos cambiar lo que no podemos medir, en el siguiente paso será el de establecer un esquema de medición que permita evaluar cómo los pasos dados logran el cambio dentro de la organización.

Establecer un esquema de medición de la estrategia de Transformación Digital a partir de indicadores de negocio y un método de medición objetivo será la clave para conocer el avance y comunicar los resultados a todos los involucrados.



4. Definir esquema de **MEDICIÓN**

Establecer objetivos claros y resultados clave para su cumplimiento con una dirección clara de lo que se pretende conquistar. Esto permitirá mantener a todos los colaboradores comprometidos con el proceso.

Finalmente, el último estadio en la **Hoja de Ruta de Estratégica de Transformación Digital** es la identificación de los proyectos o iniciativas de adopción digital que sustentarán la estrategia de transformación.

Estas iniciativas deberán estar alineadas con los objetivos estratégicos de transformación, con el análisis de fortalezas y debilidades y con la visión y propósito de transformación. La concreción de estas iniciativas de Transformación Digital se materializará en mayor medida con marcos de trabajo ágil.

Surge aquí la necesidad de que las empresas comiencen a definir su esquema de gobierno que les permita administrar el dilema de una organización que está en funcionamiento pero que además necesita transformarse.

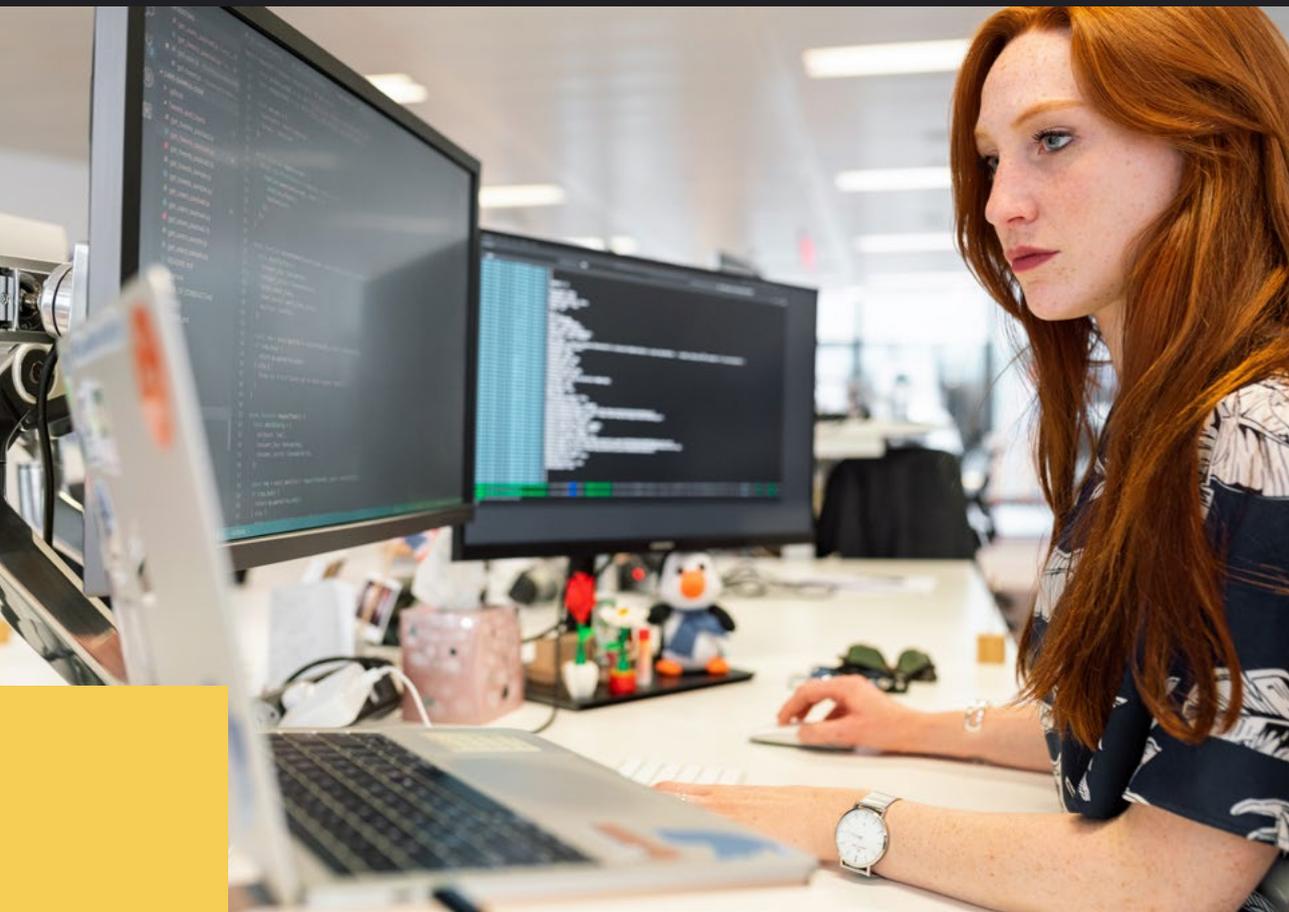


5. Establecer **PROYECTOS** o iniciativas de adopción digital

Definir aquellos proyectos, iniciativas o células ágiles que impulsen y aceleren el proceso de Transformación Digital de la organización, en línea con el análisis de fortalezas y debilidades y los objetivos de la estrategia de Transformación Digital.

