

⁺ Barómetro sobre la Transformación Digital
en España y Latinoamérica

EDICIÓN 4

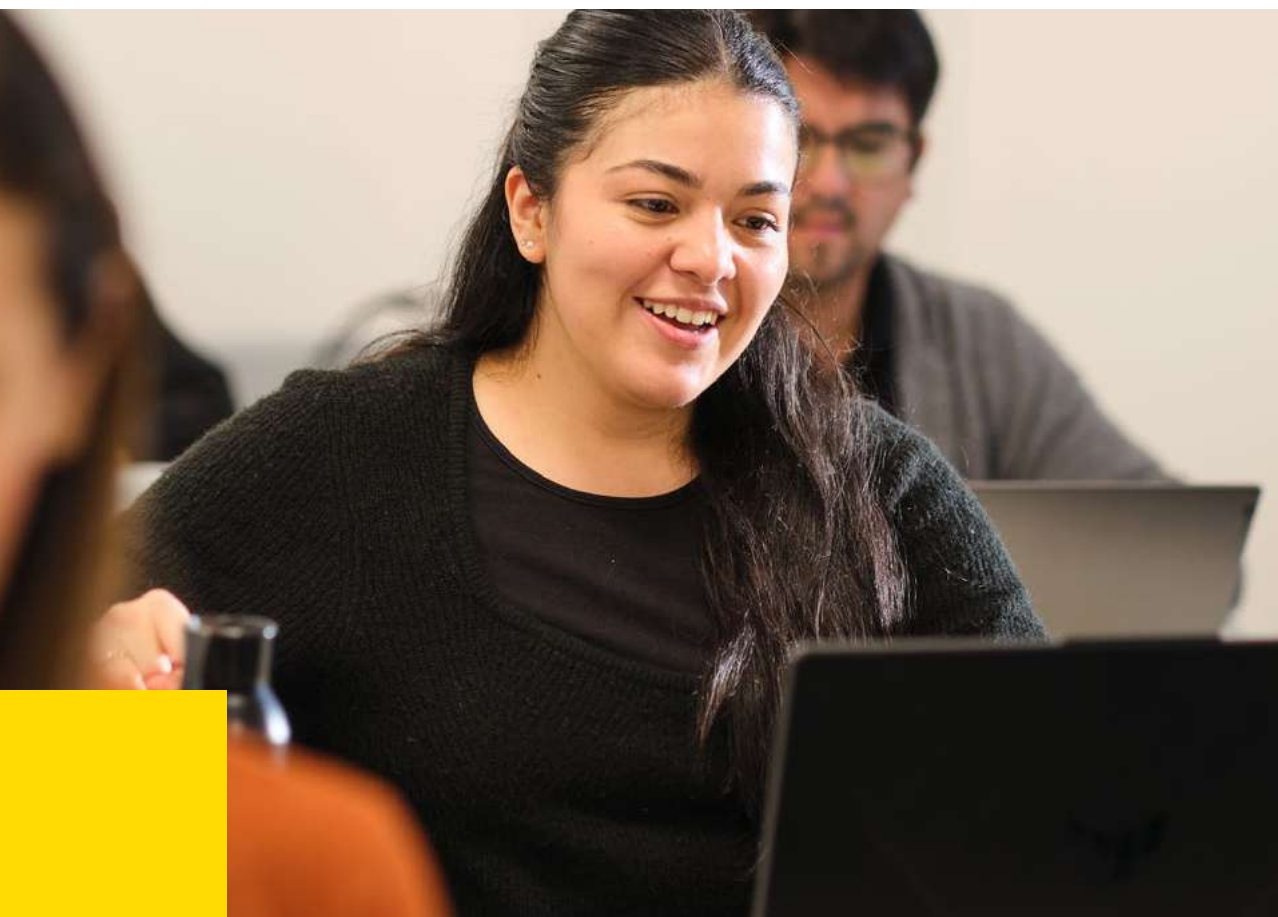
THINK DIGITAL REPORT 2024

UN ESTUDIO DE:

INESDI ⁺BUSINESS
TECHSCHOOL

EN COLABORACIÓN CON:

OBS Business
School



ÍNDICE

1	Presentación	6
	1.1 Think Digital Report	7
	1.2 Novedades del Think Digital Report 2024	8
	1.3 Las escuelas de Planeta Formación y Universidades	9
	1.4 Transformación Digital	10
2	Resumen Ejecutivo	11
	Estado de la Transformación Digital	14
3	Introducción	31
4	Marco Teórico	35
	4.1 Entorno Competitivo	37
	4.2 Modelos de Negocio	38
	4.3 Tecnologías Digitales	39
	4.4 Modelo de Gestión	40
	4.5 Cultura Digital	41
	4.6 Talento Digital	42
5	Marco Metodológico	43
	5.1 Aproximación al contexto de la investigación	44
	5.2 Desarrollo del Proceso de Investigación	45
	5.2.1 Hoja de Ruta de Investigación	45
	5.2.2 Proceso de Investigación	45
	5.3 Métodos	46
	5.4 Muestra	47
	5.5 Trabajo de campo	55
	5.5.1 Investigación cuantitativa basada en fuentes primarias	55
	5.5.2 Investigación cualitativa a partir de fuentes primarias	56
	5.5.3 Investigación documental de fuentes secundarias	56
	5.5.4 Proceso de Recogida y Análisis de Datos	56
6	Estado de la Transformación Digital	59
	6.1 Análisis Global de Resultados	62
	6.1.1 Características de la Muestra	63
	6.1.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas	68
	6.1.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	79
	6.1.4 Tecnologías Digitales	82
	6.1.5 Modelo de Gestión	84
	6.1.6 Cultura Digital	87
	6.1.7 Talento Digital	90
	6.2 España 	94
	6.2.1 Resumen Ejecutivo	94
	6.2.2 Características de la Muestra	95
	6.2.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	98
	6.2.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	107
	6.2.5 Tecnologías Digitales	108
	6.2.6 Modelo de Gestión	109
	6.2.7 Cultura Digital	112
	6.2.8 Talento Digital	114
	6.2.9 Valoración cualitativa de resultados	117
	6.2.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	118
	6.3 México 	119
	6.3.1 Resumen Ejecutivo	119
	6.3.2 Características de la Muestra	120
	6.3.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	123
	6.3.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	131
	6.3.5 Tecnologías Digitales	132
	6.3.6 Modelo de Gestión	134
	6.3.7 Cultura Digital	136
	6.3.8 Talento Digital	138
	6.3.9 Valoración cualitativa de resultados	141
	6.3.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	142
	6.4 Colombia 	143
	6.4.1 Resumen Ejecutivo	143
	6.4.2 Características de la Muestra	144

6.4.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	147	6.7.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	219
6.4.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	155	6.7.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	227
6.4.5 Tecnologías Digitales	156	6.7.5 Tecnologías Digitales	228
6.4.6 Modelo de Gestión	158	6.7.6 Modelo de Gestión	229
6.4.7 Cultura Digital	161	6.7.7 Cultura Digital	232
6.4.8 Talento Digital	162	6.7.8 Talento Digital	233
6.4.9 Valoración cualitativa de resultados	166	6.7.9 Valoración cualitativa de resultados	236
6.4.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	167	6.7.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	237
6.5 Perú 	169	6.8 Chile 	238
6.5.1 Resumen Ejecutivo	169	6.8.1 Resumen Ejecutivo	238
6.5.2 Características de la Muestra	170	6.8.2 Características de la Muestra	239
6.5.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	173	6.8.3 Momento de la Transformación digital de las empresas	240
6.5.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	181	6.8.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	246
6.5.5 Tecnologías Digitales	182	6.8.5 Tecnologías Digitales	247
6.5.6 Modelo de Gestión	183	6.8.6 Modelo de Gestión	248
6.5.7 Cultura Digital	185	6.8.7 Cultura Digital	250
6.5.8 Talento Digital	187	6.8.8 Talento Digital	251
6.5.9 Valoración cualitativa de resultados	190	6.8.9 Valoración cualitativa de resultados	253
6.5.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	191	6.8.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	254
6.6 Ecuador 	192	6.9 Estado relativo de Transformación Digital entre Países	255
6.6.1 Resumen Ejecutivo	192	6.9.1 Análisis comparativo por país	255
6.6.2 Características de la Muestra	193	6.9.2 Análisis comparativo de la Transformación Digital entre países.	262
6.6.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas	196		
6.6.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo	203	7 Conclusiones	285
6.6.5 Tecnologías Digitales	204	7.1 Momento de la Transformación Digital de las empresas	287
6.6.6 Modelo de Gestión	207	7.2 Comprendiendo el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores	288
6.6.7 Cultura Digital	209	7.3 Tecnología clave para la transformación	289
6.6.8 Talento Digital	210	7.4 Modelo de Gestión	289
6.6.9 Valoración cualitativa de resultados	213	7.5 Construyendo una Cultura Digital	290
6.6.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación	214	7.6 El Talento clave para la transformación	290
6.7 Argentina 	215	8 Recomendaciones para potenciar la Transformación Digital Empresarial	291
6.7.1 Resumen Ejecutivo	215		
6.7.2 Características de la Muestra	216		

9	El Pulso de la Transformación Digital: Un análisis para los Medios de Comunicación	293
	9.1 Conclusiones globales	295
	9.2 Conclusiones destacadas por país	296

10	IA, el Motor de la Nueva Era Digital	300
	10.1 Avances implementación de la Inteligencia Artificial (IA)	301
	10.2 Análisis Comparativo entre países	303
	10.3 Conclusiones	306

11	Guía práctica para la Transformación Digital	307
-----------	---	-----

12	Guía práctica para el Desarrollo Profesional	311
-----------	---	-----

13	Bibliografía	320
-----------	---------------------	-----

14	Anexos	324
	14.1 Cuestionario de investigación cuantitativa	325
	14.2 Cuestionario de investigación cuantitativa	332
	14.3 Información consolidada sobre infraestructura de los países	335
	14.4 Información consolidada de estado relativo de Transformación Digital entre países	337

CAP. 1

PRESENTACIÓN



1.1 Think Digital Report

La **Transformación Digital** continúa su consolidación, no sólo en el estricto contexto empresarial, sino que también se ha revelado como generadora de disrupciones, tanto en los mercados, como en la sociedad en general.

En el año 2020, se llevó a cabo el primer congreso 100% online denominado **Think Digital Summit** y organizado por **Inesdi Business Techschool**, la escuela especialista en **Business, IA & Tech** de **Planeta Formación y Universidades**. En dicho evento, de la mano de los principales referentes del sector, conocimos (de cerca) las nuevas tendencias en tecnología, gestión y transformación que estaban implementando las empresas líderes del mercado.

Durante noviembre de 2021 se celebró el **Think Digital Summit 2021**, donde pudimos renovar esa visión transformadora que venía alterando los ecosistemas de negocio en ese momento. En el seno de este segundo congreso online, se desarrolló el primer proyecto de investigación denominado **Think Digital Report**, el cual adoptó por un enfoque metodológico de carácter eminentemente cuantitativo, con el fin de determinar las claves de la adopción digital en las empresas.

Más adelante, 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 sobre la transformación en las empresas de España y Latinoamérica.

Por último, en 2023, el **Think Digital Report** profundizó en la experiencia de investigación en torno al conocimiento sobre la Transformación Digital e incorporó recomendaciones específicas para la Transformación Digital de las organizaciones y el desarrollo profesional de los colaboradores.

En el siguiente enlace se puede acceder a todas las versiones del Think Digital Report:

<https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>

En esta cuarta edición de 2024, nos enorgullece anunciar que hemos unido fuerzas entre **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School**, ambas pertenecientes a **Planeta Formación y Universidades**, para seguir ampliando y profundizando nuestra investigación. En esta ocasión, incorporamos nuevas voces de expertos y presentamos un análisis más exhaustivo sobre la evolución digital de las principales empresas en España y Latinoamérica.

1.2 Novedades del Think Digital Report 2024

En esta 4ª edición del **Think Digital Report** 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 y novedades de esta nueva versión:

1. Información comparativa 2021-2022-2023-2024

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

2. La visión de expertos referentes del Mercado

Se ha profundizado 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, lo que permite triangular métodos de investigación y reforzar, aún más, la aproximación de la Transformación Digital como foco estratégico de los ejecutivos.

3. Ampliación de la Muestra del Estudio

Hemos ampliado la muestra de nuestro estudio incorporando a Chile como nuevo país integrante de la investigación. La incorporación de Chile en el Think Digital Report 2024 representa un paso clave para enriquecer la diversidad y profundidad del estudio. Este nuevo enfoque nos permite capturar las particularidades del ecosistema digital chileno, caracterizado por su fuerte adopción tecnológica y su destacado crecimiento en áreas como fintech, comercio electrónico y Transformación Digital. Al incluir a Chile, no solo ampliamos nuestra perspectiva regional, sino que también fortalecemos la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos para un público más amplio, integrando insights clave de uno de los mercados más dinámicos de América Latina.

4. Foco en nuevas herramientas de Inteligencia Artificial

Por otra parte, hemos puesto foco en comprender el nivel de adopción de nuevas tecnologías derivadas del desarrollo de la Inteligencia Artificial en las empresas, así como el impacto que están teniendo y tendrán en su Transformación Digital. En ese sentido, se ha desarrollado un apartado específico con las conclusiones de dicho análisis.

5. Análisis para los Medios de Comunicación

Una de las novedades de esta edición es la incorporación de un apartado específico que reúne las principales conclusiones más relevantes y atractivas para los medios de comunicación internacionales. Estas conclusiones se basan en el análisis global del estudio y destacan, además, los aspectos más significativos del análisis individual de cada país evaluado.

6. Guía práctica para la Transformación Digital

Se ha actualizado el capítulo específico con recomendaciones prácticas, que deben servir a las empresas, para poner en marcha o profundizar en su Transformación Digital. Dichas recomendaciones se sustentan en los resultados de cuatro años de investigación, desde el primer Think Digital Report.

7. Guía práctica para el Desarrollo Profesional

En esta nueva edición del Think Digital Report, hemos mejorado y ampliado la guía que permite a los profesionales y decisores planificar su desarrollo profesional vinculado a la Transformación Digital a partir de la oferta formativa de Planeta Formación y Universidades.

8. 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 del mercado, diseñando a partir de una nueva herramienta sistémica, una interfaz atractiva, sencilla y más ágil.

9. Optimización del cuestionario de preguntas

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

1.3 Las escuelas de Planeta Formación y Universidades

Inesdi Business Techschool y OBS Business School forman parte de Planeta Formación y Universidades, la red internacional de educación superior del Grupo Planeta. Cuenta con veintidós instituciones educativas en España, Andorra, Francia, Italia, Norte de África, Estados Unidos y Colombia. Cada año más de 150.000 estudiantes procedentes 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 7.000 alumnos formados desde 2010 y con campus presenciales en Madrid y Barcelona, **Inesdi Business Techschool** forma a profesionales para liderar procesos de Transformación Digital con masters especializados en marketing digital, inteligencia artificial, analítica de datos y gestión de proyectos, que se caracterizan por ser altamente prácticos, utilizando casos reales de empresas y las tendencias más recientes del mercado.

OBS Business School es la primera escuela de negocios born online en español del mundo, que ofrece MBAs y Másteres a profesionales en activo a nivel global. Durante su trayectoria ha formado, en el ámbito del management, a más de 42.000 alumnos provenientes de más de 80 países para convertirlos en líderes eficientes, influyentes y éticos. Centrada en acercar el tejido empresarial al alumno a través de la experiencia, OBS brinda una formación práctica, colaborativa, internacional y avalada por partners académicos de excelencia como son la Universitat de Barcelona y UNIE Universidad.

OBS es la 1ª Business School 100% online del mundo en recibir el destacado rating de QS Stars, obteniendo la máxima distinción, cinco QS Stars, en la categoría de Online Learning. Asimismo, cuenta con importantes reconocimientos como la acreditación EOCCS de EFMD y forma parte de los principales rankings internacionales como el Online MBA Ranking de QS, el Global MBA Ranking de CEO Magazine, el Ranking de El Mundo, el MBA List del Financial Times y se posiciona dentro del TOP 3 en las categorías de Alta Dirección y Programas Ejecutivos como una de las mejores escuelas de negocio en el Ranking internacional elaborado por Forbes.

INESDI ⁺ BUSINESS
TECHSCHOOL

OBS Business
School

 Planeta Formación y Universidades

1.4 Transformación Digital

Las tecnologías digitales continúan siendo un motor estratégico para las empresas y los mercados que aspiran a transformar la manera en que operan y generan valor. Estas herramientas no solo están redefiniendo los procesos internos de las organizaciones, sino que también están elevando significativamente las expectativas de los clientes. Las nuevas generaciones de consumidores demandan experiencias más fluidas, personalizadas y eficientes, ejerciendo presión sobre las empresas para que innoven de manera continua y sostenida.

En este contexto, las organizaciones deben desarrollar una capacidad de adaptación ágil para mantenerse relevantes y competitivas. Esta necesidad de evolución constante ha dado lugar a un entorno de competencia sin precedentes, en el que ya no basta con superar a los competidores tradicionales: las empresas deben anticiparse a disrupciones tecnológicas y transformaciones del mercado que redefinen las reglas del juego.

Estamos inmersos en una era de cambio constante, donde la Transformación Digital no es un destino final, sino un proceso dinámico y continuo de innovación. Este proceso tiene como objetivo dotar a las organizaciones de las capacidades necesarias no solo para responder a las exigencias del entorno, sino también para liderar el cambio de manera sostenible y con una visión estratégica de largo plazo.

Para estructurar este informe, se ha diseñado un **Marco Teórico** que aborda las dimensiones fundamentales del proceso de **Transformación Digital**. Este marco conceptual organiza y explora los pilares clave que sustentan esta transformación, los cuales se desarrollan en detalle en los apartados siguientes.

CAP. 2

RESUMEN EJECUTIVO



La Transformación Digital continúa su consolidación, no sólo en el estricto contexto empresarial, sino que también se ha revelado como generadora de disrupciones, tanto en los mercados, como en la sociedad en general.

En el año 2020, se llevó a cabo el primer congreso 100% online **Think Digital Summit**, organizado por **Inesdi Business Techschool**, la escuela especialista en Business & Tech de Planeta Formación y Universidades. En dicho evento, de la mano de los principales referentes del sector, conocimos (de cerca) las nuevas tendencias en tecnología, gestión y transformación que estaban implementando las empresas líderes del mercado.

Durante noviembre de 2021 se celebró el **Think Digital Summit 2021**, en el que pudimos renovar esa visión transformadora que venía alterando los ecosistemas de negocio en ese momento. En el seno de este segundo congreso online, 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.

Más adelante, 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 sobre la transformación en las empresas de España y Latinoamérica.

Por último, en 2023, el **Think Digital Report 2023** profundizó en la experiencia de investigación en torno al conocimiento sobre la Transformación Digital e incorporó recomendaciones específicas para la Transformación Digital de las organizaciones y el desarrollo profesional de los colaboradores.

En el siguiente enlace se puede acceder a todas las versiones del **Think Digital Report**:

<https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>

En esta cuarta edición de 2024, nos enorgullece anunciar que hemos unido fuerzas entre **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School**, ambas pertenecientes a Planeta Formación y Universidades, para seguir ampliando y profundizando nuestra investigación. En esta ocasión, incorporamos nuevas voces de expertos y presentamos un análisis más exhaustivo sobre la evolución digital de las principales empresas en España y Latinoamérica.

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 2024:

1. Comprender la influencia de los competidores de las empresas, como aceleradores de su proceso de transformación.
2. Desarrollar una visión comparada 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.