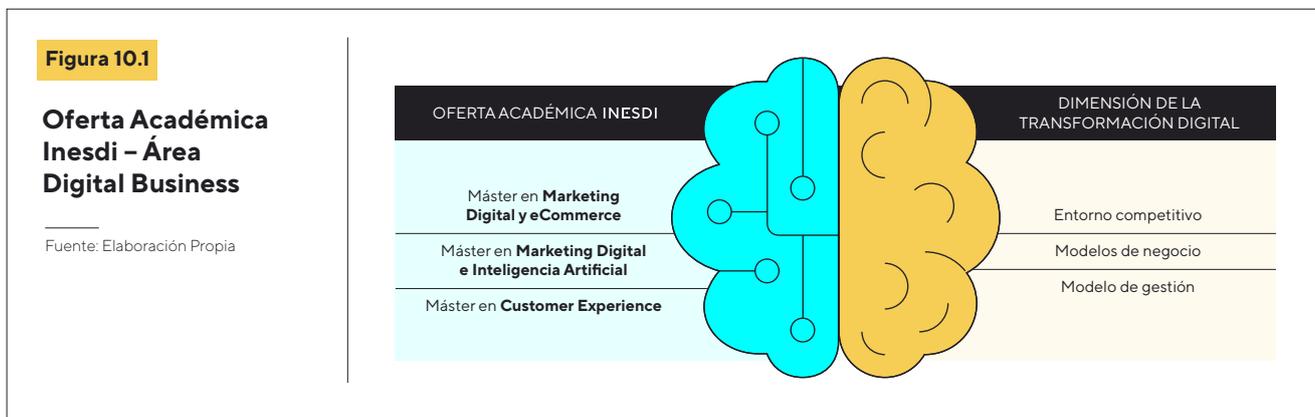
CAP. 10

GUÍA PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL



Para capitalizar los resultados del presente estudio, transfiriendo conocimiento a los profesionales que desean continuar su formación permanente, se ha diseñado una guía gráfica que permite comprender la oferta académica de **Inesdi Business Techshool** y como dicha oferta aporta valor para profundizar las diversas dimensiones de la Transformación Digital.

En la figura 10.1, se expone la oferta académica de **Inesdi Business Techshool** para el área de **Digital Business**, así como la identificación de aquellas dimensiones de la Transformación Digital, en las que las formaciones referidas aportan valor para el desarrollo profesional.

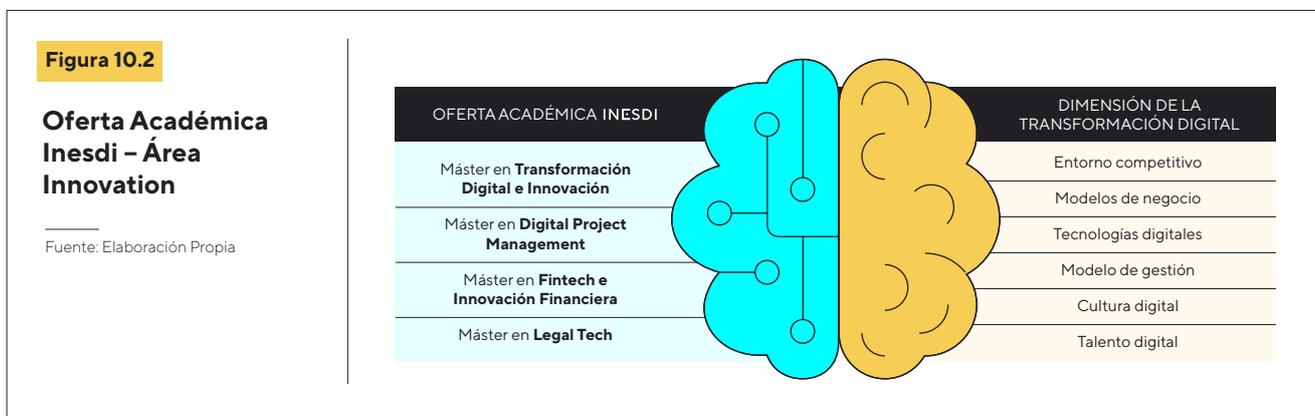


Por ejemplo, si analizamos los objetivos académicos del **Máster en Marketing Digital y eCommerce** veremos que brindará valor para el desarrollo profesional de individuos capaces de desplegar nuevas habilidades para acompañar la Transformación Digital de su organización, con foco en los Entornos Competitivos, los Modelos de Negocio y el Modelo de Gestión.

Las formaciones referidas, le permitirán a los profesionales desarrollar nuevas habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en la Transformación Digital de sus organizaciones.

En este sentido, tal como hemos visto a lo largo del estudio, las Redes Sociales (48%) y la Inteligencia Artificial Generativa (35%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción entre las empresas, que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital. Por eso, las formaciones de **Inesdi Business Techshool** brindan a los profesionales profundizar en el desarrollo de habilidades vinculadas a estas nuevas tecnologías, como el uso de inteligencia artificial en las organizaciones y la incorporación de conocimientos de los diversos entornos digitales.

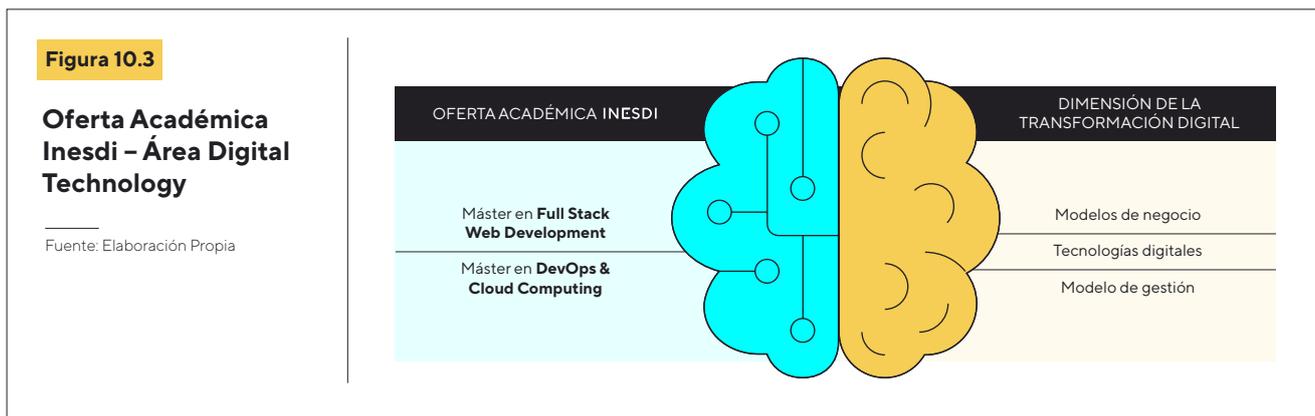
En el caso del área temática de **Innovation**, vemos como las formaciones de **Inesdi Business Techshool** aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.



Las formaciones referidas, brindarán a los profesionales nuevas habilidades que son necesarias para desempeñarse en la Transformación Digital de sus organizaciones, involucrando el dominio herramientas de agilidad organizacional. En ese sentido, según las conclusiones del estudio, Scrum (40%) ha sido la práctica más utilizada por las empresas en el contexto de la Transformación Digital.

Asimismo, Design Thinking (37%) ha sido considerada, como otra de las principales prácticas 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 el caso del área temática de **Digital Technology**, vemos como las formaciones de **Inesdi Business Techshool** aportan valor a los profesionales que quieran contribuir a la Transformación Digital a partir de una visión ágil de sus organizaciones, con foco en los Entornos Competitivos, las Tecnologías Digitales y los Modelos de Gestión.



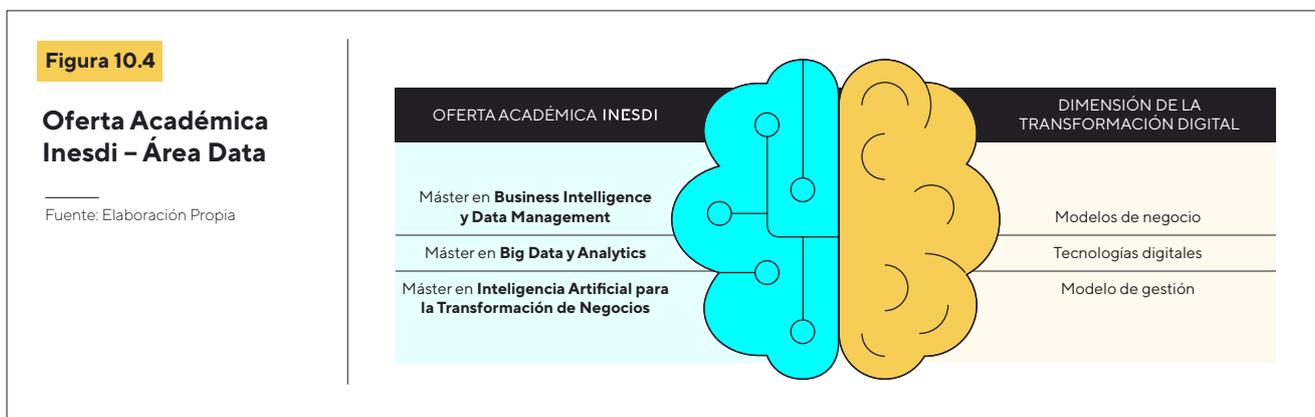
Las formaciones referidas, permitirán a los profesionales desarrollar las nuevas habilidades necesarias para desempeñarse en la Transformación Digital de sus organizaciones, involucrando el dominio de un diverso conjunto de tecnologías digitales.

En ese sentido, respecto a 2022, **hemos observado un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Cloud Computing, pasando del tercer al segundo lugar en las prioridades.**

Asimismo, entre las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital, se encuentra el conocimiento de Programación de Software (46%).

El **Máster en Full Stack Web Development** y el **Máster en DevOps & Cloud Computing** brindan a los profesionales nuevas competencias para gobernar los entornos Cloud, así como también desempeñarse en células ágiles de desarrollo de productos y servicios digitales.

En el caso del área temática de **Data**, vemos como las formaciones de **Inesdi Business Techshool** aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.



Las formaciones referidas, permitirán a los profesionales desarrollar las nuevas habilidades necesarias para desempeñarse en la Transformación Digital de sus organizaciones, involucrando la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos.

En todo caso, la presencia en Big Data y Capacidades Analíticas, resultó una de las tecnologías más elegidas por las empresas a la hora de priorizar sus inversiones.

Por su parte, resulta destacable el **crecimiento en la demanda de conocimientos sobre Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos**, que ha pasado desde el cuarto lugar en 2022 al segundo en 2023.

Los másters de **Inesdi Business Techshool** brindan a los profesionales formación específica para la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos. Estas maestrías, son la base para transformar las organizaciones en empresas Data Driven, donde los datos se convierten en una variable estratégica para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

CAP. 11

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.
-
- **Ayuso, J. (2023)**. Nuevos contextos empresariales para el talento digital. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Busquets, J., Cabrerizo, J.** (2018). El gobierno de la Transformación Digital. Harvard-Deusto Business Review, 6-19. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **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 2021 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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Cutolo, D., Hargadon A., Kenney, M., (2021)** Competiendo en las Plataformas. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Díaz, G., (2022)**. Las seis dimensiones de la Transformación Digital en las Empresas. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de junio de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com/las-seis-dimensiones-de-la-transformacion-digital-en-las-empresas>.
-
- **Díaz, G., Piorun, D., (2023)**. Los desafíos de agilizar la gestión estratégica de la organización. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 4 de diciembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com/los-desafios-de-agilizar-la-gestion-estrategica-de-la-organizacion>.
-
- **Díaz Quijano, L.** (2019). ¿Qué 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/>
-
- **Drucaroff, S. (2023)**. Aprendizajes para iniciativas público-privadas de Transformación Digital, Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, (Nota Técnica del BID ; 2734).

-
- **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.
-
- **Ferrone, N. Navarro, S. (2023)**. La Experimentación, Motor de la Innovación Empresarial. Harvard-Deusto Management & Innovation. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Foncillas, P.**, (noviembre 2019) Lo que no te contarán de la Transformación Digital (y debería quitarte el sueño). Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Hernández Reche, V. (2023)**. Cinco retos para un nuevo liderazgo. Harvard-Deusto Management & Innovation. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **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>
-
- **Guerra, N. Marcilla, J. Linares, L. Chalumeau, M. (2023)**. Caso ¿CÓMO GENERAR UNA CULTURA INNOVADORA? APRENDIZAJES DEL PROGRAMA ATOMIK DE NOVARTIS. Harvard-Deusto Management & Innovation. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Mancha, R., Camacho J. M., Parise, S. (2023)**. Liderazgo digital: ¿cómo encarar la Transformación Digital en las empresas? Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.
-
- **Loscos, F. (2022)**. Los 15 mayores desafíos de la Gestión del Talento. Harvard-Deusto Business Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

-
- **Lund Pedersen, C. (2022).** Cracking the Culture Code for Successful Digital Transformation, MIT Sloan Management Review. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

 - **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/como-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/>

 - **Volpentesta, T., Spahiu, E. and De Giovanni, P. (2023).** "A survey on incumbent digital transformation: a paradoxical perspective and research agenda", European Journal of Innovation Management, Vol. 26 No. 7, pp. 478-501. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0081>

 - **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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

 - **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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

 - **Westerman, G., Didier B., (2021)** Los nuevos elementos de la Transformación Digital. Harvard-Deusto Business Review, 8-15. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

-
- **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. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://www.harvard-deusto.com>.