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 convocaron a 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

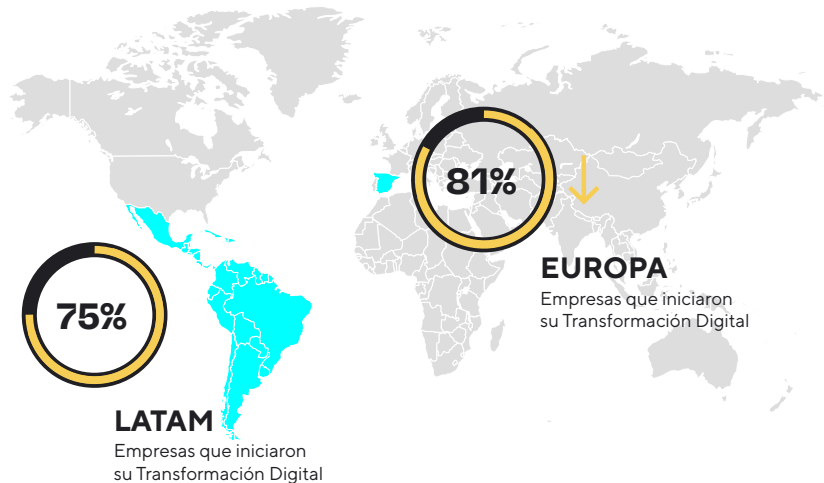
Fuente: Elaboración Propia Datos: Global

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital Resumen Ejecutivo

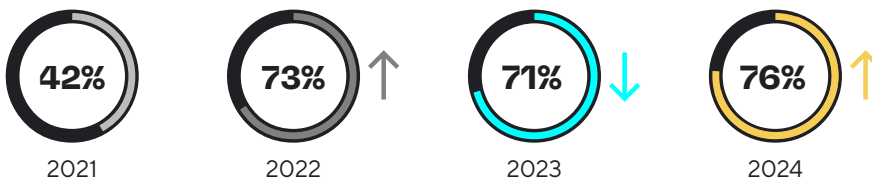
INESDI BUSINESS TECHSCHOOL

OBS Business School



Transformación Digital

Cantidad de empresas que iniciaron su transformación

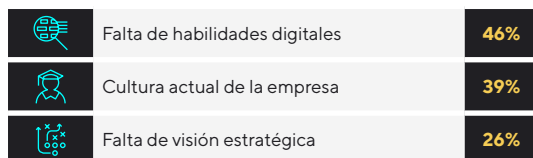


Infraestructura



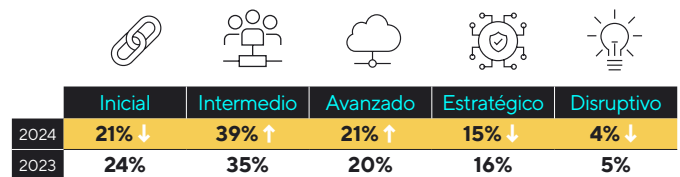
Obstáculos de Adopción

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

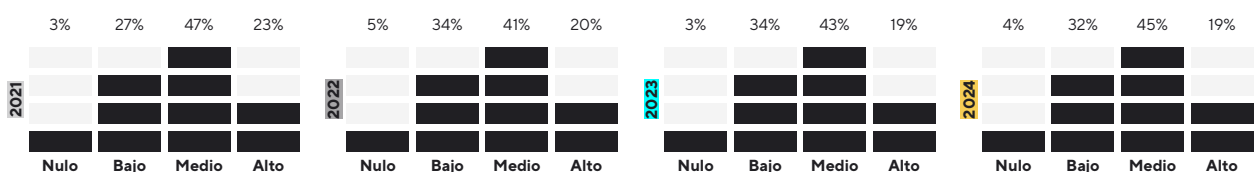


Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas



Nivel de éxito del proceso de Transformación Digital de las empresas



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.

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 impresionante 81% de las organizaciones en territorio español ha 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.**
-  → **España se mantiene como uno de los países líderes en madurez digital, con un 49% de empresas clasificadas en niveles avanzados o disruptivos, marcando un incremento significativo, en comparación a la precedente edición 2023.**
- **No en vano, España ha demostrado ser el país de mayor penetración tecnológica, tanto en usuarios de internet, como en 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 70% 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 45% de las empresas españolas advierte que la cultura actual de la empresa les ha impedido 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 71% de las empresas españolas tiene planes concretos de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo ejercicio. 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 cuatro 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 mantiene sostenido en**

2024. Un 74% de las empresas españolas entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.

- **El liderazgo de la Transformación Digital en España sigue estando concentrado en la Dirección General o CEO para este 2024.**
 - El Negocio sigue siendo la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su Transformación Digital en 2024. El 60% de las mismas 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 82% 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 continúa liderando el ranking de las prácticas más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de Transformación Digital. En las cuatro ediciones del estudio, Design Thinking ha venido siendo considerado entre los principales métodos que han desplegado las organizaciones para transformar su modelo de negocio.
 - **Durante este fascinante período de 2021 a 2024, 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 cualificada, lista para impulsar el cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital.**
 - En el presente año 2024, 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 56% 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.
-  → **Desarrollar a los colaboradores internos, ha sido la estrategia más desplegada por las empresas españolas a la hora de dotarse del talento necesario para su transformación.**

México

- **En el vibrante escenario empresarial de 2024, México continúa impulsando la Transformación Digital, marcando un hito notable en la evolución digital de sus empresas. De manera reveladora, un 70% de las organizaciones encuestadas en este año han dado inicio a su Transformación Digital. Este sólido avance desde 2021 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 2024, un 42% 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 59% ha identificado también la falta de habilidades digitales como uno de los principales obstáculos para profundizar en 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 (41%).

- En el dinámico panorama empresarial mexicano, la Transformación Digital sigue trazando un camino de expansión y proyección hacia el futuro. De manera reveladora, el 70% 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 cuatro ediciones del estudio, las Redes Sociales se han erigido en la tecnología más desplegada por las empresas mexicanas que no han iniciado su Transformación Digital.



- Se mantiene estable el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de Transformación Digital respecto a 2023. En concreto, un 59% de dichas organizaciones considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto del 60% del año 2023.**

- En las cuatro 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 Negocio en este 2024, es la principal prioridad de las empresas mexicanas que han encarado su Transformación Digital. Un 50% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.**

- A lo largo de las cuatro 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.

- En México, la mayoría de las empresas se ha visto obligada a modificar su estructura organizativa (57%), para facilitar el proceso de Transformación Digital.**

- Las empresas mexicanas entienden que la Innovación es el principal atributo de una Cultura Digital.

- En México 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 están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital (59%).**

Colombia

- En el actual escenario empresarial colombiano, se observa un leve incremento en el índice de Transformación Digital. En contraste con el dinamismo del año 2022, donde un destacado 81% de empresas había iniciado su proceso de Transformación, dicho indicador cayó hasta un 69% en 2023, para recuperarse hasta un 76% en esta edición del estudio. Aunque la recuperación es alentadora, el estancamiento en comparación con 2022 sugiere que las empresas colombianas se enfrentan a desafíos estructurales que ralentizan su avance digital. Factores como la falta de habilidades digitales, identificada como un obstáculo crítico, y la resistencia cultural dentro de las

organizaciones, podrían estar limitando la capacidad de adaptación. Este panorama subraya la necesidad de reforzar estrategias que impulsen el liderazgo digital, el desarrollo del talento interno y la inversión en tecnologías emergentes para garantizar un crecimiento sostenido en la digitalización del país.



- En Colombia un 35% de empresas advierte que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital. Por su parte, un 45% identificó la cultura actual de la empresa como el principal obstáculo.

- La Transformación Digital se expandirá en Colombia para el 2025. Un 80% de las empresas colombianas planea iniciar su Transformación Digital, durante el próximo año.
- Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha identificado las Redes Sociales y 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 71% de las mismas considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto al 65% del año 2023.
- Ha evolucionado en Colombia el nivel de madurez digital en sus empresas. En concreto, un 46% de sus organizaciones considera que su madurez es avanzada a disruptiva.
- El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, un 87% 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 es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, en el proceso de Transformación Digital.



- Un revelador 71% de las empresas colombianas ha buscado activamente adquirir nuevo talento como paso estratégico para impulsar su Transformación Digital. Esta creciente necesidad se vincula estrechamente con la percepción de un 63% de las compañías en Colombia, que considera que sus colaboradores poseen la capacitación necesaria para abordar con éxito los desafíos que plantea la Transformación Digital.

El hecho de que un 71% de las empresas colombianas ha buscado adquirir nuevo talento como parte de su estrategia de Transformación Digital, pese a que el 63% considera que sus colaboradores están capacitados, sugiere un enfoque dual por parte de las organizaciones. Por un lado, se percibe una creciente confianza en la preparación interna de los equipos, lo que indica avances significativos en programas de formación y desarrollo de competencias. Por otro lado, la búsqueda activa de talento externo evidencia la necesidad de incorporar habilidades especializadas que complementen y potencien las capacidades existentes, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas y preparadas para enfrentar los retos específicos de la era digital. Este equilibrio entre desarrollo interno y adquisición externa es clave para construir equipos diversos y multidisciplinarios que impulsen la innovación y el éxito en la Transformación Digital.

- Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha considerado que los conocimientos de Programación de Software, es la habilidad digital más demandada por las empresas.

- 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 cuatro ediciones de este estudio, se ha observado un notorio incremento en la cantidad de empresas que han confirmado estar inmersas en su proceso de Transformación Digital. Este fenómeno revela un ascenso progresivo, pasando del 34% en 2021, al 65% en 2022, alcanzando un impresionante 73% en 2023 y consolidándose en un 75% en este 2024. Este sólido crecimiento continúa reflejando 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 56% 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 cuatro ediciones del presente estudio, entre los principales obstáculos que han debido confrontar las empresas peruanas a la hora de iniciar dicha Transformación Digital.
- Un prometedor 67% 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 2024, 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 que un 83% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.
- 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 56% de las empresas se encuentra entre aquellas que perciben que sus recursos cuentan con la formación adecuada para hacer frente a los desafíos de la Transformación Digital. No obstante, el 44% todavía entiende que sus colaboradores no están suficientemente calificados. Al 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 por 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 expresado su participación en el proceso de Transformación Digital. Este fenómeno ilustra un crecimiento continuo, transitando del 39% en 2021, al 58% en 2022, al 73% en 2023 y culminando en un impresionante 77% en esta edición del estudio. 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 el horizonte empresarial ecuatoriano, se vislumbra un emocionante futuro digital para el año 2024. De manera reveladora, el 67% de las empresas en Ecuador tiene planes concretos de iniciar su Transformación Digital durante 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 cuatro ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su Transformación Digital.
- ⚠ ↪ Continúa estable la cantidad de empresas ecuatorianas que entienden que están liderando con éxito su Transformación Digital, manteniendo un 57% en 2024.
- ↪ Por su parte, ha disminuido la cantidad de empresas que considera que su madurez digital está entre Avanzada a Disruptiva, pasando del 40% en este 2023 al 26% en este 2024.
- ↪ Las empresas ecuatorianas han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la Transformación Digital.
- ↪ En Ecuador el 50% de las empresas ha demandado nuevo talento durante el proceso de Transformación Digital.
- ↪ Esta conclusión está en línea con la cantidad de empresas ecuatorianas (54%) que considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para desarrollar la Transformación Digital.

Argentina

- ↪ En el actual panorama empresarial argentino, se observa un crecimiento en la evolución digital, marcando un ajuste significativo en la adopción de la Transformación Digital. Durante el año 2024 hemos observado un incremento en la cantidad de empresas que ha dado inicio a su proceso de Transformación Digital, situándose en un 76% de las organizaciones encuestadas.
- ↪ Este incremento, aunque refleja un ritmo más moderado en comparación con años anteriores, puede interpretarse como una respuesta a la evolución positiva de las condiciones económicas del país. En este contexto, las empresas parecen estar priorizando un enfoque estratégico y reflexivo en sus procesos de Transformación Digital, concentrándose en optimizar los recursos disponibles y maximizar el impacto de sus iniciativas digitales. Este período de evaluación y ajuste permite a las organizaciones alinear sus esfuerzos tecnológicos con las necesidades inmediatas del entorno económico, al tiempo que construyen una base más sólida para la competitividad a largo plazo. A

pesar de los desafíos, este enfoque estratégico refuerza la resiliencia empresarial en un escenario económico complejo.



- **No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Argentina en 2025.** Un 67% 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 cuatro ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas argentinas, que no han iniciado su Transformación Digital.
- **El 59% 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 referido tanto en 2022 como en 2023.**
- Las empresas argentinas continúan identificando para este 2024, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales como los principales obstáculos, para avanzar en su digitalización.
- **En Argentina, más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación 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 2024, un 57% 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.**

Chile



- **En el actual panorama empresarial, Chile se erige como el país con mayor cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital, con un 87% para este 2024.**
- **No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Chile en 2025.** Un 83% 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.
- La Inteligencia Artificial Generativa ha sido la tecnología más desplegada por las empresas chilenas, que no han iniciado su Transformación Digital.
- **El 55% de las empresas radicadas en Chile entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.**
- Las empresas chilenas indican que la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales son los principales obstáculos, para avanzar en su digitalización.
- **En Chile, un 65% de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.**
- **El 65% de las empresas chilenas ha demandado nuevo talento como parte de su proceso de Transformación Digital. No obstante, un 65% entiende que el nivel de formación digital de los trabajadores chilenos no es el adecuado. En este sentido, persiste un desafío relevante en el tejido empresarial del país.**
- **Esta brecha pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estrategias integrales que no solo se enfoquen en la atracción de talento, sino también en robustecer la formación interna, asegurando que los equipos existentes puedan responder a las exigencias de un entorno digital en constante evolución. Este enfoque será clave para consolidar el liderazgo de Chile en la región y garantizar una transformación sostenible y efectiva.**

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, 2022 y 2023.

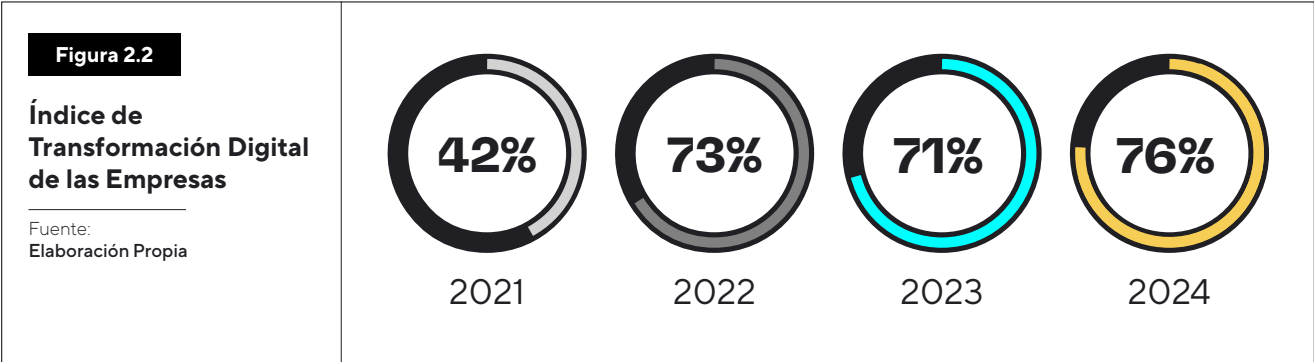
Con entusiasmo, podemos destacar la consolidación significativa de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación.

Al examinar detenidamente los resultados, hemos establecido un índice de Transformación Digital, 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 y una consolidación del índice en un 7.1 para 2023, mientras que para esta edición del estudio se experimenta un incremento del índice posicionándolo en 7.6 para 2024.

Estos resultados continúan 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 demandado, 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:

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.

Asimismo, al final del capítulo hemos desarrollado en forma específica aquellos hallazgos que se entiende pueden ser de interés para la prensa y organismos públicos de los países.

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 2024 que se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las organizaciones representadas había iniciado formalmente su Transformación Digital (76%), mientras que, por el contrario, el 24% no lo había hecho.

Chile (87%) lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas, seguida por España con el 81%.

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 2024 con el 82% de la muestra.

En este sentido, Chile (83%) 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.

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, la cultura actual de la empresa y el bajo desarrollo de habilidades digitales en los trabajadores, 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 2023 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 y un 39% en este 2024. Las organizaciones españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital.**

2. Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (57%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.
3. **Un 82% 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 2023, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen estando entre los dos principales obstáculos, dentro del avance de la Transformación Digital.

En cuanto al liderazgo de la Transformación Digital, resulta también muy reseñable que el 38% 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 de Sistemas/Tecnología o CIO (26%) de la empresa, mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección General o CEO (23%).

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 82% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

No en vano, el mercado se ha dinamizado por la irrupción de nuevos competidores, que, aprovechándose de las nuevas tecnologías digitales y generan disrupciones en los sectores existentes.

El 82% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (38%) y StartUps (28%).

Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (57%), así como la Innovación en producto/servicio (54%) 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 han iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Por su parte, el 36% de las empresas está priorizando inversiones en Inteligencia Artificial Generativa.

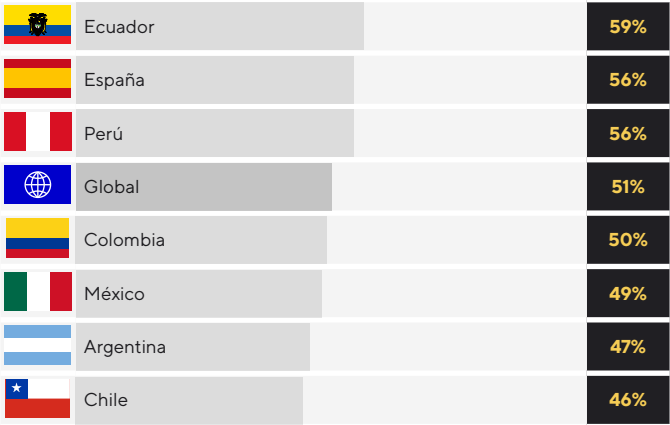
En este sentido, en esta edición del estudio hemos ampliado el universo de investigación incorporando como nueva variable el entendimiento de cómo la IA contribuye a la Transformación Digital de las empresas.

IA, el Motor de la Nueva Era Digital

Resumen Ejecutivo

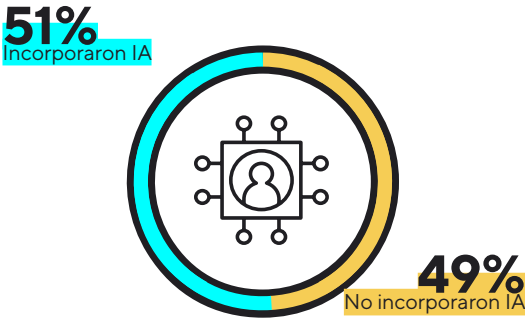
Adopción de Inteligencia Artificial por País

Cantidad de empresas que están en proceso o han implementado Inteligencia Artificial (IA).



Adopción de Inteligencia Artificial

Total de empresas que han participado de la encuesta.



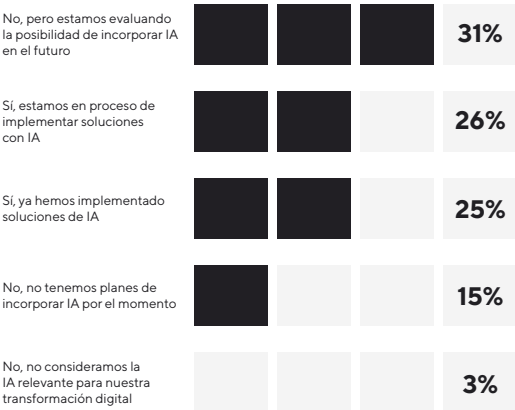
IA y Transformación Digital

Considerando acerca de cómo creen las empresas que la Inteligencia Artificial (IA) puede contribuir a la transformación digital, dentro de sus iniciativas.



Motivos de adopción de Inteligencia Artificial

Noción acerca de si las empresas están considerando la Inteligencia Artificial (IA), dentro de sus iniciativas.



Hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Más de la mitad de las empresas han avanzado en la implementación de IA, destacando áreas como la automatización de procesos (61%), apoyo a la gestión (47%) y la innovación en productos y servicios (45%). Esto consolida la IA como una herramienta estratégica para la competitividad empresarial.
- Un 43% de las empresas utiliza IA para personalizar la experiencia del cliente, redefiniendo la relación entre empresas y consumidores. Esto subraya el potencial de la IA para construir vínculos más cercanos y efectivos con el mercado.
- A pesar de los avances, el 49% de las empresas no ha avanzado en su implementación, destacando la falta de talento especializado y los desafíos de integración como barreras principales.
- Un 33% de las organizaciones señala que la implementación de IA ha generado un impacto positivo en la cultura digital, destacándola no solo como una herramienta operativa, sino como un catalizador para el cambio cultural.

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 60% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Por otra parte, Scrum ha sido la metodología más utilizada por las empresas, resultando destacada por el 40% de los encuestados. Sin embargo, sorprende también que el 40% 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 Chile, el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.

Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (33%) y la Colaboración Transversal (30%).

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.

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 (52%) y el temor a lo desconocido (37%) 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. 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.

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 62% 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 2024.

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.

Se evidencia una evolución positiva en el nivel de preparación de los colaboradores de las empresas, destacándose que el 58% los considera capacitados, frente al 43% que los consideraba en 2023.

En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la estrategia más desplegada (43%) y ha tenido sus frutos como estrategia de desarrollo del talento más elegida.

Por su parte, 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, seguida por los conocimientos de Programación de Software (47%).

Recomendaciones de nuestros referentes del Mercado

Hemos pedido a los referentes consultados que nos resuman sus recomendaciones orientadas a los profesionales que están iniciando o quieren consolidar su proceso de Transformación Digital, pudiendo destacar los siguientes aportes:

 Noelia Valverde 	Noelia Valverde Pérez, Directora del Programa en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información y Jefa del Departamento de Explotación en Agroseguro, nos recomienda: <i>“Comienza por definir una visión clara alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, invierte en el desarrollo del talento interno, formando equipos multidisciplinarios con habilidades digitales clave. Adopta tecnologías emergentes, pero prioriza aquellas que aporten valor real al cliente y optimicen tus procesos y fomenta una cultura de innovación.”</i>
 Mariano Biocca 	Mariano Francisco Biocca, Director Ejecutivo Cámara Argentina FINTECH nos sugiere acerca de la Transformación Digital: <i>“El momento para arrancar con la Transformación Digital es ahora.”</i>
 Carolina Guijarro Serna 	Carolina Guijarro, Socia fundadora de INNPersonal, nos sugiere acerca de la Transformación Digital que se debe tener: <i>“Información, paciencia y buenas prácticas.”</i>

Luis
Regueira
y Piñeiro

in



Luis Regueira y Piñeiro, Gerente en Banco de la Provincia de Buenos Aires en Argentina, nos sugiere acerca de la Transformación Digital:

“A las empresas que están comenzando la Transformación Digital, les recomendaría enfocarse primero en construir una visión clara y alineada con sus objetivos estratégicos, asegurándose de que la alta dirección respalde plenamente este proceso. Es fundamental empezar con proyectos piloto que generen resultados tangibles y permitan aprender en el camino, en lugar de implementar cambios masivos de una sola vez. Además, invertir en el desarrollo de talento digital y fomentar una cultura ágil y colaborativa facilitará la adaptación de toda la organización. La Transformación Digital no es solo tecnología, sino un cambio integral que debe ser progresivo, medible y centrado en el cliente.”

Jaume
Puigbó

in



Jaume Puigbó Senior Business & Solutions Consultant en Atmira, nos sugiere acerca de la Transformación Digital que debemos:

“Definir una visión clara de lo que se espera, adoptar un enfoque gradual e invertir en talento y cultura digital”

Ginés
Carrascal
de las
Heras

in



Ginés Carrascal, Quantum Computational Scientist en IBM nos advierte que:

“Primero las personas, luego procesos y por fin herramientas”.

Larisa
Rodríguez

in



Larisa Rodríguez, CEO and Founder en TheGreenMood, nos motiva poniendo el foco en que:

“El futuro pertenece a quienes innovan, y la Transformación Digital es el camino hacia el éxito.”

Laila
El Qadi
Cueto

in



Laila El Qadi Cueto, Directora de MentoryTeller sugiere:

“Invierte en procesos de mentoring que permitan mejorar las capacidades de comunicación y escucha de los líderes y empleados. A mayor fluidez comunicativa, mayor rapidez en la implantación de la Transformación Digital.”

Layla
Scheli

in



Layla Scheli, Jefa de Área Secretaría Técnica en IOSPER sugiere acerca de la Transformación Digital:

“Comenzar con lo que se tiene e ir definiendo objetivos claros y alcanzables para ir mejorando poco a poco.”

Recomendaciones Finales

El panorama de la Transformación Digital en 2024 nos deja datos alentadores, pero también retos que subrayan la necesidad de acelerar y profundizar el cambio. Con un índice de transformación que alcanza el 76%, se evidencia un progreso significativo respecto al 42% de 2021. Sin embargo, todavía hay áreas críticas que deben abordarse con urgencia para consolidar este avance y maximizar el impacto.

1. La Inteligencia Artificial como eje de transformación

Más de la mitad de las empresas a nivel global (51%) han avanzado en la implementación de IA, consolidándola como un pilar estratégico en sus agendas. Sin embargo, el 49% restante aún enfrenta barreras como la falta de talento especializado y los desafíos de integración. Países como España (56%), Ecuador (59%), Perú (56%) lideran este movimiento, demostrando cómo la IA puede acelerar la innovación, optimizar procesos y personalizar la experiencia del cliente. **Es esencial que los gobiernos y las empresas inviertan en desarrollar las capacidades necesarias para democratizar el acceso a esta tecnología.**

2. Cultura y habilidades digitales: el motor del cambio.

A pesar de que la mayoría de las empresas identifican la cultura digital y las habilidades como obstáculos clave, este aspecto sigue sin recibir la atención prioritaria que merece. **Es imperativo que las organizaciones establezcan planes de formación y sensibilización para promover una mentalidad digital y construir equipos capacitados para liderar en un entorno cada vez más tecnológico.**

3. Diversificación estratégica en un entorno competitivo.

Aunque la digitalización de productos y servicios sigue siendo la principal palanca competitiva (57%), es crucial diversificar los enfoques estratégicos. Con un 54% de las empresas enfocadas en innovación de productos y un 82% alertadas por la amenaza de nuevos competidores, queda claro que **solo las organizaciones que combinen creatividad, resiliencia e innovación podrán mantenerse relevantes.**

4. Automatización como ventaja competitiva.

La utilización de la IA para la automatización de procesos continúa liderando como el principal habilitador de la Transformación Digital. Esto demuestra el **potencial de la IA en la automatización, no solo para reducir costos, sino también para escalar operaciones y mejorar la eficiencia.**

5. Personalización y proximidad como clave del éxito.

La utilización de la IA en la personalización de la experiencia del cliente ya es una prioridad para el 43% de las empresas a nivel global, liderando en mercados como México (61%). **En un contexto donde los consumidores demandan mayor cercanía y experiencias únicas, la capacidad de personalizar se convierte en un diferenciador clave.**

6. Innovación y formación continua como fundamentos del futuro.

Con un 62% de demanda de recursos en Transformación Digital, queda claro que la formación continua es indispensable. **Invertir en la capacitación de equipos en áreas como agilidad, IA y ciberseguridad no solo mejorará la competitividad, sino que garantizará que las empresas puedan responder a los desafíos de un entorno en constante evolución.**

7. El liderazgo digital como brújula organizacional.

La adopción de un liderazgo abierto y flexible es esencial para la transformación. **Líderes que fomenten la diversidad de pensamiento y promuevan un ambiente receptivo a la innovación marcarán la diferencia entre el éxito y el estancamiento.**

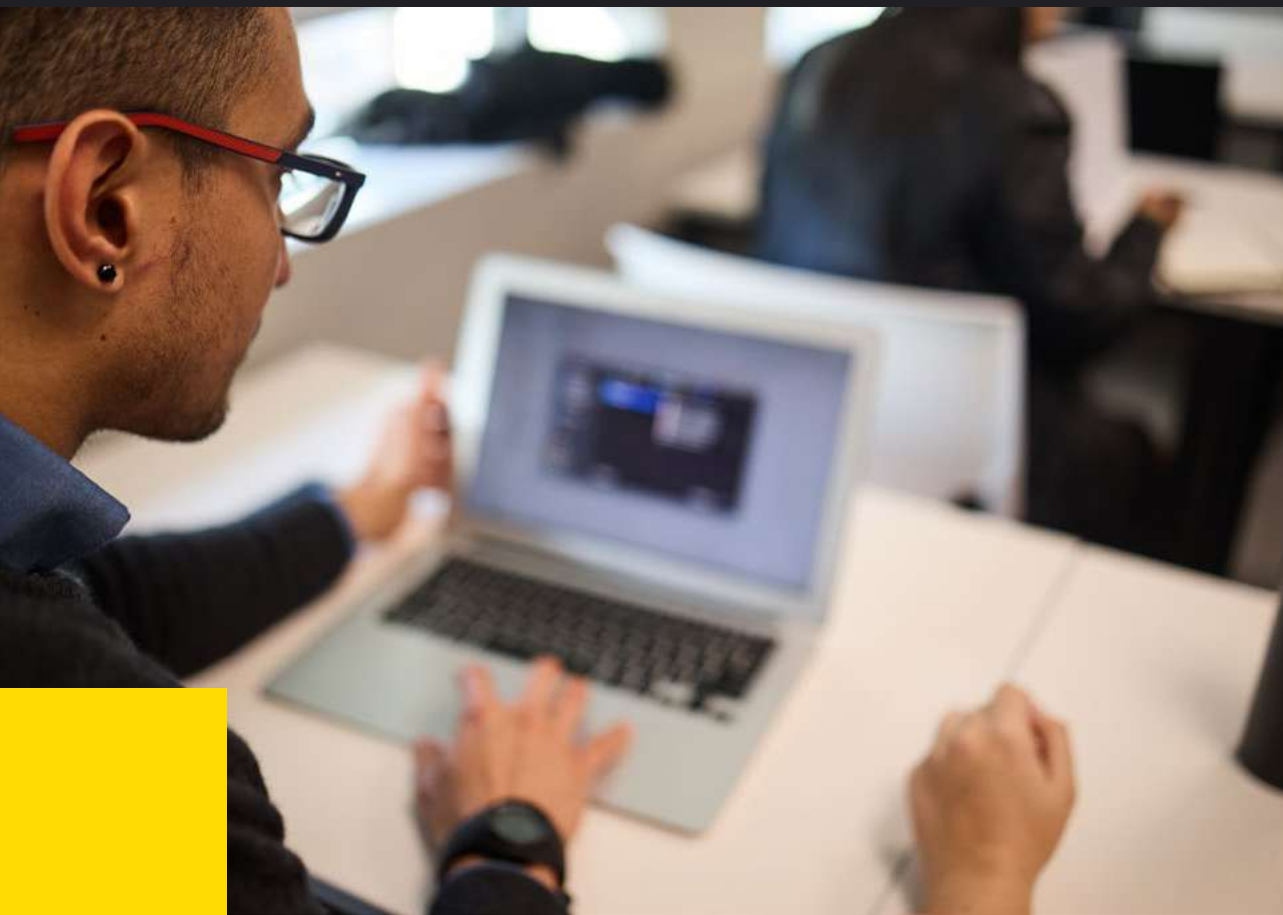
El 2024 marcó un punto de inflexión en la Transformación Digital empresarial. El crecimiento constante y los avances en tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización son alentadores, pero aún queda un largo camino por recorrer. Para consolidar este progreso, se necesita un enfoque más amplio que priorice la cultura digital, la formación de talento y la diversificación estratégica.

Las guías prácticas que acompañan este estudio ofrecen recursos clave para quienes buscan liderar la Transformación Digital en sus sectores. Es el momento de actuar, innovar y construir el futuro digital desde hoy.

¡En este 2025 aprovechemos la oportunidad que nos brinda la Transformación Digital para redefinir el panorama empresarial global!

CAP. 3

INTRODUCCIÓN



Desde **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School** continuamos con nuestro objetivo de 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.

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

En esta nueva edición, el **Think Digital Report 2024**, 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 y 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 las cuatro ediciones del estudio, lo que permitirá evaluar la evolución de las principales variables del proceso de Transformación Digital en las empresas.

Continuando con la misión de formación de Inesdi Business Techschool y OBS Business School, y como parte del trabajo de contribución y ayuda para los profesionales que se desempeñan en diversas organizaciones, hemos actualizado la **Guía Práctica para abordar la Transformación Digital**, que les permitirá desarrollar una hoja de ruta estratégica para iniciar o trabajar dicho proceso y con el fin es contribuir a la formación de los profesionales, a partir de la identificación de las habilidades más demandadas por el mercado.

Además, hemos incorporado dos nuevos capítulos al informe. El primero, sintetiza las conclusiones del estudio, presentándolas en un lenguaje adaptado a las necesidades de los medios de comunicación para facilitar su trabajo y difusión. El segundo, es un capítulo especial que aborda los aspectos más destacados y las conclusiones clave sobre la adopción de la Inteligencia Artificial en el contexto del proceso de Transformación Digital de las 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, continuamente, nuevas oportunidades de mercado.

El objeto general de la investigación consiste en determinar la visión que tienen las empresas, tanto en España como en Latinoamérica, sobre 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 esta cuarta edición:

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 del 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 estructura de la siguiente manera:

1.

Marco Teórico

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

2.

Marco Metodológico

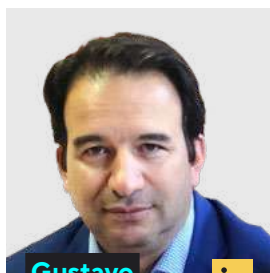
El Marco Metodológico busca brindar un ordenamiento claro del proceso de investigación, así como un sustento metodológico para las conclusiones del informe. La metodología utilizada se basa en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de tipo transversal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

3.

Recolección y Análisis de Datos

El proceso de Recogida de Datos consiste 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** y **OBS Business School**, han dispuesto un equipo de trabajo integrado por profesionales de diversas disciplinas:



**Gustavo
Diaz**



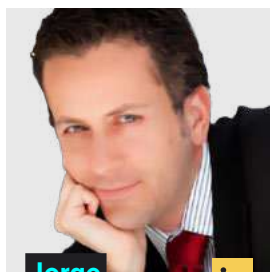
Investigador Principal

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 y Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Buenos Aires. Diplomado en Tecnología financiera en Harvard Estados Unidos, en Business Agility y en Innovación Estratégica en ESADE España y en Metodologías Agile en ITBA, Buenos Aires. Además, 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 de 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. Profesor de Pagos Digitales y Billeteras Electrónicas en la Maestría Fintech del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Profesor de Billeteras Digitales y Comercio Electrónico en UBA. Ha sido Profesor de Liderazgo y Gestión del Cambio en la Maestría en Transformación Digital y Desarrollo de Negocio de OBS Business School y Universidad de Barcelona. Profesor de Maestría en Gestión Estratégica de Sistemas y Tecnología y la Maestría en Seguridad Informática en la Universidad de Buenos Aires y profesor adjunto por concurso en la Universidad de Buenos Aires. Posee certificaciones en SAFe 4 Scaled Agile en Madrid; Scrum Máster SCM, Product Owner CSPO y Certified Agile Leadership CAL en la Scrum Alliance.

Asimismo, ha sido conferencista en el IT Forum Financiero de Buenos Aires; participante del Panel de CIOs en el Congreso Anual AMBA en Buenos Aires y en las 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

Jorge Tuñón Navarro es Catedrático por la Universidad Carlos III de Madrid, así como Catedrático Jean Monnet "ad personam" de la Comisión Europea, con más de 15 años de experiencia académica y de investigación en las áreas de Comunicación, Relaciones internacionales, Ciencia política y Derecho. Ha impartido hasta doce asignaturas diferentes a nivel de grado y posgrado en universidades europeas y americanas, y colabora con diversas instituciones, como el Parlamento Europeo, la Comisión Europea, el Colegio de Europa y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Es Doctor Europeo en Comunicación, Relaciones Internacionales y Unión Europea por la Universidad Complutense de Madrid, habiéndose licenciado previamente en Derecho, Ciencias Políticas y Periodismo. A lo largo de su trayectoria, ha publicado seis monografías como autor o coautor, editado otros cinco volúmenes y ha contribuido con 38 artículos en revistas científicas, de los cuales 20 cuentan con estatus JCR o ISI. Además, cuenta con una docena

de monografías en autoría, co-autoría o edición y ha participado en la redacción de 24 capítulos en libros colectivos en varios idiomas.

En cuanto a su experiencia investigadora, ha liderado siete proyectos de investigación financiados a nivel regional, nacional y europeo, destacando su rol como director de la Cátedra Jean Monnet sobre el "Futuro de la Comunicación Europea frente a la desinformación pandémica" (2022-2025), y su participación en el proyecto Horizon 2020 Reclaim, centrado en la defensa de la democracia liberal en la era posfactual.

Su labor profesional incluye el asesoramiento científico externo para el Parlamento Europeo y la Comisión Europea, así como la consultoría para el Ministerio de Universidades y el Ministerio de Educación de España. Su trabajo en temas de desinformación y resiliencia democrática ha sido reconocido a nivel académico y profesional, siendo galardonado con el Premio de Excelencia 2023 de la Universidad Carlos III de Madrid.

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 2024**, se ha realizado un análisis bibliográfico acerca de las características particulares de los procesos de Transformación Digital en las empresas, al objeto de establecer las definiciones primigenias que permiten construir el Marco Teórico y que dan 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 visiones 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:



A continuación, se describe un Marco Teórico construido en torno a los seis componentes integrantes de la Transformación Digital en las empresas.

El primer concepto por 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 aproximación 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

El análisis del entorno competitivo es fundamental para comprender cómo la Transformación Digital impacta actualmente en los mercados y la competencia empresarial. Este proceso es crucial para identificar tanto nuevas oportunidades como amenazas y permite a las empresas adaptar sus estrategias en un entorno en constante evolución.

Busquets y Cabrerizo (2018) destacan la importancia de entender la dinámica del mercado y las nuevas reglas de competencia para desarrollar una visión clara sobre la necesidad de transformación. Enfatizan que “la primera medida para gobernar una Transformación Digital es entender el contexto competitivo para poder diseñar una estrategia adecuada”, subrayando la urgencia de evaluar constantemente este entorno.

Por otro lado, **Zamora, Ricart, Guerra Cortada y Pérez Tejada (2020)** señalan que la competencia proviene mayormente de actores tradicionales o startups, y no tanto de empresas preestablecidas en otros sectores. Esto sugiere que la transformación del modelo de negocio en incumbentes es más compleja de lo que parece y que las ventajas competitivas que se obtienen mediante la Transformación Digital son explotadas, principalmente, en mercados tradicionales.

A esta reflexión se suma **Porter (1980)**, quien ya adelantaba en su análisis de las fuerzas competitivas la importancia de evaluar constantemente las amenazas de nuevos competidores recién llegados y sustitutos en el mercado, factores que hoy se ven exacerbados por la disrupción digital. Según Porter, la digitalización ha incrementado la capacidad de nuevas empresas para ingresar rápidamente a los mercados, lo que reduce las barreras tradicionales y crea una competencia más feroz. En la actualidad, esta aproximación resulta más evidente que nunca antes, con empresas nativas digitales redefiniendo sectores completos.

Además, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2019)** subraya que “todas las industrias se ven afectadas por la Transformación Digital, pero no hay un parámetro único para medir su ritmo y grado”. Esto evidencia la complejidad de la digitalización, la cual afecta, tanto a la manufactura como a los servicios, complicando los esfuerzos para ofrecer una definición única de este fenómeno multifacético.

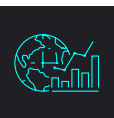
A su vez, **McKinsey & Company (2018)** añade que, en sectores altamente digitalizados, «las empresas que logran adaptarse a la disrupción tecnológica no solo mejoran su eficiencia operativa, sino que también generan nuevas oportunidades de ingresos”. Según su investigación, estas organizaciones son capaces de mover con rapidez productos al mercado, lo que les permite tomar ventaja en sectores donde la Transformación Digital impulsa el crecimiento exponencial.

Por otro lado, el **Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2018)** advierte sobre los cambios en el contexto estratégico. Las tecnologías digitales permiten que nuevos competidores ingresen al mercado mucho más rápido, lo que disminuye las ventajas de las empresas dominantes. Las organizaciones, que alguna vez fueron líderes, hoy deben enfrentar una realidad en la que moverse lentamente puede ser fatal.

En cuanto al impacto de las plataformas digitales, **Cutolo, Hargadon y Kenney (2021)** afirman que “las compañías de plataformas online dominantes son actualmente las más valiosas del mundo y están redefiniendo las reglas de la estrategia empresarial”. Estas plataformas han reconfigurado los mercados, permitiendo el crecimiento de startups nativas digitales que dependen de ellas para prosperar. A medida que estas plataformas ganan poder, las empresas tradicionales deben adaptarse para poder competir o, en algunos casos, simplemente sobrevivir.

Finalmente, **Guerra, Marcilla, Linares y Chalumeau (2023)** advierten que, a pesar de la velocidad de los cambios actuales, las empresas deben visualizar su estrategia competitiva con un horizonte de una década, afirmando que “en un entorno tan dinámico, aquellas empresas que no adapten su estrategia con visión a largo plazo podrían desaparecer en un plazo de cinco años”. En este sentido, la innovación a lo largo de la cadena de valor juega un papel fundamental en la sostenibilidad empresarial.

Todo proceso de Transformación Digital debe incorporar un análisis exhaustivo del entorno competitivo. Es crucial evaluar: cómo la evolución tecnológica afecta a los resultados económicos de los sectores, cuán sostenibles son los modelos de negocio actuales y cómo las empresas se mueven dentro del mercado. Solo entendiendo estos factores, las organizaciones podrán anticiparse a los cambios, adaptar sus estrategias y mantenerse competitivas en un entorno cada vez más desafiante.



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. Afirman 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”. Consideran que la transformación del modelo de negocio se apoya en tres elementos clave:

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)**, quienes señalan que “la tecnología impacta directamente en los fundamentos del negocio y muchas veces se convierte en parte del producto, ya que no se limita únicamente a optimizar procesos como los de compra, 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: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio. En relación con esta última, describen que las empresas no solo están cambiando sus funciones, sino que también están redefiniendo cómo interactúan las distintas áreas, e incluso están evolucionando los límites y las actividades de la empresa.

Por su parte, **OECD (2019)** describe cómo las tecnologías digitales permiten a las empresas acceder a múltiples mercados geográficos y de productos casi instantáneamente, compartiendo ideas y aprovechando rendimientos a escala. Esto fomenta el desarrollo de nuevos modelos de negocio, como las plataformas digitales, que permiten a las empresas competir en otros mercados no digitales, aumentando la competencia global.