 - **Zamora, J., Ricart, J. E., Guerra Cortada, T., Pérez Tejada, J. L.** (2020). Estudio IESE-Penteco sobre transformación digital. IESE-Penteco. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-546>

CAP. 12

ANEXOS



12.1 Cuestionario de investigación cuantitativa

Pregunta inicial

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
1. ¿En qué momento de la Transformación Digital se encuentra tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> No hemos iniciado el proceso. Iniciamos hace menos de 12 meses. Iniciamos hace 1-3 años. Iniciamos hace 3-6 años. Iniciamos hace más de 6 años. 	SI

A. Si responde la opción 1 – no hemos iniciado, corresponde el siguiente árbol de preguntas:

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
1. Según tu punto de vista, ¿cuáles han sido los principales obstáculos por los que tu empresa no ha iniciado el proceso de Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	<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 visión estratégica. Bajo nivel de inversión. Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente. Baja capacidad de colaboración. Como empresa NO estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas y no se está abierto de modificarlas. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas. 	SI
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"> Sí No 	SI
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"> Inteligencia Artificial Generativa Machine Learning Big Data & Analytics IoT (Internet of Things) Cloud Computing Redes Sociales Plataformas de Automatización - RPA Universo Blockchain, Metaverso Realidad Virtual SuperApps Ninguna de las anteriores 	SI

B. Si responde cualquier opción diferente a la opción 1, corresponde el siguiente árbol de preguntas:

AREA DE INVESTIGACION: A → Proceso de Transformación Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
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. 	SI
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 	SI
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 negocio que nos permite anticiparnos en forma continua. Disponemos de una cultura digital ampliamente divulgada, somos una organización ágil, colaborativa, conectada, innovadora y flexible. 	SI
4. Según tu punto de vista, ¿cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la 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 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. 	SI
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 o el CIO. 3. La Transformación Digital es responsabilidad de un área de negocio. 4. La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO. 5. Tenemos un área de Transformación Digital responsable. 6. Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización. 	NO

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
6. Respecto al proceso de Transformación Digital en tu empresa.	Matriz de Selección	Cerrada	<p>OPCIONES A NIVEL FILA</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos abarca? ¿Cuál es el aspecto de mayor prioridad? ¿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 incorporación de talento digital en toda la organización. 	SI

AREA DE INVESTIGACION: B → Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
1. ¿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. 	SI
2. 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. 	SI

AREA DE INVESTIGACION: C → Tecnologías Digitales

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
1. ¿En cuales, de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?	Lista	Cerrada	<ol style="list-style-type: none"> Inteligencia Artificial Generativa Machine Learning Big Data & Analytics IoT (Internet of Things) Cloud Computing Redes Sociales Plataformas de Automatización - RPA Universo Blockchain, Metaverso Realidad Virtual SuperApps Ninguna de las anteriores 	SI

AREA DE INVESTIGACION: D → Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
2. ¿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 	NO
3. ¿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. 	SI
4. ¿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. 	SI

AREA DE INVESTIGACION: E → Cultura Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
1. ¿cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital? <i>Selecciona un máximo de 3</i>	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. 15. Solo permitir la selección de 3 aspectos. 	SI
2. Según tu opinión, ¿cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital? Elige los 3 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. 9. Solo permitir la selección de 3 aspectos. 	SI

AREA DE INVESTIGACION: F → Talento Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
3. ¿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. 	SI
4. ¿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 	SI
5. ¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital? <i>Las Power Skills son aquellas habilidades blandas que facilitan los procesos de Transformación Digital.</i>	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. Gestión activa de marca Personal 11. Resiliencia 12. Tolerancia al cambio 13. Empatía 14. Capacidad trabajo virtual 15. Aprendizaje permanente 	SI
6. ¿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. 	SI
7. ¿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. Capacitados. 4. Muy capacitados. 	

12.2 Cuestionario de investigación cualitativa

Preguntas iniciales

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
<p>1. ¿Cómo es el nivel de Madurez Digital de su empresa y/o de las empresas en su mercado?</p> <p>¿Cuántos años hace que han iniciado su Transformación Digital?</p>	<p><i>Ejemplos guía:</i></p> <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.
<p>2. ¿Cuáles están siendo las claves para emprender la Transformación Digital en su mercado?</p>	<p><i>Algunos ejemplos de disparadores:</i></p> <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	GUIA PARA LA RESPUESTA
<p>1. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital?</p>	<ol style="list-style-type: none"> Algunos ejemplos de obstáculos: 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.
<p>3. ¿Cómo de importante es el apoyo de la máxima dirección en el proceso de Transformación Digital?</p>	<p>Respuesta abierta.</p>
<p>2. ¿En cuáles de las siguientes dimensiones se ha concentrado su empresa como parte del proceso de Transformación Digital?</p>	<ol style="list-style-type: none"> Negocio/Cliente/Modelo de Negocio - Desarrollo de nuevos modelos de negocio y digitalizaciones del negocio actual a partir del uso de tecnología con foco en el cliente. Marketing y Relaciones Digital - Desarrollo de estrategias de Marketing en Redes Sociales, Inbound Marketing, CRM, 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.

AREA DE INVESTIGACION: B → Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
1. ¿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?	Respuesta abierta.
2. ¿Cómo la Transformación Digital está ayudando a redefinir el modelo de negocios?	Respuesta abierta.

AREA DE INVESTIGACION: C → Tecnologías Digitales

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
1. ¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías digitales el mercado donde te desempeñas?	Respuesta abierta.

AREA DE INVESTIGACION: D → Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
1. ¿En qué medida el proceso de Transformación Digital está sustentado en nuevas prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) como los son las metodologías ágiles?	Respuesta abierta.
2. ¿Qué cambios de estructura están considerando a partir de la Transformación Digital?	Respuesta abierta.

AREA DE INVESTIGACION: E → Cultura Digital

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
1. ¿Como han abordado la transformación de la Cultura Actual de tu empresa hacia una Cultura Digital?	Respuesta abierta.