Teece (2018) introduce el concepto de capacidades dinámicas, argumentando que las empresas deben ser ágiles y adaptables para reconfigurar continuamente sus activos y capacidades en respuesta a las tecnologías emergentes. Señala que aquellas empresas que no logren adaptar sus modelos de negocio verán disminuir sus ventajas competitivas.

Porter y Heppelmann (2015) destacan cómo la digitalización está transformando los modelos de negocio tradicionales a través de productos inteligentes y conectados. “La conexión de productos y servicios en ecosistemas digitales está empujando a las empresas a desarrollar nuevas fuentes de ingresos y formas de operar”, indican, lo que está cambiando la naturaleza misma de la competencia en muchos sectores.

Bharadwaj et al. (2013) ofrecen una perspectiva integral sobre la digitalización, afirmando que las empresas que adoptan con éxito las tecnologías digitales no solo mejoran sus productos y procesos, sino que también generan nuevas formas de interactuar con clientes y socios, impulsando cambios significativos en sus modelos de negocio.

Lund Pedersen (2022) aporta ejemplos de empresas que han logrado ajustar de manera exitosa y continua sus modelos de negocio para alinearse con los desarrollos tecnológicos, demostrando que la cultura organizacional debe adaptarse para aprovechar al máximo estos cambios.

Finalmente, **Ferrone y Navarro (2023)** subrayan la importancia de que las empresas adopten esquemas de innovación ágiles que les permitan reaccionar rápidamente ante transformaciones tecnológicas abruptas. Aseguran que “la experimentación y las metodologías ágiles son cada vez más esenciales como herramientas clave

de gestión e innovación, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno de cambios continuos”.

Las tecnologías digitales están impactando significativamente en los modelos de negocio, no solo mejorando los existentes, sino también impulsando la creación de innovadores esquemas de comercialización y de interacción con los clientes. La Transformación Digital está redefiniendo los límites de las empresas y sus estrategias competitivas, haciendo esencial un análisis detallado de cómo estas tecnologías influyen en los modelos de negocio y en la sostenibilidad futura de las empresas.

4.3 Tecnologías Digitales

Las tecnologías digitales son la base de todo proceso de transformación, ya que sin la tecnología las empresas serían incapaces de transformar su gestión. Comprender cómo la tecnología actúa como efecto palanca de los procesos de transformación nos permite entender la importancia de los procesos de evaluación, implantación y gestión de las nuevas tecnologías digitales.

Westerman y Didier (2015) apuntan 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”*. Destacan que *“no son pocos los relatos de empresas que han generado innovaciones asombrosas gracias a la tecnología digital”*, y remarcan 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”*.

En un enfoque más reciente, **Ayuso (2023)** señala que *“las organizaciones que adoptan tecnologías digitales no solo transforman su operación, sino que también replantean el talento que necesitan para impulsar estas nuevas capacidades tecnológicas. La tecnología no es solo un medio, es una herramienta estratégica para la innovación continua”*.

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

Finalmente, **Drucaroff (2023)** comenta que *“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 como:*

- ↪ *¿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 y qué retornos tiene?”*

En consecuencia, resulta decisivo cómo las organizaciones gestionan la incorporación de nuevas tecnologías digitales, lo que les permite acelerar la transformación de sus negocios hacia lo digital. Como conclusión, 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 comprenden aspectos relacionados con las personas y las interacciones dentro de las organizaciones. Estos factores pueden facilitar o entorpecer los procesos de Transformación Digital, especialmente en lo que respecta a las nuevas estructuras organizativas, metodologías ágiles y formas de trabajo emergentes. En este contexto, **Busquets y Cabrerizo (2018)** sostienen que “*una transformación requiere un nuevo enfoque*” y proponen la creación de figuras directivas novedosas y estructuras organizativas adaptadas a las demandas digitales.

Por su parte, **Foncillas (2019)** observa que las organizaciones que comprenden la importancia de la Transformación Digital saben que deben gestionar no solo la tecnología, sino también aspectos como la cultura organizativa, la agilidad, y la reorganización de equipos. De manera similar, **Correa (2019)** plantea que la introducción de nuevas tecnologías en una organización no siempre es adoptada de manera uniforme. Esto se debe a que la implementación tecnológica debe estar acompañada de cambios en otros subsistemas, como las conductas y relaciones laborales, la estructura organizacional, y las personas involucradas.

Westerman (2019) señala que una visión poderosa puede impulsar la transformación, pero advierte que el éxito también depende de abordar los problemas organizativos y los incentivos que influyen en las personas. Subraya la importancia de fomentar la colaboración interna entre áreas, así como de involucrar a todos los actores clave en la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva más amplia, **McKinsey (2017)** resalta que la manera en que una empresa se organiza es fundamental para el éxito de su Transformación Digital. La consultora sugiere la adopción de nuevas formas de trabajo, tales como el desarrollo ágil de productos, métodos de prueba y aprendizaje continuo, y la creación de equipos multifuncionales que combinen diversas experiencias para acelerar el progreso y mantener el enfoque en los clientes.

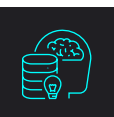
Según la **Agenda España Digital 2025**, la digitalización no solo transforma los factores de producción (como el hardware, software y el capital humano), sino que también genera cambios en la cultura organizativa, los modelos de negocio, y las relaciones, tanto comerciales como internas. Este proceso impacta de manera estructural sobre la productividad, el mercado laboral y el crecimiento de las empresas, al permitir una expansión exponencial que sería imposible con los medios tradicionales.

Lopez Moratino (2022) advierte que las estructuras organizativas rígidas, las políticas internas y las disputas presupuestarias pueden dificultar el progreso de la Transformación Digital. Para superar estas barreras, propone rediseñar la arquitectura organizativa, de manera que las diversas áreas de la empresa puedan alinearse con los objetivos de cambio.

Más recientemente, **Drucaroff (2023)** destaca que los líderes empresariales deben ser conscientes de que la Transformación Digital implica mucho más que adoptar nuevas tecnologías. También requiere repensar las estructuras organizativas, implementar nuevas formas de trabajo y fomentar la colaboración ágil entre áreas. Además, es fundamental que las organizaciones sean flexibles y se adapten rápidamente a los cambios constantes en el entorno digital.

Finalmente, **Díaz y Piorun (2023)** subrayan el papel transformador de las metodologías ágiles en la búsqueda de nuevas formas de trabajo. Estas metodologías permiten a las organizaciones innovar, diferenciarse y crecer mediante esquemas de colaboración entre diferentes áreas operativas, consolidando así lo que llaman “*agilidad organizacional*”. Esta capacidad es clave para enfrentar los desafíos futuros con flexibilidad y resiliencia.

En consecuencia, queda claro que la Transformación Digital requiere un replanteamiento profundo de los modelos de gestión, en el que las organizaciones deben adoptar nuevas estructuras, metodologías ágiles y formas de trabajo para alinearse con las demandas de un entorno digital en constante evolución.



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 considerar desde un principio los aspectos evidentes y ocultos de la cultura, para acompañar adecuadamente la transformación.

Según **Westerman (2019)**, la cultura de una organización es un conjunto de valores y normas que guían las interacciones humanas y se refleja en los valores propuestos por la dirección, las suposiciones tácitas de los empleados y los comportamientos comúnmente aceptados. Destaca que, mientras una cultura coherente y continua aporta estabilidad, también puede aferrarse a prácticas obsoletas que desalinean a la empresa de las nuevas dinámicas del mercado. De hecho, para muchas empresas, el cambio cultural constituye el mayor desafío de la Transformación Digital. Westerman 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?”*

Este interrogante subraya la necesidad de abordar la cultura organizacional como parte integral del proceso de Transformación Digital. **Busquets y Cabrerizo (2018)** apoyan esta idea, afirmando 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.”*

Volpentesta, Spahiu y De Giovanni (2023) describen la Transformación Digital como un fenómeno complejo que implica cambios profundos en la estrategia, procesos de trabajo, y, por supuesto, en la cultura y la identidad de la organización. **Lavilla (2019)** enfatiza que *“la Transformación Digital no es sólo un proceso, es una nueva Cultura”*, una visión que se alinea con la de **Foncillas (2019)**, quien señala que la cultura durante la Transformación Digital puede y debe ser trabajada. Foncillas agrega que es crucial crear entornos participativos donde todos los niveles de la organización se sientan incluidos en la Transformación Digital.

Por su parte, **Gartner (2021)** resalta la necesidad de comprender y adaptar los cambios culturales necesarios para el éxito de la Transformación Digital. **Díaz Quijano (2019)** también aboga por una transformación de la cultura organizacional para convertirla en facilitadora del cambio digital, promoviendo una transición de usuarios a creadores digitales.

A su vez, el **Foro Económico Mundial (2021)** menciona que la cultura digital debe ser flexible y adaptativa para enfrentar nuevos desafíos, y que a menudo la cultura organizacional existente choca con la cultura digital deseada. Además, **Li (2021)** subraya que, para lograr una disrupción significativa, es necesario cambiar la forma en que se toman las decisiones y se establecen las creencias y comportamientos dentro de la empresa. Recomienda integrar el cambio cultural en la planificación estratégica para respaldar eficazmente la estrategia empresarial.

Finalmente, **Lund Pedersen (2022)** afirma 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.”* Asimismo, **Hernández Reche (2023)** añade que se debe fomentar un cambio cultural que centre el producto o servicio en el cliente, adaptándose a sus nuevas habilidades, necesidades y expectativas de transparencia y personalización.

En conclusión, la cultura organizacional es un factor crítico en la Transformación Digital. La habilidad de una empresa para adaptarse y evolucionar culturalmente puede determinar el éxito o fracaso del proceso de transformación. Para enfrentar este desafío, es esencial abordar tanto los aspectos visibles como los invisibles de la cultura, fomentando un entorno que apoye la innovación y la agilidad. La integración de la cultura digital en la estrategia de transformación ayudará a las organizaciones a superar obstáculos y a maximizar las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías.



4.6 Talento Digital

Es esencial comprender el papel crítico que juegan las personas, sus competencias, habilidades y conocimientos durante el proceso de Transformación Digital. Desarrollar un nuevo talento que pueda afrontar estos desafíos es fundamental para el éxito de la transformación.

Rubén Mancha, José María Camacho y Salvatore Parise (2023) subrayan que la Transformación Digital no solo requiere la adquisición de tecnologías digitales, sino también un mensaje claro para dirigir el cambio, trabajadores cualificados para reconocer y aprovechar los beneficios digitales, una cultura de uso de datos en la toma de decisiones y agilidad para identificar oportunidades y actuar. Estos elementos son cruciales para garantizar que el proceso de transformación sea efectivo y eficiente.

Marc Correa (2019) propone que los cambios necesarios para avanzar en la Transformación Digital deben centrarse en tres pilares: la tecnología y el conocimiento asociado, nuevas habilidades para ser efectivos en la nueva organización y la adaptación de las capacidades organizativas. Correa destaca que, más allá de identificar habilidades clave, es esencial repensar el proceso de adquisición de estas habilidades, para que las personas involucradas puedan adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno organizativo.

Esta perspectiva es respaldada por la **OECD (2019)**, que señala que la Transformación Digital requiere una combinación de competencias cognitivas robustas, como matemáticas y comprensión lectora, junto con habilidades para la resolución de problemas y competencias no cognitivas y sociales, como la comunicación y la creatividad. La capacitación continua es vista como una condición sine qua non para prosperar en el entorno digital. La OECD también sugiere que definir y medir las habilidades necesarias en la era digital es fundamental para supervisar efectivamente la Transformación Digital.

Loscos (2022) enfatiza que la velocidad de la Transformación Digital está obligando a organizaciones y profesionales a adoptar el concepto de “lifelong learning” o aprendizaje continuo. Este enfoque permite un mejor ajuste entre el talento disponible y el requerido, destacando la responsabilidad compartida entre organizaciones y profesionales en el ajuste de los perfiles de talento.

Por su parte, **Ayuso (2023)** añade que la Transformación Digital está creando una demanda creciente de nuevos perfiles profesionales. Para atraer y desarrollar el talento necesario y escaso, las empresas deben adoptar nuevos modelos organizativos que faciliten este proceso.

En conclusión, la gestión y desarrollo del talento digital es una parte fundamental de cualquier proceso de transformación. Las organizaciones deben no solo identificar las habilidades necesarias, sino también crear sistemas y modelos de aprendizaje continuo que permitan a sus empleados adaptarse a las nuevas demandas del entorno digital. Integrar el desarrollo del talento digital en la estrategia de transformación ayudará a las empresas a enfrentar los desafíos futuros con mayor eficacia y a maximizar el potencial de sus recursos humanos.

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**. 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 capítulo “Trabajo de Campo”, que debe constituir el valor añadido del actual 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.

De otro lado, 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...”.

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. Además, el **Think Digital Report 2023**, nos permitió evidenciar una evolución en el índice de Transformación Digital de las empresas, desde el 42% evidenciado en 2021, al 73% en 2022 y al 71% para el año 2023.

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**, 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 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**.

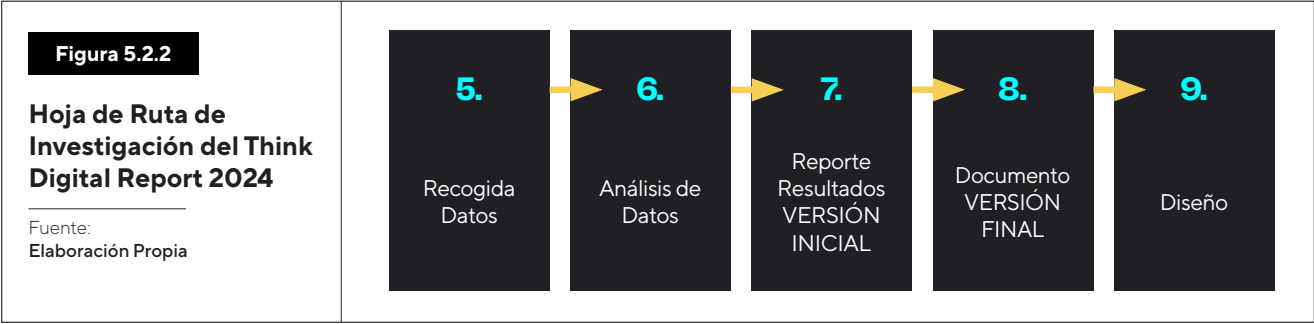


5.2.2 Proceso de Investigación

En base precisamente a la Hoja de Ruta de la Investigación, explicitada en la Figura 5.2.1, el desarrollo de la misma 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 estableció la tipología de herramientas metodológicas, que posteriormente serían aplicadas para la implementación del diseño de la investigación.
- 3. Diseño de Herramientas de Recolección de Datos:** De una parte, en el marco de una investigación basada en fuentes de información original y primaria, en esta etapa se diseñaron las preguntas, respuestas esperadas y los diversos métodos de respuesta a efectos de conformar el cuestionario base de la encuesta digital. De otra parte, en el caso de la investigación documental de fuentes secundarias, en esta etapa, se seleccionaron las fuentes oficiales, de cada país de origen. Por último y en relación 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 Sistémica:** 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**, 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, obteniendo los informes oficiales de los diversos países. Asimismo, para el caso de la investigación cualitativa de fuentes primarias, en esta fase, 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 2024**.
- 9. Diseño:** En esta última fase, se realizó 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. Se seleccionó un enfoque cuantitativo al brindar una visión objetiva de la realidad que se buscaba describir.

El alcance de la investigación cuantitativa ha sido del tipo **descriptivo**, ya que 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.

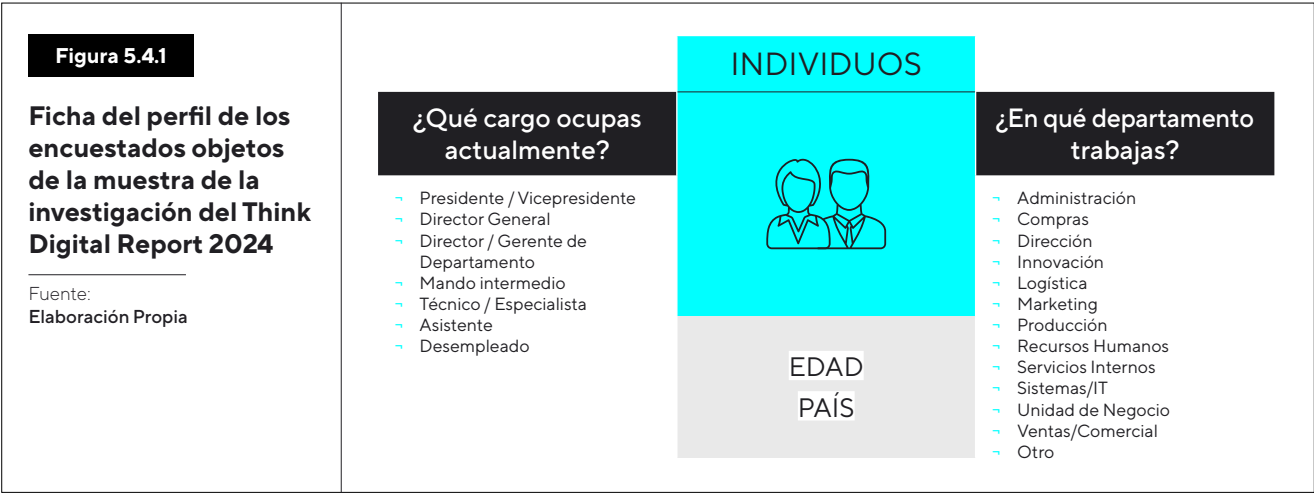
Por su parte, la recolección de datos fue específicamente de corte **transversal**, debido a que se basó en la recolección de datos única, de una instantánea en un momento específico determinado entre **julio y diciembre de 2024**. Dichos datos empíricos fueron suministrados por **un total de 522 profesionales 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 digitales. 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.

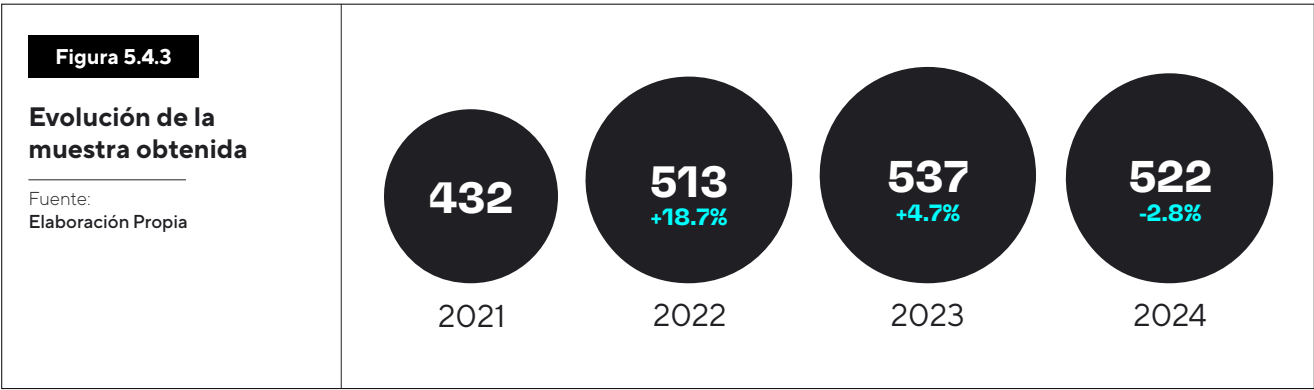
El perfil de los participantes del estudio respondió a un diseño previo basado en determinadas características del individuo a investigar, según el resumen de la Figura 5.4.1, que pondera como variables: el país de origen, el género, la edad, el nivel de estudios, el puesto desempeñado y el departamento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



En relación con 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:

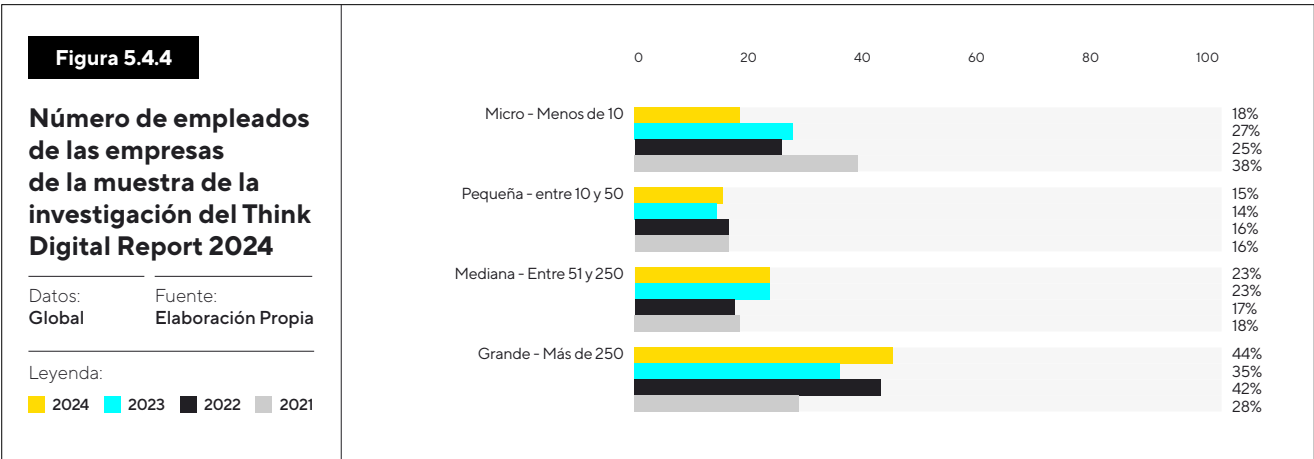


Figura 5.4.5

Cargo ocupado actualmente por los individuos encuestados en calidad de muestra de la investigación del Think Digital Report 2024

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021

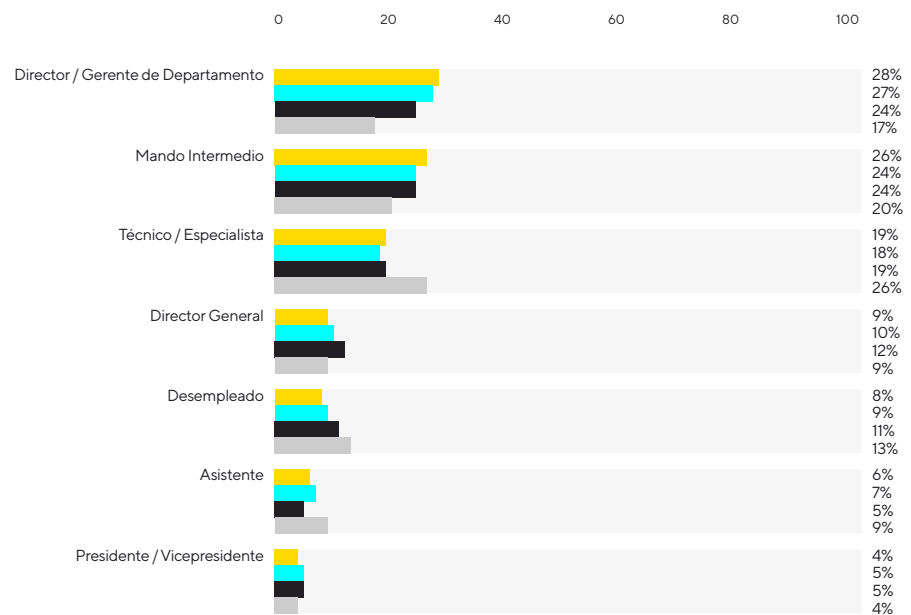


Figura 5.4.6

Área interna de la organización donde se desempeñan los representantes de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2024

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021

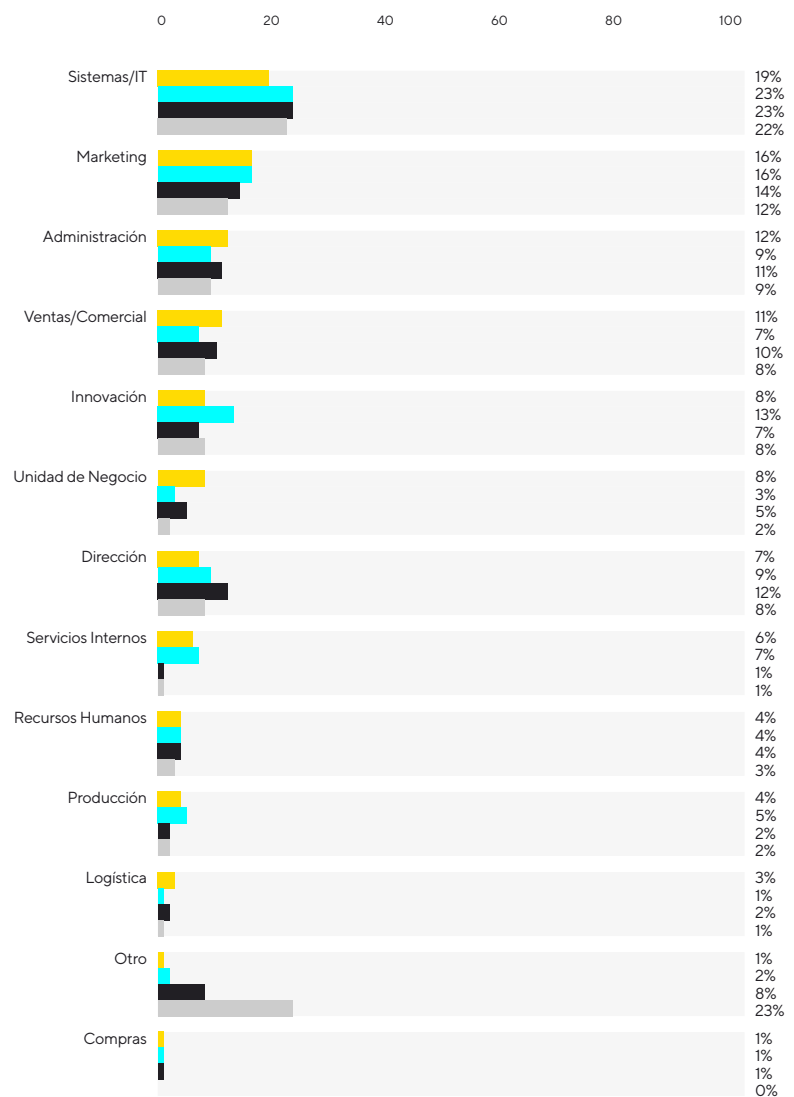


Figura 5.4.7

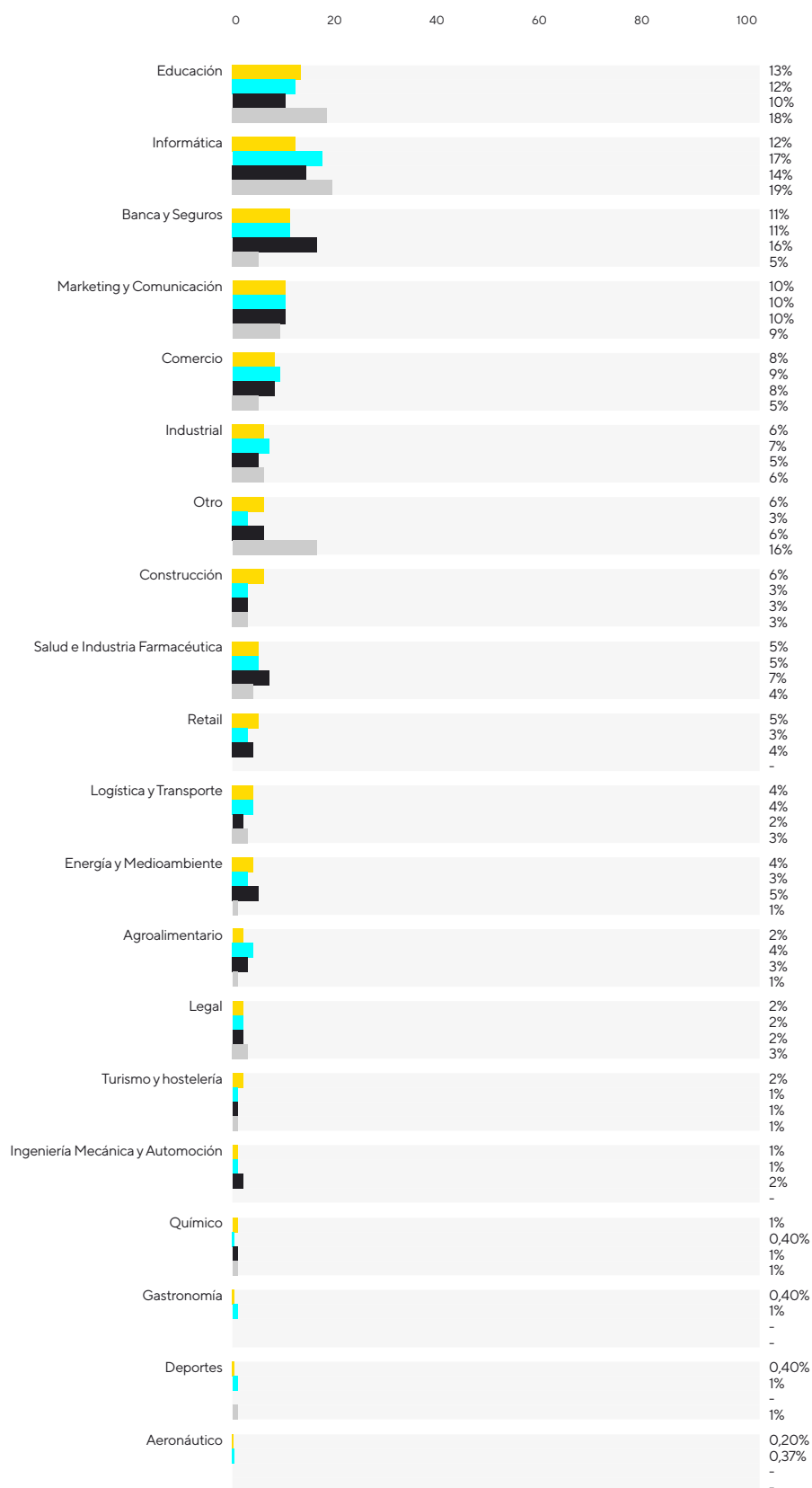
Sector de actividad de las empresas de la muestra de la investigación del Think Digital Report 2024

Datos:
Global

Fuente:
Elaboración Propia

Leyenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



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, son: España, México, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina y Chile.



Para cada uno de los países o casos de estudio seleccionados, fueron identificados los organismos oficiales destinados a la provisión oficial nacional de estadísticas y censos en cada caso, tal y como se desprende del desglose de la Figura 5.4.9. Para ello, siempre se tuvo en cuenta que el criterio utilizado para la elección documental consideró aquella información disponible sobre los diversos indicadores de infraestructura de cada país.

Figura 5.4.9

Desglose de los organismos especializados en provisión de estadísticas y censos, por cada uno de los casos de estudio seleccionados en la investigación del Think Digital Report 2024

Fuente:
Elaboración Propia

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

Por su parte, a partir de la información obtenida de los referidos organismos se han consolidado los resultados en el resumen ejecutivo detallado en la Figura 5.4.10.

Figura 5.4.10

Fuente: Elaboración Propia

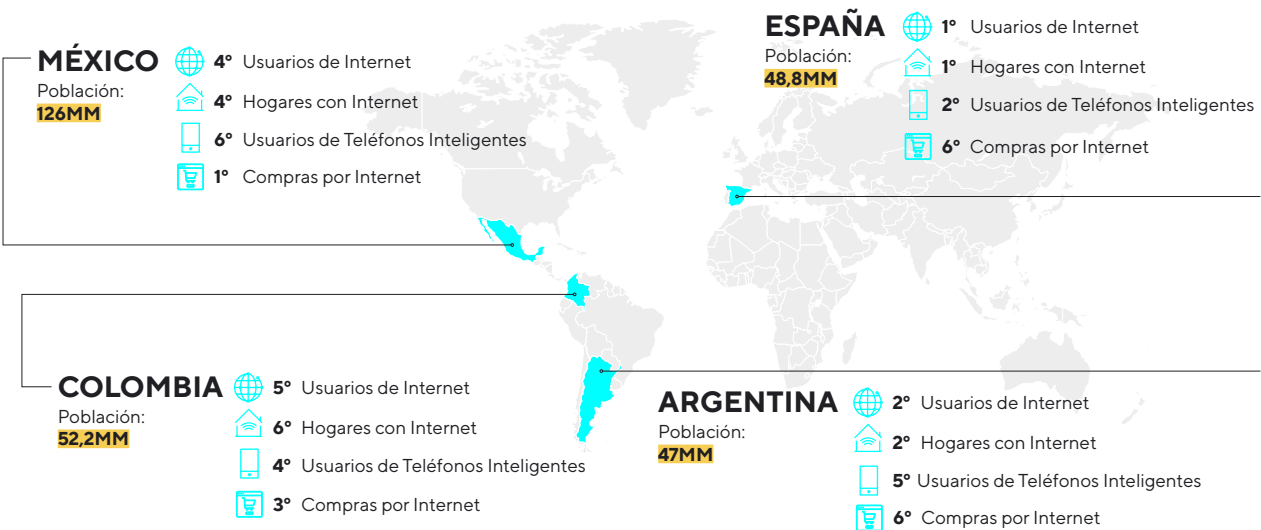
Universo de la muestra de la investigación cualitativa del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

INESDI BUSINESS
TECHSCHOOL

OBS Business School

Resumen Ejecutivo - Información Estadística



Usuarios de Internet
Cantidad de usuarios de Internet por país.

2024		
	España	95,4%
	Argentina	93,4%
	Chile	89%
	México	81,2%
	Colombia	77,3%
	Ecuador	72,2%
	Perú	77,1%

Hogares con Internet
Cantidad de Hogares con Conexión Internet.

2024		
	España	96,4%
	Chile	94,3%
	Argentina	93,4%
	México	71,7%
	Ecuador	66%
	Colombia	63,9%
	Perú	55,3%

Usuarios de Teléfonos Inteligentes
Cantidad de usuarios de Teléfonos Inteligentes.

2024		
	Perú	127,9%
	España	99,5%
	Chile	95,2%
	Colombia	90,4%
	Argentina	89,5%
	México	81,4%
	Ecuador	57,7%

Personas que han comprado por Internet
Porcentaje de compradores online sobre el total de la población.

2024		
	México	72,5%
	Colombia	60%
	Argentina	59,5%
	Perú	59%
	España	55,9%
	Ecuador	31%

Por su parte, para la investigación cualitativa de fuentes primarias, se identificaron **10 referentes especialistas del mercado**, tal y como se desprende del desglose de la Figura 5.4.11. Dichos referentes participaron aportando su experiencia y su visión sobre diversos aspectos del proceso de Transformación Digital.

Figura 5.4.11

Fuente: **Elaboración Propia**

Referentes especialistas del mercado del Think Digital Report 2024

Noelia Valverde   Directora del Programa en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información en OBS	IT Manager con más de 20 años de experiencia tanto en el sector público como el privado (facility services, transportes, telco, banca, retail, consultoría, seguros). Liderando equipos multidisciplinares; gestión presupuestaria; elaboración, seguimiento y control del plan estratégico de sistemas; gestión infraestructuras, sistemas, comunicaciones y seguridad de la información. Ingeniera de Telecomunicación, en posesión de un PMD®-Program for Management Development por el ESADE (Programa DIRIGE), y varios másteres: Dirección de Sistemas, Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y DevOps & Cloud Computing.
Carolina Guijarro Serna   Socia Fundadora de INNPersonal	Me apasiona transformar las cosas complejas en otras más sencillas, útiles y divertidas y ayudar a las personas a ver el mundo siempre con la mirada fascinante de quien lo descubre por primera vez. Soy Ingeniera en Telecomunicaciones, MBA por EOI Business School y especialista en la transformación cultural, experiencia de usuario y rediseño de procesos. Además, soy experta en el desarrollo de estrategias de participación interna y gestión del conocimiento (agentes de cambio, wikis, intranets, gestores documentales...), diseño de programas de e-learning y guías formativas para managers, prototipado y testeo de soluciones de RRHH, Marketing y Comunicación corporativa, y definición de indicadores y cuadros de mando.
Larisa Rodríguez   CEO and Founder en TheGreenMood	Fundadora y CEO de Thegreenmood Ecoamenities, empresa pionera en Europa por estar especializada en amenities Ecológicos y sostenibles para el sector hotelero. Thegreenmood es una empresa que trabaja exclusivamente dentro del marco de la sostenibilidad y como tal, está certificada BIOSPHERE sostenibilidad turística. Es licenciada en Derecho por la UIC y en administración de empresas por la NYU, cuenta con una trayectoria empresarial centrada en gestionar de empresas. Ha dedicado 7 años a consultoría trabajando en Integrated control Systems (USA) , durante los siguientes 16 años como Directora General para España de la multinacional Italiana Inghirami del sector textil y moda. En el año 2016 fundó su propia empresa Thegreenmood con una visión sostenible y ecológica para minimizar el impacto medioambiental del sector hotelero.

Laila El Qadi Cueto  in Directora - mentor{y}teller	A través de mentor{y}teller, mi misión es facilitar la comunicación y el autodesarrollo profesional. Mi experiencia como Periodista además de Directora de Comunicación y Storytelling, me permiten ayudar a personas y organizaciones a comunicar su talento y alcanzar sus objetivos estratégicos a través de la narración de historias, la comunicación interpersonal y el mentoring. Como Docente, comparto mis conocimientos y experiencia sobre cómo transformar datos en historias que impulsen la toma de decisiones basada en datos, y así aportar claridad al mensaje, por complejo que sea. Con habilidades de comunicación no verbal y verbal y de mentoring, me esfuerzo por impactar significativamente en los entornos profesionales a través del desarrollo personal.
Layla Scheli  in Jefe de Área Secretaría Técnica en losper	Ingeniera en Sistemas de Información, me encanta trabajar en equipo de manera proactiva y dinámica, busco constantemente desarrollarme tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal. Certificaciones y posgrados en diferentes áreas de sistemas como ser: Big Data, IoT, Ciberseguridad, Gestión de Riesgos, Telecomunicaciones, Fintech, Cryptocurrencies, Inteligencia de Negocio, Tecnologías Sostenibles, Cloud Computing, Analítica Web, Gestión de Proyectos, entre otros. A su vez, me he capacitado en temas referidos al Business Management, Planificación Estratégica de TI, Liderazgo Empresarial, Negocios Internacionales, Mejora Continua, Calidad Integral, SEO, SEM, Marketing Digital y Entrepreneurship.
Luis Regueira y Piñeiro  in Gerente en Banca y Referente de Transformación Digital	Soy un apasionado líder en transformación digital con más de 12 años de experiencia en el sector bancario y financiero. Mi expertise abarca desde la innovación tecnológica hasta la gestión de proyectos de alto impacto, como el lanzamiento de Cuenta DNI, la billetera digital más exitosa de América Latina con más de 8 millones de usuarios. Especializado en: • Estrategias de transformación digital • Innovación en servicios financieros • Experiencia de usuario (UX) • Implementación de RPA e IA • Liderazgo de equipos multidisciplinarios
Mariano Biocca  in Director Ejecutivo Cámara Argentina FINTECH	Como Director Ejecutivo de la Cámara Argentina de Fintech, trabajo en conjunto con nuestros diversos miembros, tanto en tipos como en tamaños de empresas, para fortalecer el sector Fintech en Argentina. Desde nuestros inicios en 2017, hemos trabajado incansablemente para organizar y conectar el sector, estableciendo puentes entre los sectores público, privado y académico, y promoviendo el desarrollo sólido de la industria en nuestro país. Además, como miembros de la Alianza Fintech Iberoamérica, participamos activamente en la promoción de la integración entre todas las Cámaras y Asociaciones Fintech de Iberoamérica, con el objetivo de fortalecer a Latam como una potencia Fintech global.
Jaume Puigbò  in Senior Business & Solutions Consultant en Atmira	Psicólogo e ingeniero informático. Máster en Inteligencia Artificial y Machine Learning por el MIT. Con más de 35 años de experiencia en TI, con una amplia experiencia que abarca funciones tanto comerciales como técnicas. Su carrera inicial se centró en Business Analytics, donde se destacó en puestos como Traductor de Negocios, Arquitecto de Soluciones, Analista y Arquitecto. Durante los últimos 14 años, se ha especializado en datos, análisis e inteligencia artificial, implementando con éxito estrategias de datos que impulsan el crecimiento y la innovación empresarial.

 Ginés Carrascal de las Heras in Quantum Computational Scientist en IBM	Científico computacional en IBM Quantum. Le encanta hacer que las cosas funcionen juntas, usando la metodología para integrar no solo TI sino también los procesos de negocio. Interesado en construir equipos ágiles de alto rendimiento. Scrum Master certificado. Certificado TOGAF 9. Profundo conocimiento en arquitecturas de sistemas complejos, nube, API, inteligencia artificial y automatización. Líder embajador cuántico para SPGI: trabajando con científicos en el centro de investigación JT Watson para difundir el conocimiento de la computación cuántica presente y futura.
 Albert Gil López in CTO en YourTech Tribe	Graduado en Ingeniería Informática por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) especializado en Marketing y Negocios. Desde que finalizó la carrera en 2018, Albert se ha reinventado hacia los campos de Data Science y la Inteligencia Artificial. Actualmente, Albert es CTO en YourTech Tribe, donde lidera el desarrollo de M.IA, un avanzado asistente financiero basado en modelos de lenguaje (LLMs) bajo el concepto multi-agente. Su experiencia en ingeniería, marketing, comunicación y negocios lo posiciona como un líder tecnológico clave en la transformación digital, aportando soluciones viables sin perder el foco en el negocio.

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 recogida 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 27 preguntas cerradas con respuestas tipificadas, el cual fue diseñado específicamente para el presente estudio y que puede consultarse en el apartado de anexos.