AREA DE INVESTIGACION: F → Talento Digital

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
<p>1. ¿Estaban los colaboradores de tu empresa preparados para afrontar la Transformación Digital?</p> <p>¿Qué estrategias han desplegado para desarrollar el talento digital que demandó la Transformación Digital?</p>	<p>Respuesta abierta.</p>
<p>2. ¿Qué nuevas habilidades han sido demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?</p>	<p>HABILIDADES DIGITALES</p> <p>Hard Skills:</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 Cybersecurity y Fraude Informático <p>Soft Skills:</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
<p>3. ¿Según tu visión, cuáles son los perfiles clave para la Transformación Digital de tu empresa?</p>	<p>Respuesta abierta.</p>

Pregunta final

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
<p>1. ¿Qué consejo le darías a las empresas que están comenzando la Transformación Digital?</p>	<p>Respuesta abierta.</p>

12.3 Información consolidada sobre infraestructura de los países

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital
Resumen Ejecutivo - Información Estadística

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL



Usuarios de Internet
Cantidad de usuarios de Internet por país.

2023		
	España	94,5%
	Argentina	88,4%
	México	78,6%
	Colombia	72,8%
	Ecuador	72,8%
	Perú	71,8%

Hogares con Internet
Cantidad de Hogares con Conexión Internet.

2023		
	España	96,1%
	Argentina	92,1%
	México	68,5%
	Ecuador	62,2%
	Colombia	59,8%
	Perú	48,7%

Usuarios de Teléfonos Inteligentes
Cantidad de usuarios de Teléfonos Inteligentes.

2023		
	Perú	127,9%
	España	99,5%
	Colombia	90,0%
	Argentina	89,3%
	México	79,2%
	Ecuador	59,6%

Comparaiva 2022 vs 2021

Usuarios de Internet		Hogares con Internet		Usuarios de Teléfonos Inteligentes	
2022	2021	2022	2021	2022	2021
1. España	1. España	1. España	1. España	1. Perú	1. Perú
2. Argentina	2. Argentina	2. Argentina	2. Argentina	2. España	2. España
3. México	3. México	3. México	3. México	3. Argentina	3. Argentina

VARIABLES / PAÍS	ESPAÑA	MÉXICO	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	ARGENTINA
Población	48.345.223	126.014.024	52.215.503	33.726.471	17.510.643	46.044.703
Año del dato	2023	2020	2023	2023	2023	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://ecuador.unfpa.org/es/el-potencial-y-los-desafios-de-ecuador	https://www.indec.gob.ar/
Cantidad de Usuarios de Internet	94,5%	78,6%	72,8%	71,8%	72,8%	88,4%
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	2022	2022	2021	2023	2022
Sitio	https://www.ine.es/dyns/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.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26
Cantidad de Hogares con Conexión Internet	96,1%	68,5%	59,5%	48,7%	62,2%	92,1%
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	2022	2021	2023	2022
Sitio	https://www.ine.es/dyns/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.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26
Cantidad de usuarios de Smartphones	99,5%	79,2%	90,0%	127,9%	59,6%	89,3%
Definición	Teléfono Móvil en los hogares	Usuarios de teléfono móvil como proporción de la población de seis años o más de edad. Porcentaje	Cantidad de usuarios de Teléfono Móvil	Densidad de teléfonos móviles (por cada 100 hab.)	Porcentaje de teléfono inteligente: se refiere a la población de 5 y más años con móvil activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono móvil.	Población de 4 años y más en hogares por utilización de bienes y servicios TIC (móvil, ordenador y/o internet). Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2021 Teléfono Móvil.
Año del dato	2022	2021	2022	2019	2023	2022
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.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71

12.4 Información consolidada de estado relativo de Transformación Digital entre países

12.4.1 Estado de la Transformación Digital de las empresas.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	45%	Bajo nivel de inversión	48%	Bajo nivel de inversión	48%	Falta de habilidades digitales	38%	Cultura actual de la empresa	58%	Bajo nivel de inversión	50%	Bajo nivel de inversión	47%	Cultura actual de la empresa	50%	Falta de habilidades digitales	45%	Falta de visión estratégica	64%	Falta de habilidades digitales	56%	Falta de habilidades digitales	54%
Segunda Posición	Falta de visión estratégica	36%	Cultura actual de la empresa	31%	Cultura actual de la empresa	26%	Bajo nivel de inversión	31%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	33%	Cultura actual de la empresa	25%	Cultura actual de la empresa	37%	Bajo nivel de inversión	44%	Cultura actual de la empresa	35%	Falta de habilidades digitales	27%	Cultura actual de la empresa	33%	Bajo nivel de inversión	54%
Tercera Posición	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	27%	Falta de habilidades digitales	21%	Falta de visión estratégica	23%	Falta de visión estratégica	31%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de visión estratégica	25%	Falta de visión estratégica	33%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de visión estratégica	30%	Como empresa no estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas	27%	Bajo nivel de inversión	28%	Cultura actual de la empresa	42%
En el próximo año, ¿Tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?																								
Segunda Posición	No	36%	No	34%	No	2%	No	28%		17%	No	29%		40%	No	28%		25%	No	18%	No	11%	No	23%
Primera Posición	Sí	64%	Sí	66%	Sí	68%	Sí	72%		83%	Sí	71%		60%	Sí	72%		75%	Sí	82%	Sí	89%	Sí	77%
Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.																								
Primera Posición	Redes Sociales	45%	Redes Sociales	48%	Redes Sociales	42%	Redes Sociales	38%	Redes Sociales	50%	Big Data y Analytics	32%	Redes Sociales	53%	Redes Sociales	53%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales	50%	Redes Sociales	65%
Segunda Posición	Big Data	36%	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Analytics	32%	Cloud Computing	38%	Big Data	33%	Redes Sociales	32%	Analytics	30%	Inteligencia Artificial Generativa	41%	Analytics	40%	Big Data y Analytics	55%	Analytics	39%	Big Data y Analytics	46%
Tercera Posición	Machine Learning	36%	Big Data y Analytics	38%	Big Data	29%	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Cloud Computing	25%	Inteligencia Artificial Generativa	25%	Ninguna de las anteriores	27%	Machine Learning	31%	IoT (Internet of Things)	30%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Cloud Computing	17%	Cloud Computing	35%