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. El conjunto de preguntas resultantes fue revisado, ajustado y precisado para su integración en el cuestionario por el conjunto de investigadores participantes en el estudio.

Para cada pregunta, se establecieron las opciones de respuesta múltiple 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 el evento **Think Digital Summit 2024** a través del microsite: <https://thinkdigitalsummit.online/>.

5.5.2 Investigación cualitativa a partir de fuentes primarias

La investigación cualitativa basada en fuentes primarias se fundó en la recolección de opiniones de un total de 10 referentes especialistas del mercado, a través de un cuestionario de dieciocho preguntas abiertas, que fue diseñado específicamente para el presente estudio y que puede consultarse en el apartado de anexos.

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 Recogida y Análisis de Datos

El **Think Digital Report 2024** fue diseñado aplicando metodologías ágiles. A partir de un conjunto de ciclos continuos de desarrollo, se fueron construyendo productos mínimos viables para cada uno de los ejes de trabajo establecido. De hecho, la aplicación de metodologías ágiles posibilitó un avance continuo dentro de los tiempos esperados, pudiendo cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto.

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

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

Es por ello, por lo que las variables respecto de la investigación basada en fuentes primarias, así como la justificación de estas, aparecen desglosadas en la Figura 5.5.4.1, de la siguiente manera:

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, de 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 de 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
	20. Nivel de Adopción de IA	Mide los estadios de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas como parte de la Transformación Digital
	21. Impacto de la IA en la Transformación Digital	Representa las diversas contribuciones que la Inteligencia Artificial está brindando a las empresas para su Transformación Digital

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:

Figura 5.5.4.2 Desglose de las variables respecto de la investigación basada en fuentes primarias y justificación de estas Fuente: Elaboración Propia	Variables		Justificación
	1.	Momento del proceso	Brinda información acerca de los motivos que facilitan el proceso de transformación de las empresas
	2.	Obstáculos en el inicio del proceso	Indica el estadio de evolución digital de las empresas
	3.	Impulsores del proceso	Describe las características competitivas del mercado en el que las empresas desarrollan su actividad
	4.	Nivel de Madurez Digital de las empresas	Mide el impacto de la Transformación Digital del modelo de negocio de las empresas
	5.	Palancas competitivas	Identifica las nuevas metodologías de trabajo, aplicadas como parte del proceso de transformación.
	6.	Impacto en el modelo de negocio	Refiere los modelos de trabajo utilizados para detallar el proceso de transformación
	7.	Probabilidad de aplicación de nuevas tendencias tecnológicas	Identifica las características de la nueva cultura que están desarrollando las empresas en el proceso de transformación
	8.	Nivel de aplicación de modelos de trabajo	Permite descubrir las actitudes, comportamientos y creencias que obstaculizan la transformación de las empresas
	9.	Atributos de la cultura digital	Mide las diversas habilidades que son demandadas en el proceso de transformación
	10.	Obstáculos culturales	Determina la situación de los colaboradores, en cuanto a su formación para acompañar el proceso de transformación
	11.	Nivel de demanda de habilidades digitales	Mide los estadios de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas como parte de la Transformación Digital
	12.	Nivel de preparación de los colaboradores	Representa las diversas contribuciones que la Inteligencia Artificial está brindando a las empresas para su Transformación Digital
	13.	Nivel de Adopción de IA	Refiere los modelos de trabajo utilizados para detallar el proceso de transformación
	14.	Impacto de la IA en la Transformación Digital	Mide el impacto de la transformación en la estructura organizativa

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:

Figura 5.5.4.3 Desglose de las variables respecto de la investigación basada en fuentes primarias 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 hogares con ordenador	Describe la cantidad de hogares que poseen un ordenador personal, <i>notebook</i> o <i>tablet</i>
	4.	Cantidad de usuarios de teléfonos inteligentes	Indica la cantidad de usuarios activos de teléfonos inteligentes de cada país
	5.	Cantidad de ordenadores	Indica la cantidad de ordenadores por habitante en cada país
	6.	Cantidad de usuarios que compran por Internet	Indica la cantidad de usuarios a nivel país que ha realizado compras por Internet en el último período

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.

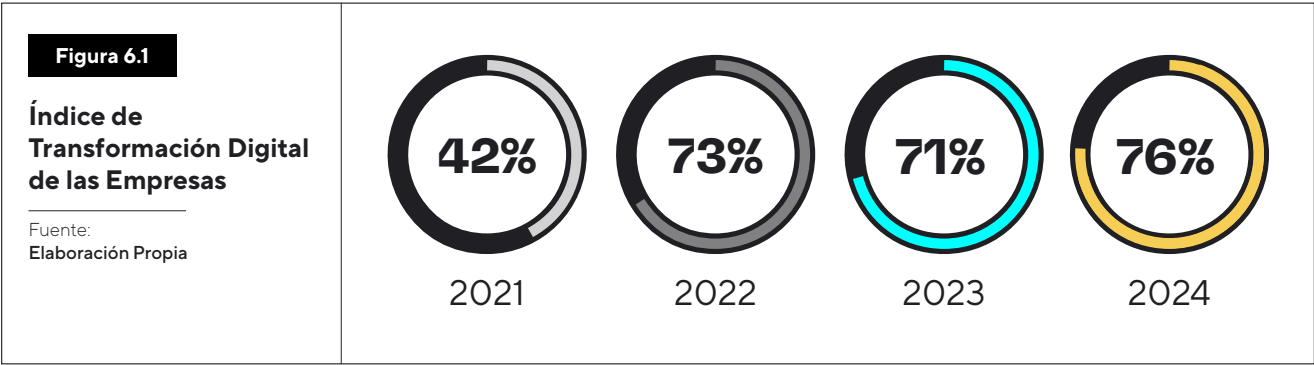
A lo largo del análisis se introducen diversas comparativas entre países, así como en relación con las series derivadas de los resultados de las ediciones 2021, 2022 y 2023 comparadas con el **Think Digital Report 2024**. Asimismo, se incorpora en calidad de aproximación contextual, la opinión de los 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.

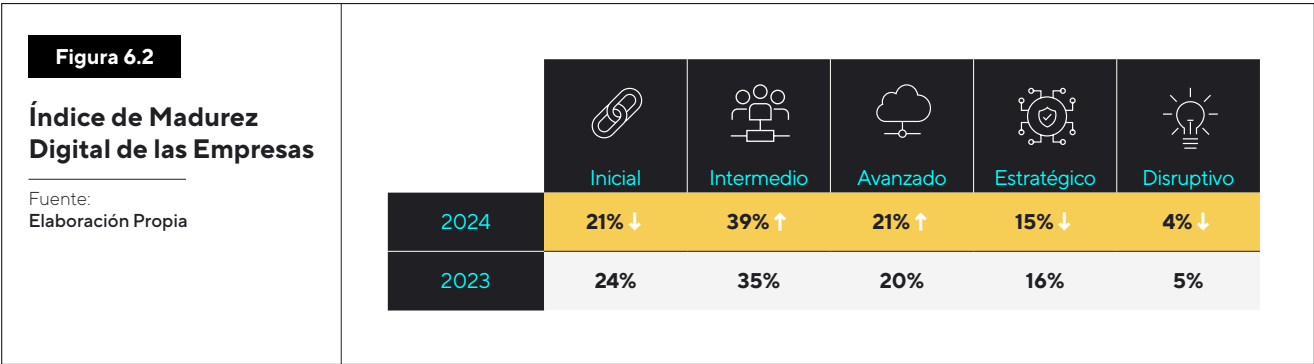
Con entusiasmo, destacamos la evolución de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos analizados en este estudio. El índice de Transformación Digital, que mide el porcentaje de empresas que han iniciado su proceso de digitalización, muestra un progreso sobresaliente a lo largo de los años.

En 2021, este índice se situaba en un 4.2, marcando los primeros pasos en el camino de la digitalización. En 2022, experimentó un salto significativo hasta el 7.3, manteniéndose sólido en un 7.1 durante 2023 y alcanzando un aumento hasta el 7.6 en la edición de este año 2024. Este avance evidencia una adopción creciente y una integración más profunda de las prácticas digitales en las empresas.

La tendencia ascendente refleja un compromiso constante hacia la digitalización, demostrando que las organizaciones están respondiendo a los retos del entorno empresarial actual. Este progreso subraya cómo las empresas están posicionándose estratégicamente para liderar en un mundo cada vez más digitalizado.



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



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.

Por su parte, las opiniones obtenidas de los referentes internacionales que han aportado su visión acerca de la Transformación Digital se han añadido en forma contextual al análisis realizado incorporando su foto, nombre y apellido.

Asimismo, se ha incorporado un nuevo capítulo dedicado exclusivamente a extraer las conclusiones destacadas para los Medios de Comunicación.

6.1 Análisis Global de Resultados

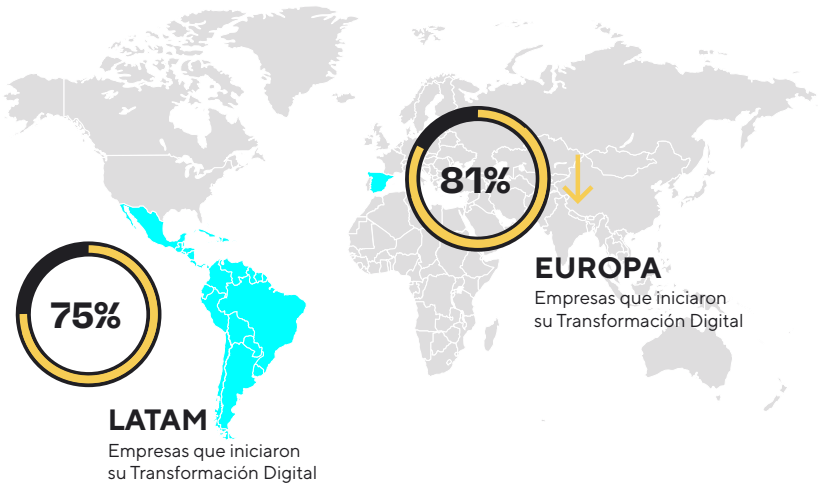
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

Fuente: Elaboración Propia | Datos: Global

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital Resumen Ejecutivo

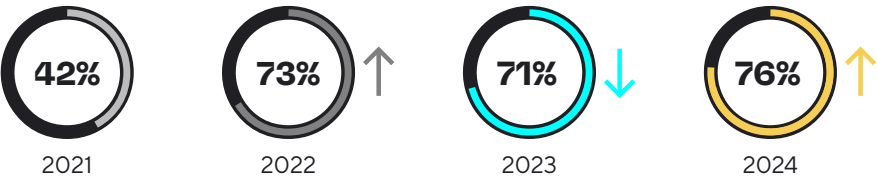
INESDI BUSINESS
TECHSCHOOL

OBS Business
School



Transformación Digital

Cantidad de empresas que iniciaron su transformación

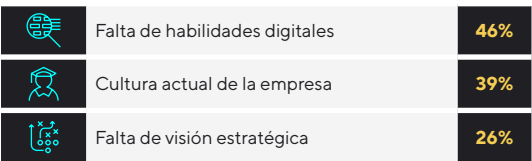


Infraestructura



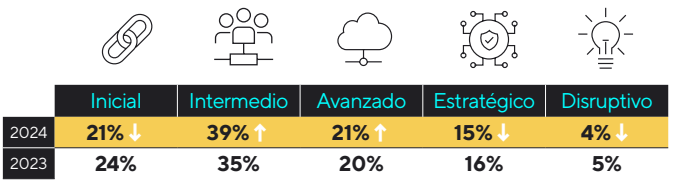
Obstáculos de Adopción

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

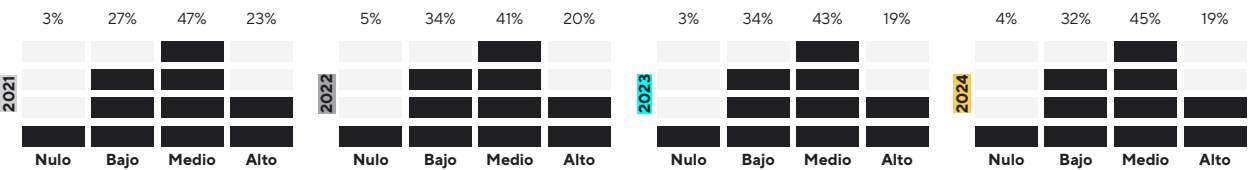


Índice de madurez digital de las empresas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas



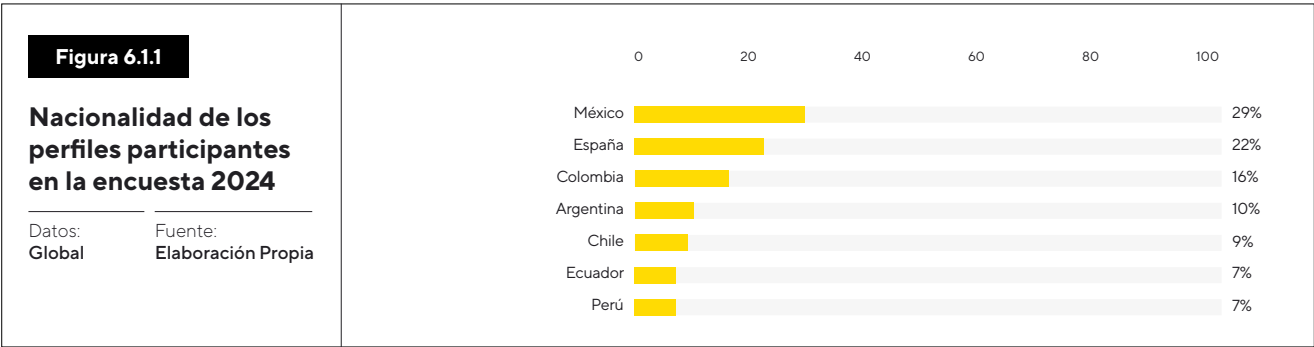
Nivel de éxito del proceso de Transformación Digital de las empresas



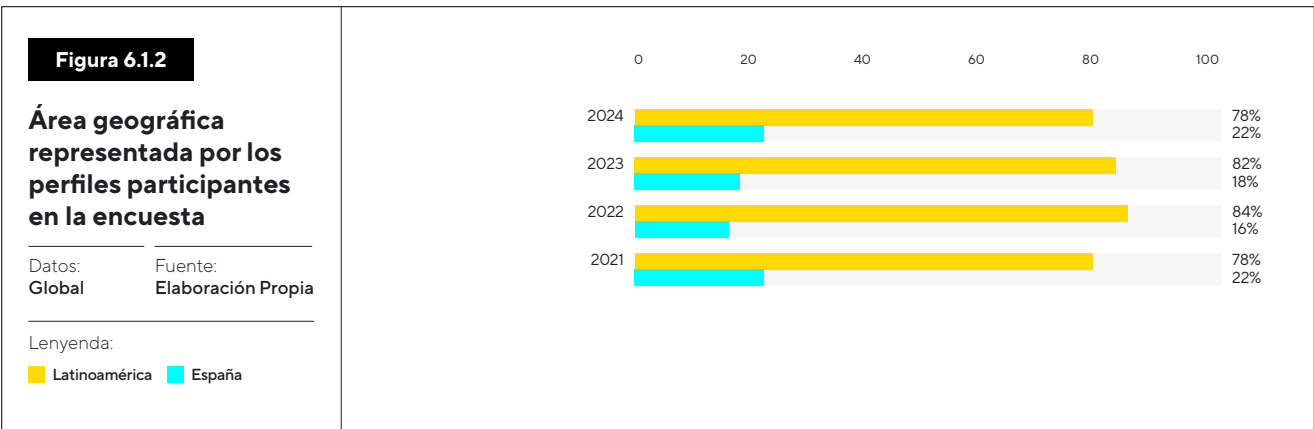
6.1.1 Características de la Muestra

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 522 respuestas. En este sentido, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma, puede subrayarse:

- Primera, México (29%) ha sido el país con mayor representación dentro de la muestra, seguido por España (22%) y después por Colombia con el (16%) respectivamente.



- Como bien puede advertirse, una mayoría de los perfiles que respondieron la encuesta tuvo como procedencia Latinoamérica (78%), mientras que un 22% provienen de España.



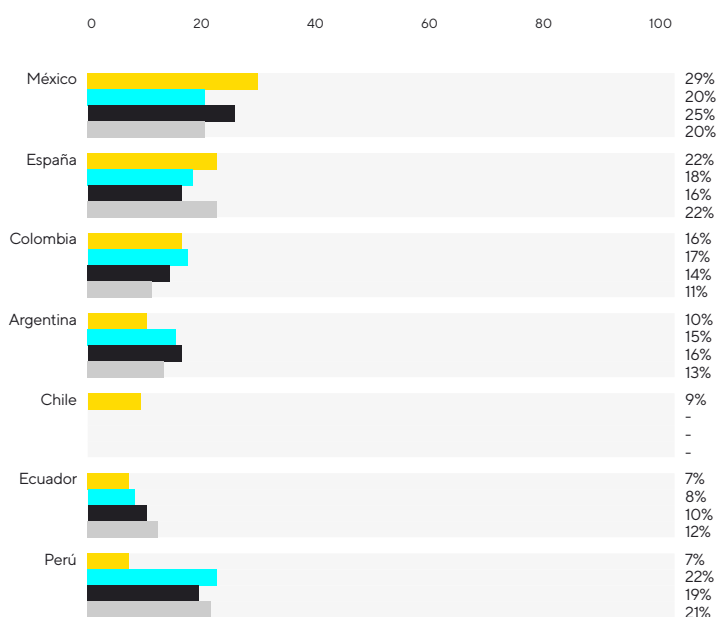
- En comparación con el año 2023 podemos destacar, la incorporación de Chile como nuevo país con representación mínima en la muestra, así como el crecimiento de México y España como líderes representantes de la misma. Por el contrario, Perú ha caído desde la primera posición en 2023 con el 22% de representación al último lugar en 2024 con el 7%.

Figura 6.1.3

Comparativa interanual de nacionalidad de los perfiles participantes en la encuesta

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



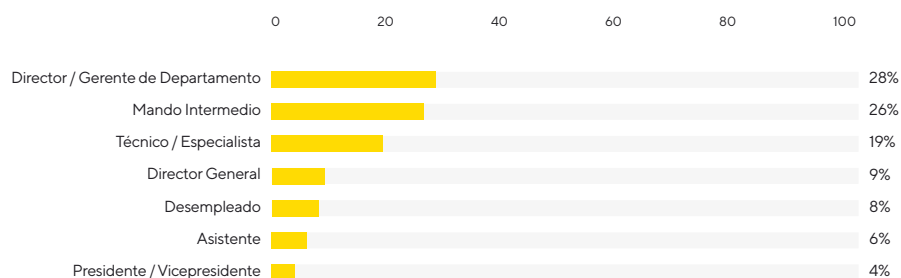
No obstante lo anterior, México y España siguen estando entre los países de mayor representación en las cuatro ediciones del estudio.

- 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 (67%), mientras que los puestos técnicos y operativos ocupan una proporción más reducida (25%) y finalmente los desempleados el 8%.

Figura 6.1.4

Posición consolidada ocupada en sus organizaciones por los participantes en la encuesta 2024

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia



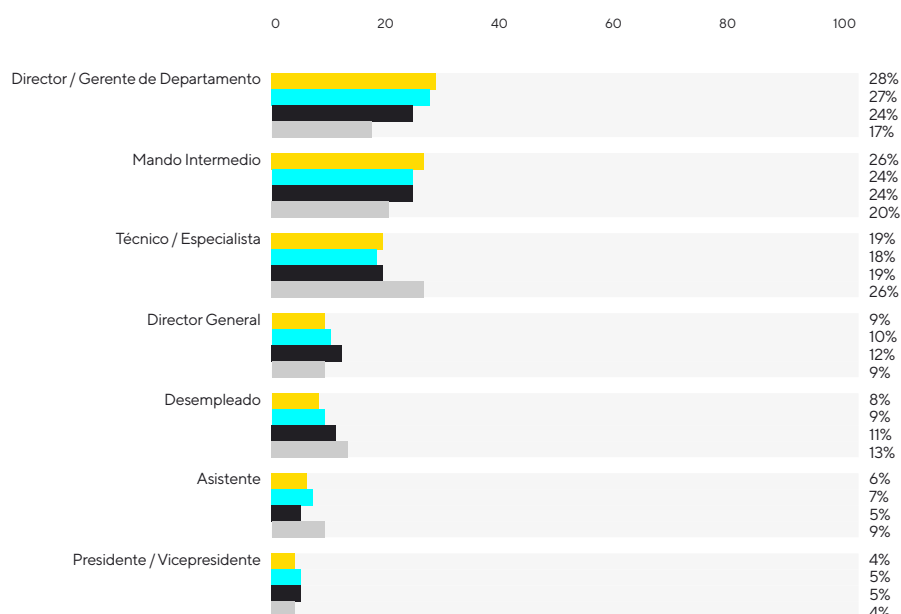
- Asimismo, el análisis individualizado de cada posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización permite identificar al Director / Gerente de Departamento (28%) y en similar proporción los Mandos Medios (26%), como las posiciones más representadas.
- Por su parte, si procedemos a realizar una comparación interanual respecto a 2023, la muestra ofrece igualmente un mayor peso de los puestos de Dirección y Gestión, sobre los puestos Técnicos y Operativos.