12.4.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	66%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	63%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	55%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	58%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	43%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	54%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%
Segunda Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	53%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	50%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	33%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	34%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	39%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	37%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	52%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	55%
Tercera Posición	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	36%	La pandemia mundial	24%	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	30%	Nuevos competidores digitales	31%	La pandemia mundial	30%	Nuevos competidores digitales	28%	Nuevos competidores digitales	39%	Nuevos competidores digitales	37%	Nuevos competidores digitales	40%	Nuevos competidores digitales	36%
Valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.																								
Primera Posición	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	45%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	44%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	39%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	47%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	53%
Segunda Posición	Medio - En general se han cumplido las expectativas	30%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	27%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	38%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	29%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	35%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	32%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	33%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%
Tercera Posición	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	28%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	23%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	21%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	12%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	20%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	17%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	19%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	11%
Total Medio+Alto		58%		77%		57%		60%		56%		66%		70%		53%		64%		57%		65%		64%
Crecimiento		9%		19%		-14%		3%		11%		10%		12%		-16%		-11%		-8%		2%		-1%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?																								
Inicial.	18%		16%		28%		25%		22%		21%		29%		27%		14%		30%		33%		25%	
Intermedio.	34%	52%	23%	39%	28%	56%	31%	56%	56%	78%	38%	59%	43%	71%	47%	74%	54%	68%	30%	43%	33%	66%	36%	60%
Avanzado.	28%		24%		28%		15%		16%		20%		14%		15%		25%		23%		21%		30%	
Estratégico.	15%		26%		10%		24%		6%		11%		9%		11%		7%		7%		9%		8%	
Disruptivo.	5%	48%	11%	61%	6%	44%	5%	44%	0%	22%	10%	41%	5%	29%	0%	26%	0%	32%	10%	40%	4%	34%	2%	40%
Crecimiento				14%		6%		0%		-11%		19%		9%		-2%		2%		8%		0%		6%
¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Cultura actual de la empresa	49%	Falta de habilidades digitales	57%	Falta de habilidades digitales	43%	Falta de habilidades digitales	46%	Cultura actual de la empresa	38%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	52%	Falta de habilidades digitales	44%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	47%	Cultura actual de la empresa	52%	Cultura actual de la empresa	47%
Segunda Posición	Falta de habilidades digitales	46%	Cultura actual de la empresa	49%	Cultura actual de la empresa	28%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de habilidades digitales	39%	Falta de visión estratégica	29%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	29%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de habilidades digitales	42%	Falta de habilidades digitales	42%
Tercera Posición	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	30%	Falta de visión estratégica	45%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	31%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	22%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	34%	Cultura actual de la empresa	27%	Falta de visión estratégica	31%	Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores	25%	Falta de visión estratégica	33%	Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente	35%	Falta de visión estratégica	38%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Quién lidera la Transformación Digital en tu empresa?																								
Primera Posición	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	36%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	31%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	30%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	26%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	29%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	34%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	29%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	33%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	38%
Segunda Posición	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	23%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	27%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	19%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	24%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	25%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	25%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	25%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología	29%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	17%
Tercera Posición	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	16%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	13%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	16%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General	25%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	12%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%
¿Exite un área o responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la Transformación Digital?																								
Primera Posición		46%		37%		34%		45%		36%		38%		38%		35%		39%		60%		29%		28%
Crecimiento Interanual		16%		-9%		-11%		11%		-3%		2%		9%		-3%		9%		21%		-8%		-1%

12.4.3 Prioridades de la Transformación Digital de las empresas.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué aspecto se centra principalmente?																								
Primera Posición	Negocio	72%	Operación	66%	Tecnología	62%	Tecnología	66%	Negocio	70%	Tecnología	75%	Tecnología	68%	Tecnología	63%	Tecnología	68%	Tecnología	67%	Negocio	73%	Operación	66%
Segunda Posición	Tecnología	70%	Tecnología	66%	Negocio	60%	Operación	56%	Operación	64%	Negocio	74%	Operación	59%	Operación	63%	Negocio	61%	Operación	60%	Operación	60%	Negocio	66%
Tercera Posición	Operación	64%	Negocio	64%	Operación	59%	Negocio	56%	Tecnología	62%	Operación	62%	Negocio	50%	Negocio	56%	Operación	54%	Negocio	53%	Tecnología	58%	Tecnología	64%
Ultima Posición	Talento Digital	31%	Talento Digital	41%	Talento Digital	28%	Talento Digital	31%	Talento Digital	34%	Talento Digital	31%	Talento Digital	23%	Talento Digital	33%	Talento Digital	25%	Talento Digital	13%	Talento Digital	27%	Talento Digital	28%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																								
Primera Posición	Negocio	57%	Negocio	41%	Negocio	56%	Operación	46%	Negocio	54%	Negocio	44%	Negocio	43%	Negocio	48%	Negocio	50%	Negocio	43%	Negocio	54%	Negocio	51%
Segunda Posición	Operación	30%	Operación	31%	Operación	41%	Negocio	43%	Tecnología	32%	Operación	43%	Operación	43%	Operación	41%	Operación	36%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Operación	35%	Tecnología	43%
Tercera Posición	Organización y metodologías de trabajo	20%	Tecnología	31%	Tecnología	22%	Tecnología	26%	Operación	28%	Tecnología	34%	Tecnología	30%	Tecnología	32%	Tecnología	25%	Operación	27%	Tecnología	27%	Operación	40%
Ultima Posición	Talento Digital	8%	Talento Digital	11%	Talento Digital	8%	Talento Digital	14%	Talento Digital	14%	Talento Digital	20%	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Cultura Digital	7%	Talento Digital	13%	Cultura Digital	10%	Talento Digital	6%
¿En qué aspecto han alcanzado mayor madurez?																								
Primera Posición	Operación	33%	Tecnología	30%	Operación	36%	Negocio	39%	Operación	40%	Tecnología	44%	Operación	39%	Tecnología	41%	Negocio	43%	Tecnología	40%	Tecnología	37%	Tecnología	36%
Segunda Posición	Tecnología	31%	Operación	29%	Negocio	33%	Tecnología	33%	Negocio	36%	Operación	43%	Tecnología	38%	Negocio	30%	Tecnología	32%	Negocio	30%	Negocio	37%	Operación	30%
Tercera Posición	Negocio	31%	Organización y metodologías de trabajo	26%	Tecnología	26%	Operación	28%	Tecnología	30%	Negocio	34%	Organización y metodologías de trabajo	25%	Operación	28%	Operación	29%	Operación	27%	Operación	29%	Negocio	30%
Ultima Posición	Talento Digital	8%	Talento Digital	11%	Talento Digital	6%	Talento Digital	11%	Cultura Digital	16%	Talento Digital	15%	Talento Digital	9%	Talento Digital	10%	Cultura Digital	4%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	8%	Talento Digital	6%