Figura 6.1.5

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



En resumen, para 2022, 2023 y 2024 se ha consolidado una muestra con mayor representatividad de posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones.

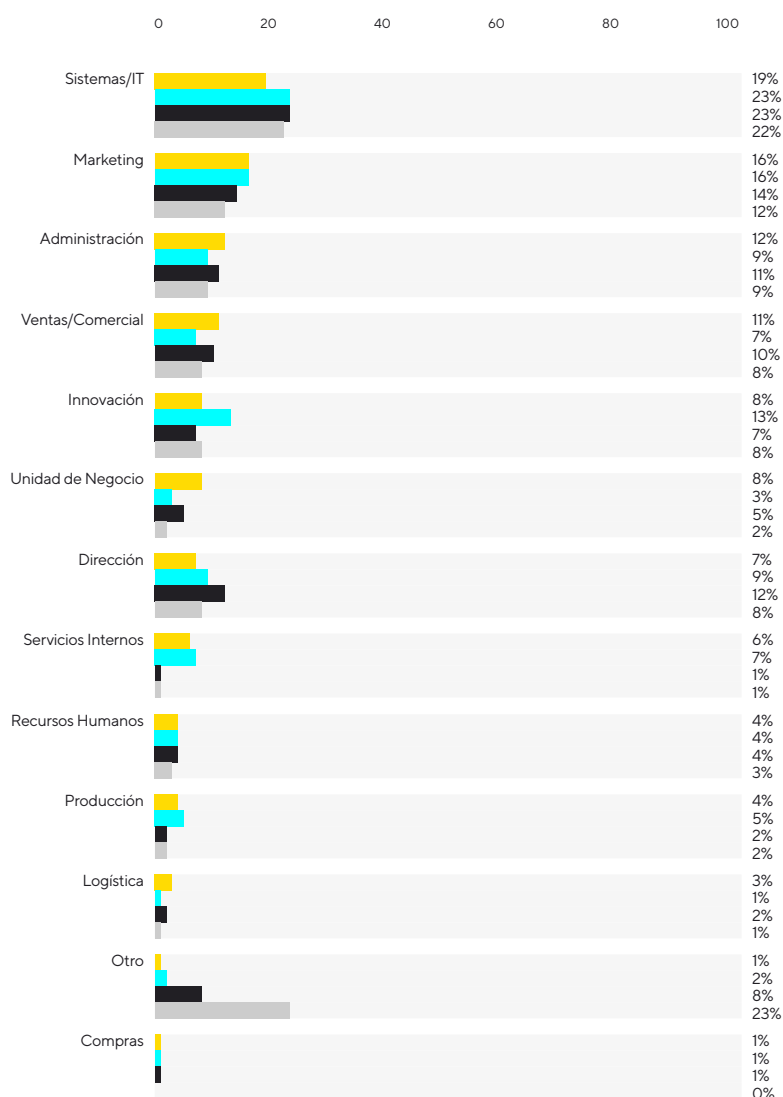
- Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa donde los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área técnica de Sistemas/IT (19%), mientras que las áreas de Marketing ocupan el 16% y las áreas de Administración el 12%, tal como se describe a continuación.
- Asimismo, si realizamos una comparativa interanual, vemos que el área de Sistemas/IT sigue siendo la de mayor representación dentro de la muestra, seguida por el área de Marketing.

Figura 6.1.6

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



Finalmente, tanto Sistemas/IT como Marketing tienen mayor peso de representación sobre el total de la muestra en 2024, 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 Educación (13%) e Informática (12%).
- Las áreas sectoriales de Informática y Educación siguen estando entre los primeros tres puestos de representación respecto a 2023 y 2022.

Figura 6.1.7

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021

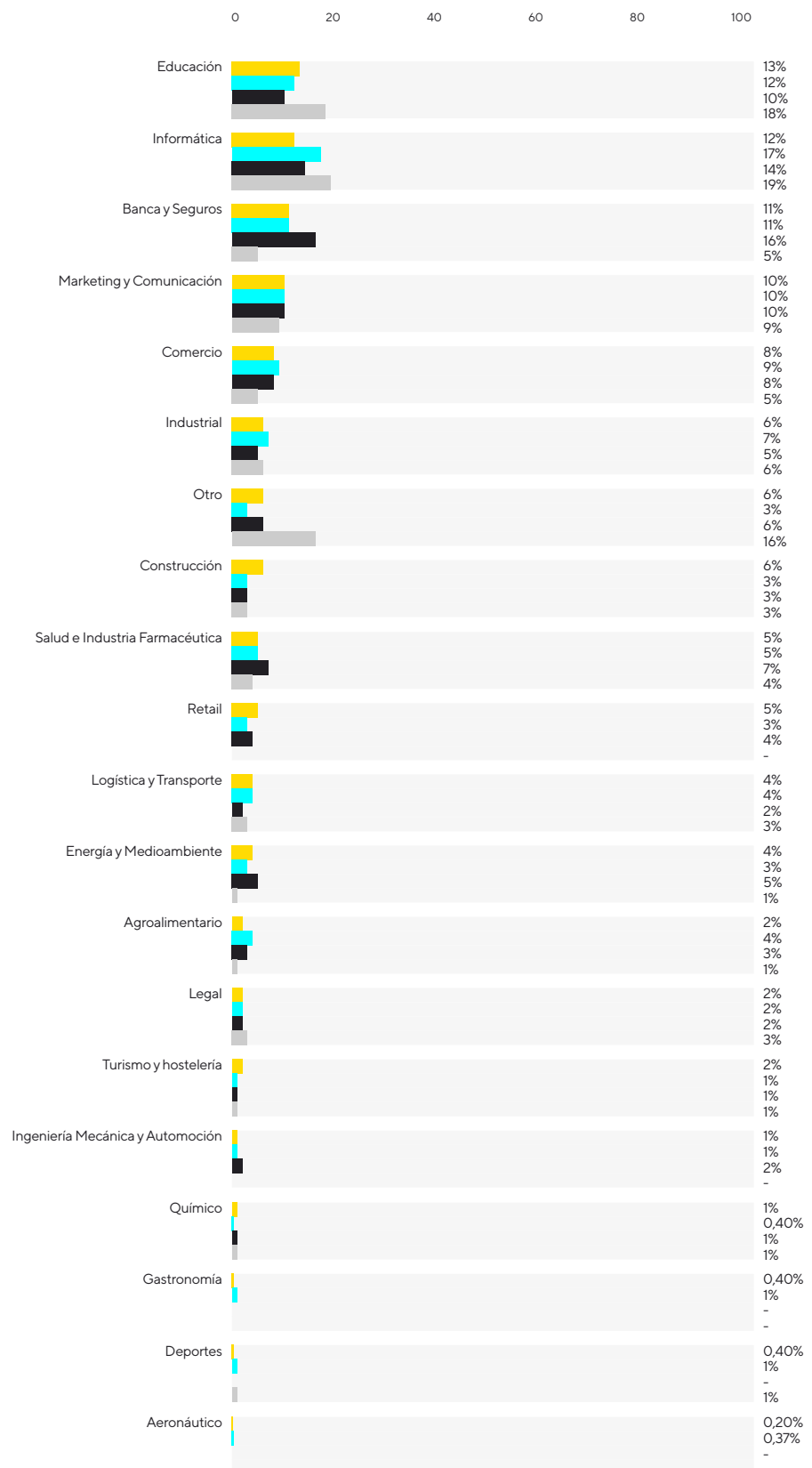
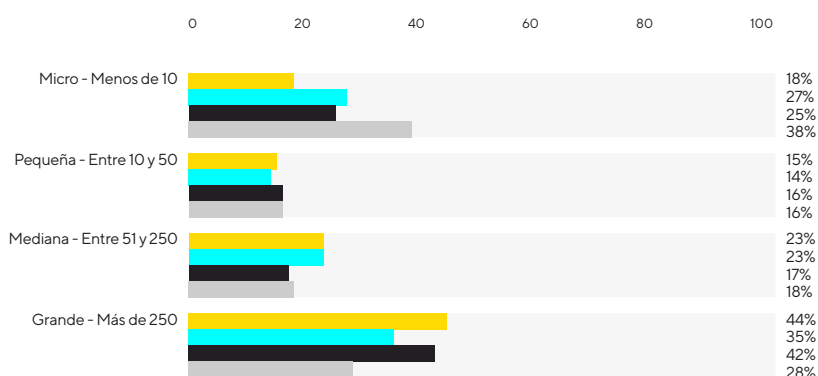


Figura 6.1.8

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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 2024 continúa consolidándose el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las empresas representadas habían iniciado formalmente su Transformación Digital (76%), mientras que, por el contrario, el 24% 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.

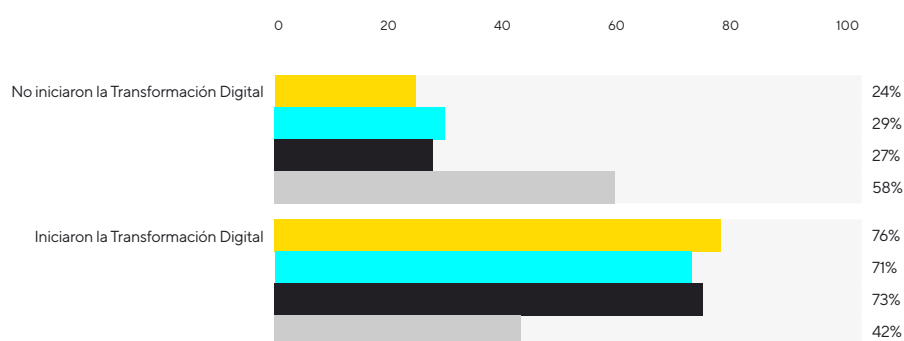
En ese sentido, resulta destacable apuntar que en 2024 la muestra está representada en su mayoría por empresas que han iniciado su Transformación Digital (76%), similar resultado al obtenido en 2023 (71%) y 2022 (73%), demostrando una evolución considerable respecto a las que lo habían hecho, según la muestra de 2021 (42%).

Figura 6.1.9

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

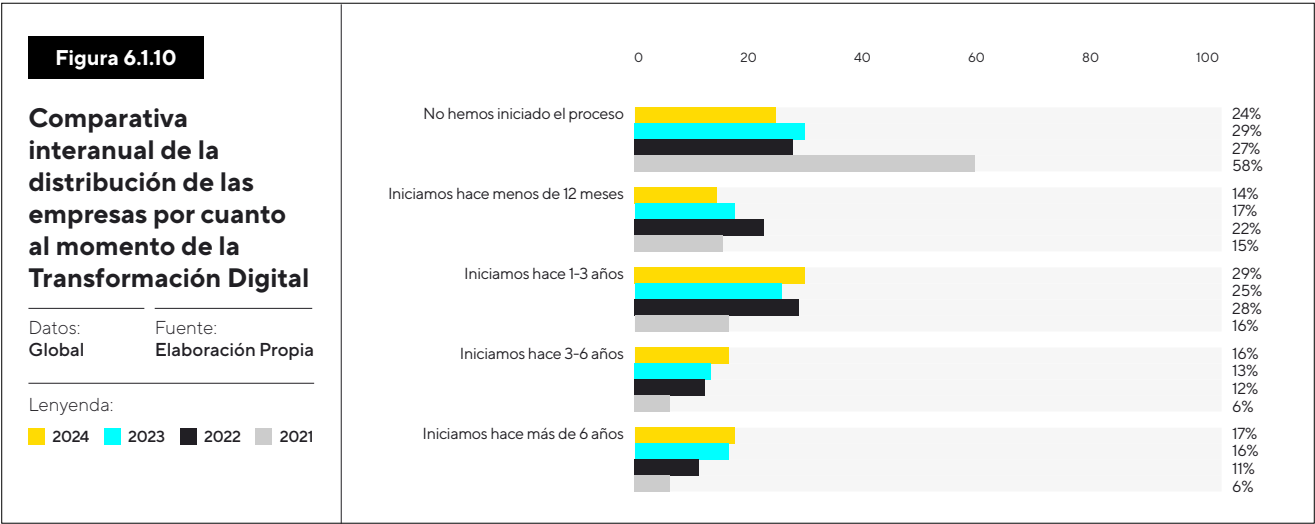
Legenda: 2024 2023 2022 2021



Asimismo, en relación a la madurez del proceso de Transformación, podemos observar que la mayor cantidad de empresas que iniciaron su Transformación Digital, lo habían hecho hace entre uno y tres años (29% de la muestra).

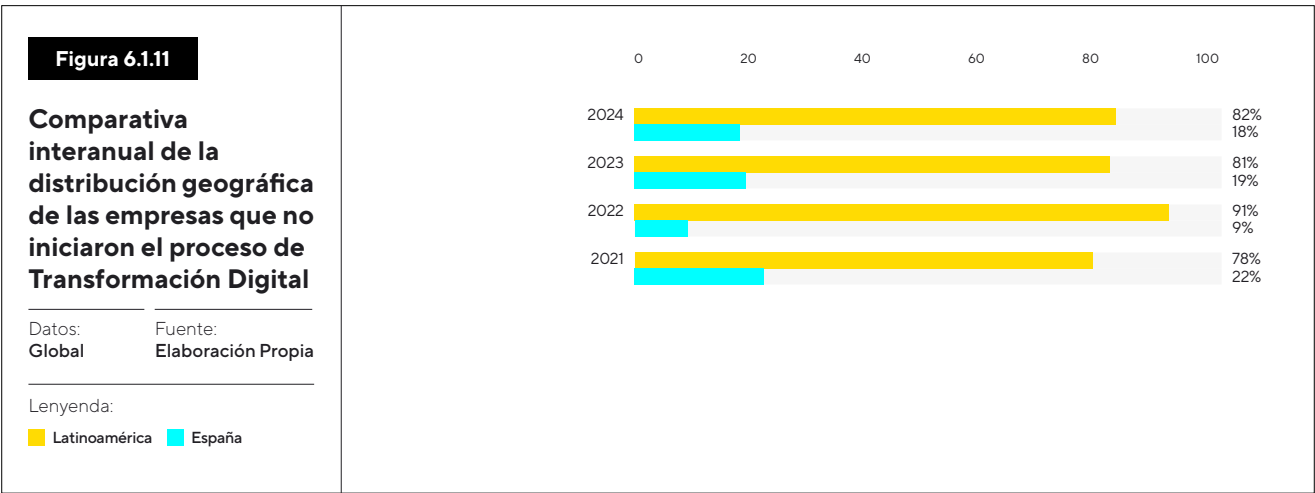
Se consolida la Transformación Digital de las empresas de la muestra. La mayor cantidad de estas exhibe procesos de Transformación con una madurez relativa de entre 1 a 3 años.

En la comparación interanual, 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 y a un 24% en esta edición del estudio.



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 82% proviene del ámbito geográfico latinoamericano, mientras que apenas el 18% tuvo procedencia europea.

Si observamos la comparativa interanual, podemos concluir que si bien Latinoamérica sigue siendo la región donde una mayor cantidad de empresas no ha iniciado su Transformación Digital, en este 2024 está tendencia continua, representando el 82% en relación con el 81% en 2023, el 91% en 2022 y finalmente el 78% obtenido en 2021.

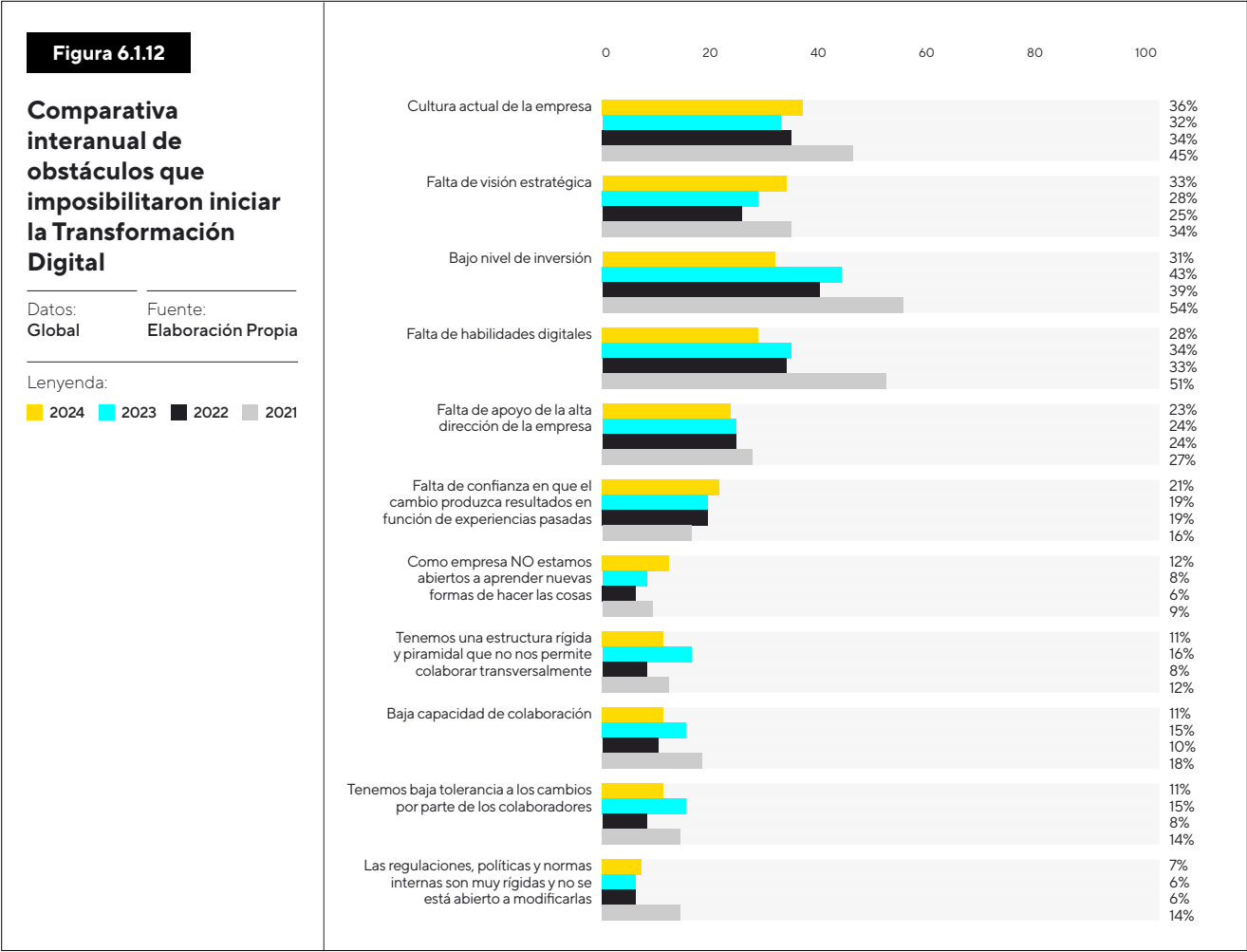


De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su Transformación. En este sentido, consultamos a las organizaciones sobre cuáles fueron los aspectos que precisamente imposibilitaron el inicio del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

Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (36%), la falta de visión estratégica (33%), el bajo nivel de inversión (31%), y la falta de habilidades digitales (28%), 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.



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.

Noelia Valverde

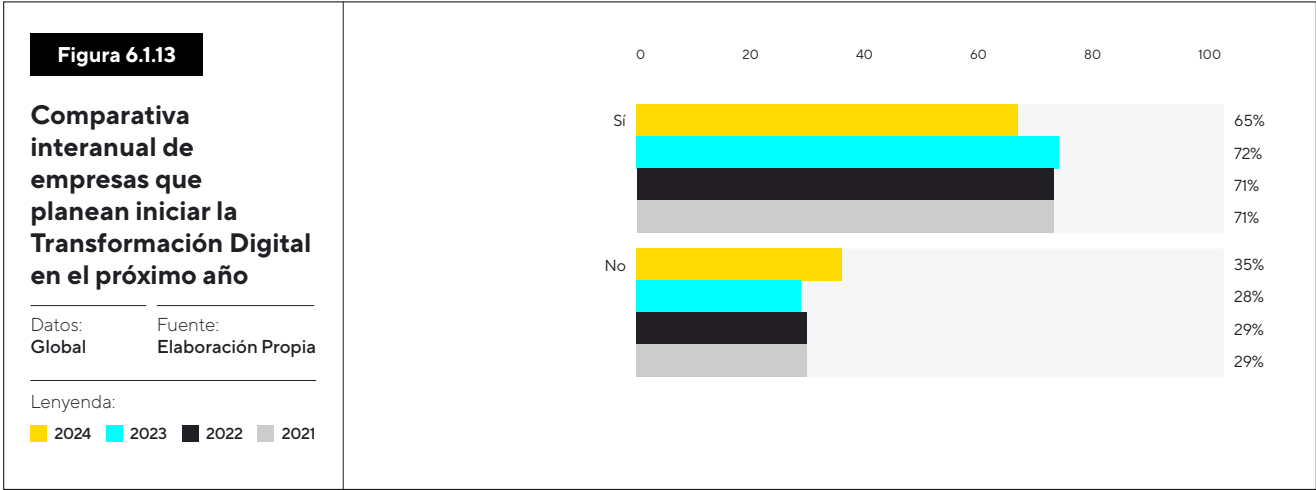
Asimismo, entre los obstáculos identificados por las empresas también aparecen la falta de visión estratégica y la **falta de apoyo de la alta dirección de la empresa**. En este sentido, **Noelia Valverde Pérez**, directora del Programa en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información y jefa del Departamento de Explotación en Agroseguro, nos menciona que: **“La dirección tiene un rol decisivo en la creación de un entorno favorable para la innovación, el cambio y la adopción de nuevas tecnologías”**.

Luis Regueira y Piñeiro

En ese mismo sentido, **Luis Regueira y Piñeiro**, Gerente en Banco de la Provincia de Buenos Aires en Argentina, considera que: **“El apoyo de la máxima dirección es esencial para que la Transformación Digital se convierta en un verdadero motor de cambio y no solo en una serie de iniciativas aisladas. Cuando el liderazgo respalda esta transformación, asegura una asignación de recursos adecuada, establece prioridades claras y genera un compromiso profundo en toda la organización.”**

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 65% de los representantes de las empresas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.

Idéntica conclusión a la del año 2021 y 2022, pudimos identificar en 2023, ya que la mayoría de las empresas también había manifestado su voluntad de iniciar el proceso en los 12 meses consecutivos (72%). Si embargo, en esta edición del estudio, ha disminuido sensiblemente la cantidad de empresas (65%) que planea iniciar su Transformación Digital el próximo año.



Layla Scheli

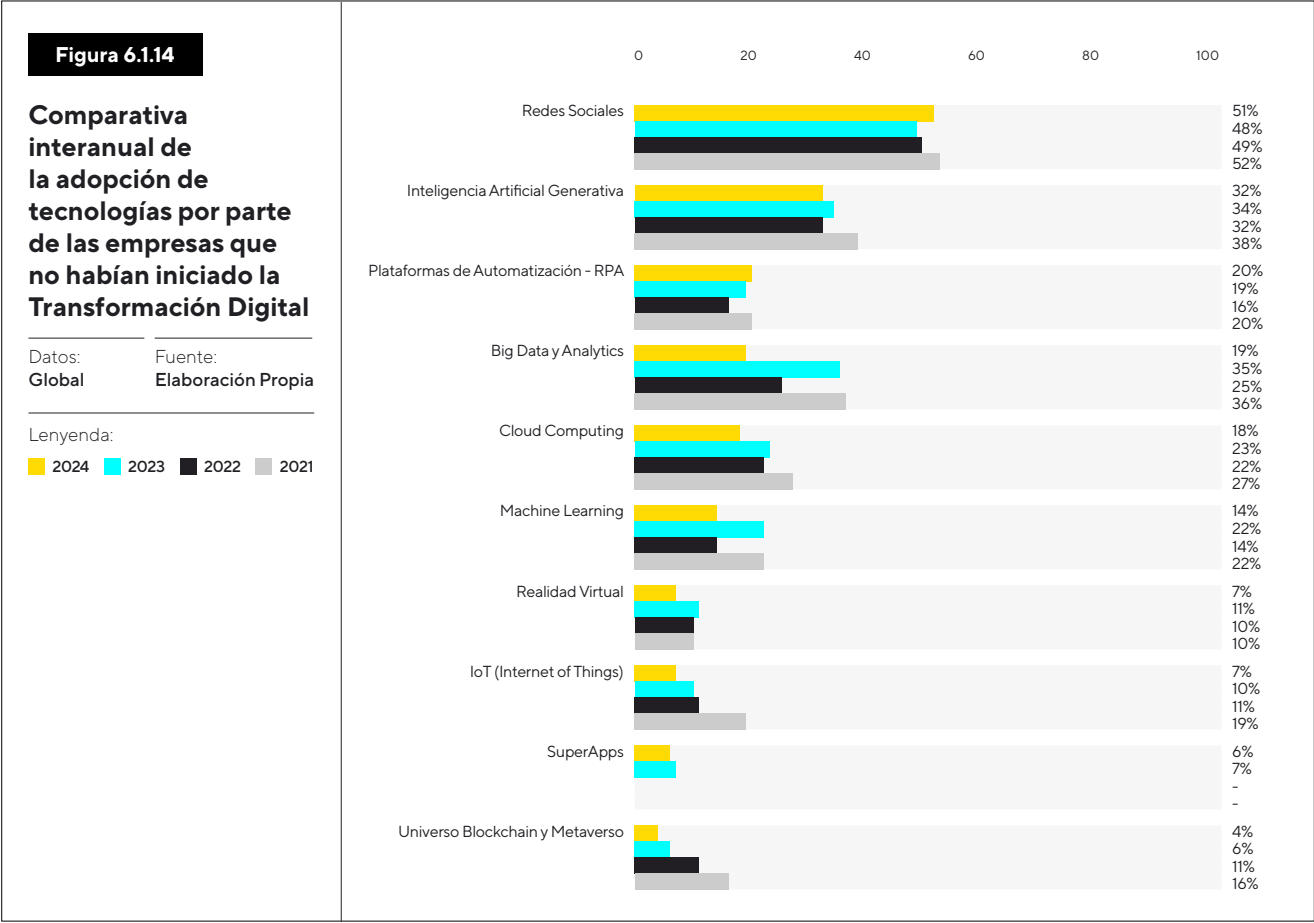
Para reforzar la visión acerca del interés por parte de las empresas de iniciar su Transformación Digital el próximo año, es importante destacar las palabras de **Layla Scheli**, Jefe de Área Secretaría Técnica en IOSPER, quien menciona que: **“La Transformación Digital es transversal a cualquier empresa, rubro y nicho. Creo que, al día de hoy, ligada a la inteligencia artificial, son aspectos esenciales que considerar.”**

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 (51%), la *Inteligencia Artificial Generativa* (32%) y las plataformas de Automatización (20%) 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 y 2023 se mantienen las mismas posiciones y en particular las Redes Sociales continúan siendo la principal elección de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.



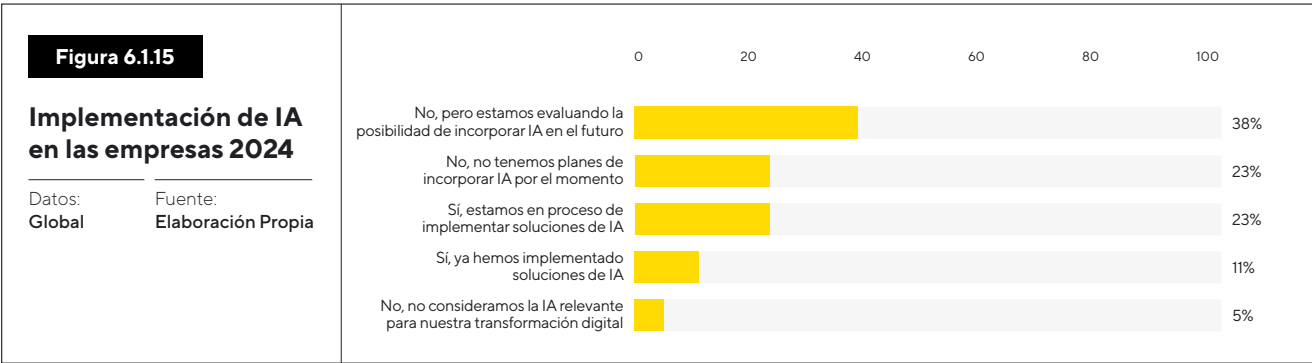
Asimismo, se destaca la consolidación de la Inteligencia Artificial Generativa en segunda posición, como por ejemplo ChatGPT o DeepMind, como las tecnologías más elegidas en este 2024.



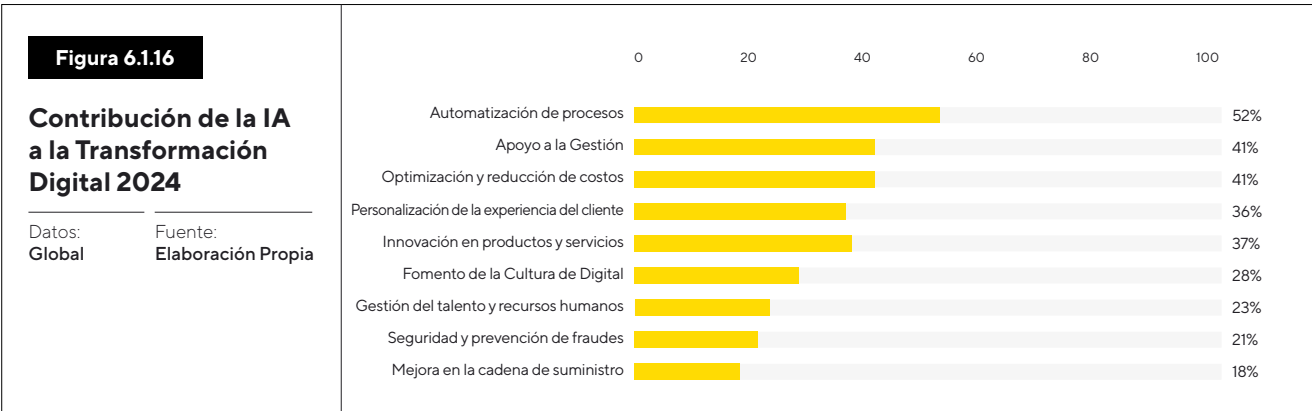
El uso de Redes Sociales continúa siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

En la presente edición del estudio hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos, es importante destacar que, en concreto, un 34% de las empresas que no han iniciado la Transformación Digital, ha implementado o se encuentra en pleno proceso de implementación de IA.



En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas que no han iniciado su Transformación consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la automatización de procesos (52%) y el apoyo en la gestión (41%).



Por otra parte, respecto a las empresas que sí han iniciado el proceso de Transformación Digital (76%), las mismas revelaron diversas motivaciones que las han llevado a transformarse. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (60%), apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital. Igualmente, el cambio drástico de las demandas de los clientes (34%), también ha servido de incentivo 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 (27%).

Con relación al 2021, la pandemia mundial sigue perdiendo peso dentro de las palancas dinamizadoras del cambio, retrocediendo a la cuarta posición con un 25% de empresas en 2024, un 20% en 2023, un 22% en 2022 y el 49% que la identificó como dinamizadora en 2021. En cambio, puede observarse, que continúan profundizando las demandas de los clientes como palanca movilizadora del cambio en 2024.

Figura 6.1.17

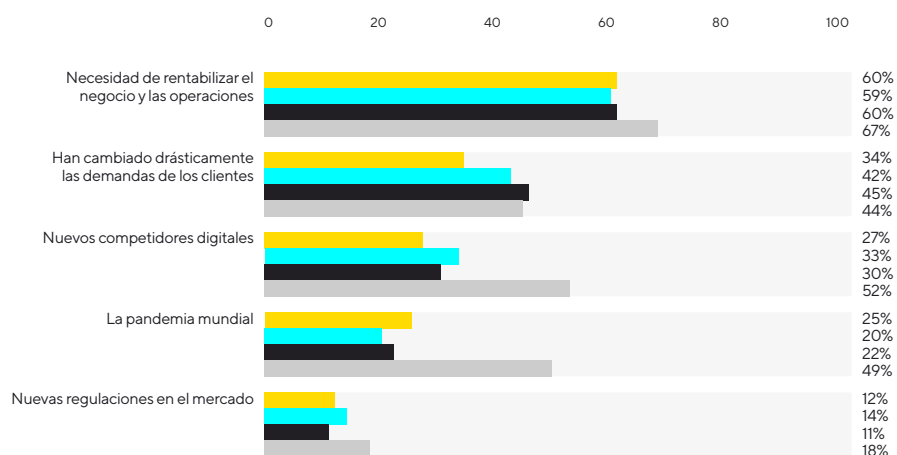
Comparativa interanual de los motivos que impulsaron a las empresas a iniciar la Transformación Digital

Datos:
Global

Fuente:
Elaboración Propia

Leyenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



Carolina Guijarro Serna



En ese sentido, en relación con el éxito de los procesos de Transformación Digital y los aportes que está teniendo en las empresas, **Carolina Guijarro**, Socia fundadora de INNPersonal, menciona que: ***“La Transformación Digital está ayudando a redefinir el modelo de negocio de las empresas al permitirles adoptar nuevos modelos digitales. Poniendo al cliente en el centro del negocio, y al empleado. Mejorando la personalización y experiencia. Siendo más eficientes, tomando decisiones más inteligentes basadas en análisis de datos.”***

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

En concreto, un 45% 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.

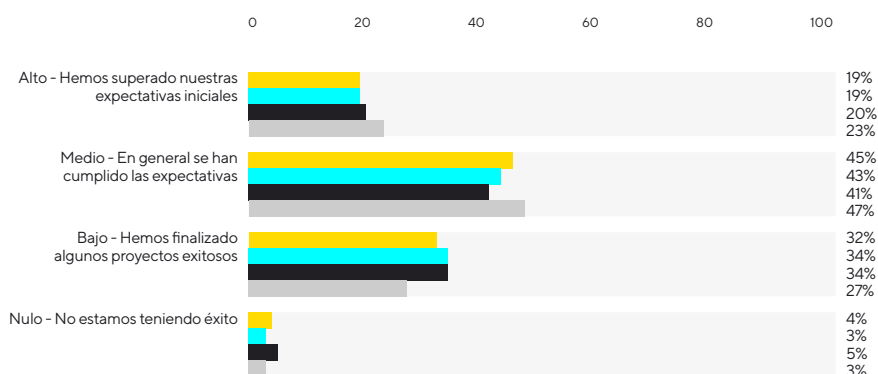
En general, respecto a 2023, han incrementado levemente en 2024 aquellas empresas que consideraron que su proceso de transformación ha tenido éxito en su desarrollo.

Figura 6.1.18

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 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 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 (39%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 40% de las empresas afirmaba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (21%), estratégica (15%) o disruptiva (4%).



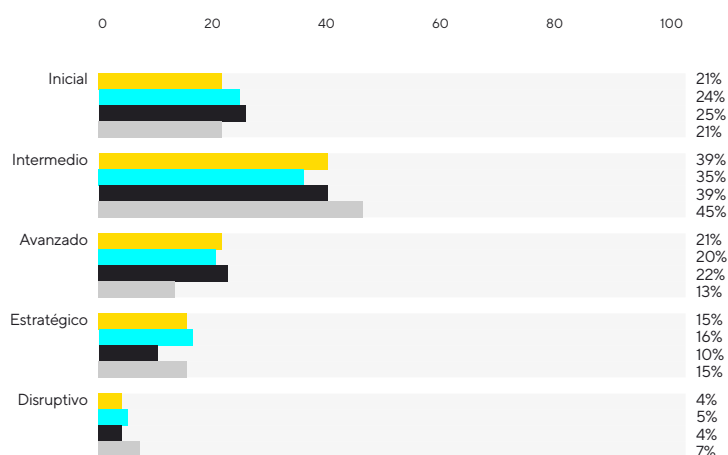
La madurez digital de las organizaciones viene sosteniéndose año a año, destacándose las empresas que consideraron un nivel de madurez digital entre avanzado y disruptivo, pasando de 34% en 2021, a un 36% en 2022, a un 41% en 2023 y consolidándose en un 40% en esta edición del estudio.

Figura 6.1.19

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



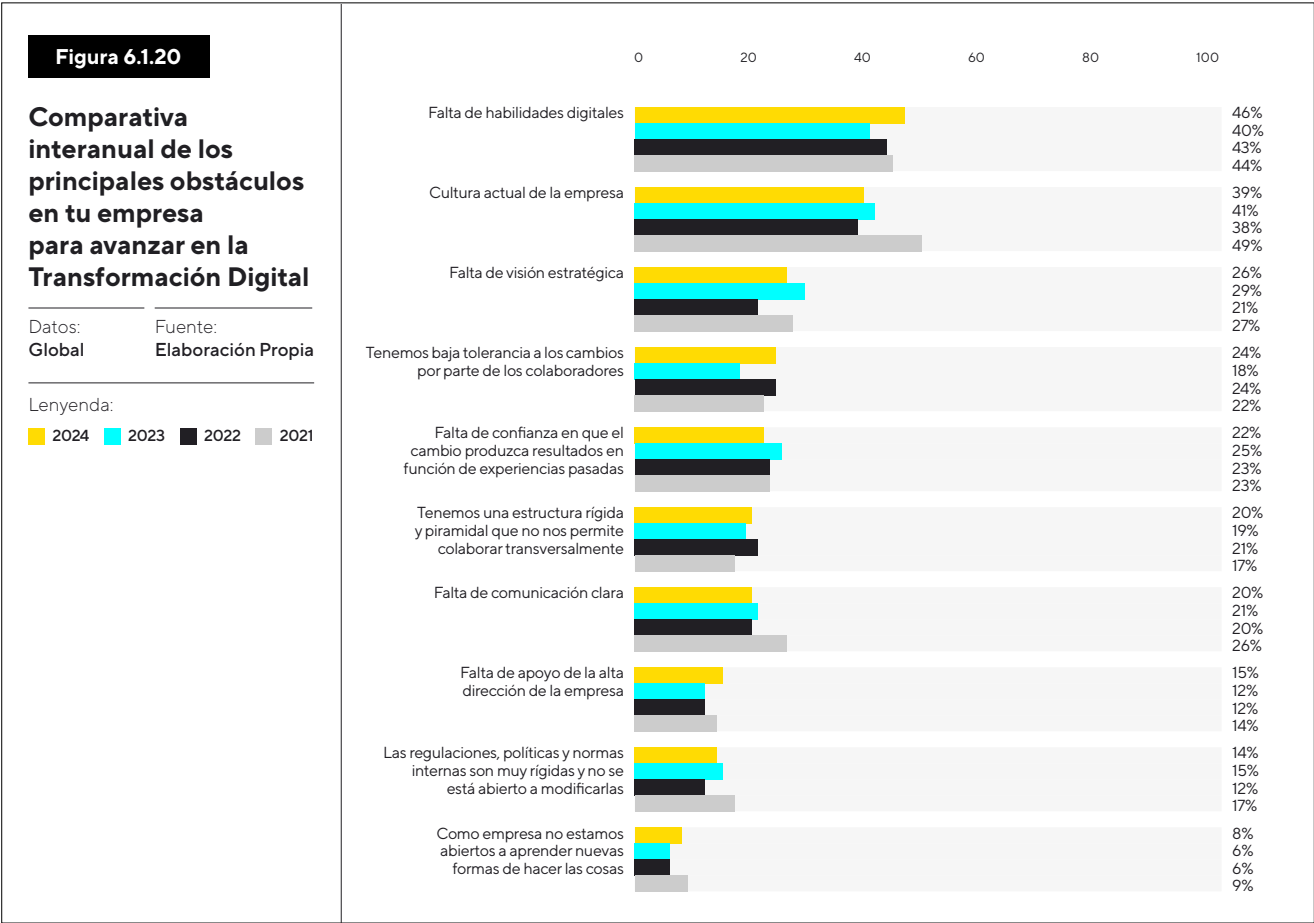
No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas (60%) considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital.



En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La falta de habilidades digitales (46%) y la cultura actual de la empresa (39%) 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, 2022 y 2023, 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 y 2024, la falta de visión estratégica en las organizaciones.



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 (26%), mientras que la segunda posición de mayor incidencia es la Dirección General o CEO (23%) 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, destaca la posición predominante que ha tenido la alta dirección o el CEO en el liderazgo de la Transformación Digital a lo largo de todos los años del estudio. Este protagonismo resalta la importancia de una visión estratégica desde los niveles más altos de la organización para impulsar cambios significativos y garantizar el éxito de las iniciativas digitales.

El liderazgo de la alta dirección o el CEO no solo ha sido crucial para iniciar y guiar la Transformación Digital, sino que también se ha consolidado como un factor determinante para alinear la estrategia organizacional con las demandas del entorno digital, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas en mercados cada vez más dinámicos.

Larisa Rodríguez




En ese mismo sentido, **Larisa Rodríguez** CEO and Founder en TheGreenMood, menciona que: **“El cambio hacia una cultura digital comienza con un buen liderazgo digital y la comunicación de una visión clara y de cómo la tecnología puede ayudar a alcanzar los objetivos de nuestra empresa.”**

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 24% en 2024, el 20% en 2023, el 18% en 2022 y el 20% en 2021 manifestó disfrutar un área específica en la estructura para liderar el proceso.