12.4.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%																				
¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?																								
Primera Posición	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales	60%	Digitalización de producto, servicios y canales.	64%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Digitalización de producto, servicios y canales	48%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%	Digitalización de producto, servicios y canales	61%	Diferenciación en costos	54%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Digitalización de producto, servicios y canales	62%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%
Segunda Posición	Diferenciación en costos	44%	Innovación en producto/servicio	47%	Diferenciación en costos.	45%	Innovación en producto/servicio	55%	Diferenciación en costos	46%	Innovación en producto/servicio	51%	Diferenciación en costos	46%	Innovación en producto/servicio	42%	Innovación en producto/servicio	43%	Innovación en producto/servicio	47%	Diferenciación en costos	48%	Innovación en producto/servicio	53%
Tercera Posición	Innovación en producto/servicio	41%	Diferenciación en costos	20%	Innovación en producto/servicio.	21%	Diferenciación en costos	19%	Innovación en producto/servicio	30%	Diferenciación en costos	33%	Innovación en producto/servicio	25%	Diferenciación en costos	36%	Digitalización de producto, servicios y canales	29%	Diferenciación en costos	23%	Innovación en producto/servicio	10%	Diferenciación en costos	30%
En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?																								
Primera Posición	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	38%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	46%	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	36%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	36%	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	48%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	44%	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	43%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	38%	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	39%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	60%	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	42%
Segunda Posición	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	33%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	33%	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	35%	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	36%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	34%	*Sí, StartUps. *_Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector._	38%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	27%	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	32%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	17%	*Sí, tradicionales. *_Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa._	27%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	36%
Tercera Posición	*No han surgido nuevos competidores.*	18%	No han surgido nuevos competidores	10%	*No han surgido nuevos competidores.*	17%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	19%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *_Empresas tradicionales de otros sectores._	12%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	10%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *_Empresas tradicionales de otros sectores._	13%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	22%	*Sí, pero tradicionales de otros sectores. *_Empresas tradicionales de otros sectores._	14%	No han surgido nuevos competidores	13%	*No han surgido nuevos competidores.*	21%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	11%
Si surgieron nuevos competidores		82%		90%		83%		90%		96%		89%		93%		86%		86%		87%		79%		89%
Crecimiento Interanual		-9%		8%		-8%		7%		2%		-7%		12%		-7%		-9%		1%		-5%		10%

12.4.5 Tecnologías Digitales

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En cuáles de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?																								
Primera Posición	Analytics	51%	Big Data & Analytics	50%	Redes Sociales	51%	Big Data & Analytics	58%	Analytics	66%	Big Data & Analytics	56%	Analytics	43%	Big Data & Analytics	51%	Analytics	61%	Big Data & Analytics	43%	Cloud Computing	48%	Big Data & Analytics	40%
Segunda Posición	Redes Sociales	41%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Analytics	41%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	44%	Cloud Computing	44%	Plataformas de automatización - RPA	39%	Plataformas de automatización - RPA	42%	Plataformas de automatización - RPA	54%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Analytics	44%	Plataformas de automatización - RPA	34%
Tercera Posición	Big Data	39%	Plataformas de automatización - RPA	27%	Plataformas de automatización - RPA	37%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Plataformas de automatización - RPA	40%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Redes Sociales	32%	Cloud Computing	41%	Redes Sociales	54%	Plataformas de automatización - RPA	30%	Plataformas de automatización - RPA	40%	Cloud Computing	32%

12.4.6 Modelo de Gestión

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	39%	Design Thinking	54%	Design Thinking	45%	Design Thinking	50%	Scrum	52%	Scrum	61%	Scrum	38%	Scrum	51%	Scrum	50%	Design Thinking	47%	Scrum	52%	Scrum	49%
Segunda Posición	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Scrum	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	35%	Scrum	43%	Design Thinking	40%	Design Thinking	43%	Design Thinking	36%	Design Thinking	41%	Design Thinking	46%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	34%
Tercera Posición	Scrum	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Scrum	33%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	32%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	30%	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Gestión de Proyectos Tradicional	37%	Customer Journey	27%	Design Thinking	26%
¿En qué medida el proceso de Transformación Digital ha obligado a adecuar la estructura organizacional de tu empresa?																								
Primera Posición	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.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	49%	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.	62%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	61%	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.	57%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	43%	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.	48%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	45%
Segunda Posición	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	38%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	31%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	34%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	28%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	32%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	30%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	31%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	36%
Tercera Posición	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.	11%	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.	15%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	4%	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.	18%	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.	14%	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.	21%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	19%
Modificaron la Estructura		62%		56%		51%		65%		66%		72%		68%		70%		57%		57%		69%		55%
No Modificaron la Estructura		38%		11%		49%		35%		34%		35%		32%		30%		43%		43%		31%		45%
Crecimiento		11%		-6%		-8%		14%		5%		6%		0%		3%		-8%		0%		17%		-15%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué medida la Transformación Digital ha implicado nuevas modalidades de trabajo en tu empresa?																								
Modalidad más implementadas	Trabajo Remoto.	54%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	59%	Trabajo Remoto	60%	Trabajo Remoto.	60%	Trabajo Remoto	56%	Trabajo Remoto.	57%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto.	43%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto.	63%	Trabajo Remoto	57%
Modalidad en despliegue	Agilidad Organizacional.	41%	Colaboración Transversal	30%	Colaboración Transversal.	42%	Colaboración Transversal	40%	Agilidad Organizacional.	52%	Agilidad Organizacional	38%	Colaboración Transversal.	43%	Colaboración Transversal	42%	Agilidad Organizacional.	46%	Colaboración Transversal	33%	Agilidad Organizacional.	42%	Agilidad Organizacional	32%

12.4.7 Cultura Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%												
¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital?																								
Primera Posición	Agilidad.	61%	Agilidad	49%	Innovación.	44%	Agilidad	55%	Agilidad.	50%	Agilidad	54%	Agilidad.	45%	Agilidad	60%	Agilidad.	50%	Innovación	94%	Agilidad.	54%	Agilidad	51%
Segunda Posición	Innovación.	38%	Colaboración	40%	Agilidad.	43%	Innovación	51%	Colaboración.	36%	Colaboración	34%	Colaboración.	39%	Aprendizaje Continuo	45%	Colaboración.	46%	Colaboración	63%	Colaboración.	31%	Innovación	43%
Tercera Posición	Colaboración.	34%	Transversalidad	33%	Aprendizaje Continuo.	36%	Colaboración	30%	Innovación.	28%	Transversalidad	33%	Innovación.	32%	Colaboración	34%	Innovación.	32%	Agilidad	63%	Innovación.	27%	Aprendizaje Continuo	40%
¿Cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	44%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	59%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	51%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	52%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	51%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	54%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	47%	Miedo a lo desconocido.	43%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	57%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	44%	Miedo a lo desconocido	36%
Segunda Posición	Miedo a lo desconocido.	36%	Falta de Comunicación	33%	Miedo a lo desconocido.	47%	Miedo a lo desconocido	41%	Falta de Comunicación.	44%	Falta de confianza en la gestión	44%	Miedo a lo desconocido.	38%	Miedo a lo desconocido	34%	Falta de Comunicación.	36%	Actitud Defensiva.	33%	Actitud Defensiva.	37%	Falta de confianza en que el cambio se realice	36%
Tercera Posición	Falta de Comunicación.	31%	Actitud Defensiva	30%	Falta de Comunicación.	23%	Falta de Comunicación	38%	Actitud Defensiva.	26%	Falta de Comunicación	36%	Falta de Comunicación.	34%	Falta de Comunicación	30%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital.	36%	Miedo a lo desconocido.	30%	Miedo a lo desconocido.	33%	Falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital	34%

12.4.8 Talento Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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?																								
No ha demandado.		8%		10%		8%		9%		2%		8%		9%		10%		7%		13%		6%		8%
Poco.		28%		20%		31%		30%		30%		33%		25%		31%		36%		23%		25%		28%
Medio.		48%		40%		31%		34%		54%		36%		36%		36%		32%		40%		37%		42%
Mucho.		18%		30%		29%		28%		14%		23%		30%		23%		25%		23%		33%		23%
Total Demanda Media + Alta		66%		70%		60%		61%		68%		59%		66%		59%		57%		63%		70%		64%
Crecimiento		10%		4%		-3%		1%		12%		-9%		14%		-7%		-8%		6%		2%		-6%
¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Dominio de Metodologías Ágiles	39%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	53%	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles	64%	Conocimientos de Programación de Software	38%	Dominio de Metodologías Ágiles	59%	Conocimientos de Programación de Software	39%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Dominio de Metodologías Ágiles	43%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	47%	Dominio de Metodologías Ágiles	50%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%
Segunda Posición	Creación de Contenido Digital	34%	Dominio de Metodologías Ágiles	46%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	57%	Dominio de Metodologías Ágiles	34%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	51%	Conocimientos de Programación de Software	29%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Conocimientos de Programación de Software	49%
Tercera Posición	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Conocimientos de Programación de Software	43%	Conocimientos de Programación de Software	31%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	24%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Conocimientos de Programación de Software	44%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	25%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	33%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	21%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	45%
¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																								
Primera Posición	Innovación	52%	Trabajo Colaborativo	51%	Trabajo Colaborativo	60%	Innovación	61%	Innovación	58%	Innovación	69%	Trabajo Colaborativo	48%	Adaptabilidad	51%	Agilidad	54%	Innovación	60%	Trabajo Colaborativo	62%	Agilidad	57%
Segunda Posición	Trabajo Colaborativo	49%	Innovación	50%	Innovación	55%	Agilidad	60%	Agilidad	40%	Aprendizaje permanente	59%	Innovación	43%	Trabajo Colaborativo	50%	Creatividad	54%	Creatividad	47%	Agilidad	50%	Trabajo Colaborativo	55%
Tercera Posición	Adaptabilidad	46%	Aprendizaje permanente	49%	Adaptabilidad	52%	Trabajo Colaborativo	54%	Autogestión	40%	Adaptabilidad	43%	Adaptabilidad	41%	Agilidad	50%	Innovación	50%	Trabajo Colaborativo	37%	Innovación	46%	Aprendizaje permanente	45%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA			
	2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023		2022		2023	
	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	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	38%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	44%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	49%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	49%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	48%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	54%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	41%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	47%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	50%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	43%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	38%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	43%
Segunda Posición	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	38%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	36%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	43%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	44%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	49%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	39%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	38%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	39%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	40%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	35%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	30%
Tercera Posición	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	31%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	34%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	26%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	33%	Ninguna de las anteriores	21%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	32%	Ninguna de las anteriores	21%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	37%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	27%	Ninguna de las anteriores	26%
¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?																								
Primera Posición	Algo capacitados	36%	Muy capacitados	16%	Algo capacitados	50%	Algo capacitados	36%	Algo capacitados	56%	Algo capacitados	36%	Algo capacitados	48%	Algo capacitados	40%	Algo capacitados	50%	Algo capacitados	40%	Muy poco capacitados	23%	Capacitados	42%
Segunda Posición	Capacitados	34%	Capacitados	43%	Muy poco capacitados	22%	Muy poco capacitados	30%	Capacitados	30%	Capacitados	30%	Muy poco capacitados	25%	Capacitados	34%	Capacitados	29%	Capacitados	30%	Capacitados	23%	Algo capacitados	40%
Tercera Posición	Muy capacitados	15%	Algo capacitados	36%	Capacitados	21%	Capacitados	29%	Muy poco capacitados	14%	Muy poco capacitados	20%	Capacitados	23%	Muy poco capacitados	22%	Muy poco capacitados	14%	Muy poco capacitados	27%	Algo capacitados	48%	Muy poco capacitados	13%
Total Capacitados		49%		59%		28%		34%		30%		44%		27%		39%		36%		33%		29%		47%
Total No Capacitados		51%		41%		72%		66%		70%		56%		73%		61%		64%		67%		71%		53%

INESDI⁺ BUSINESS TECHSCHOOL

www.inesdi.com



RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades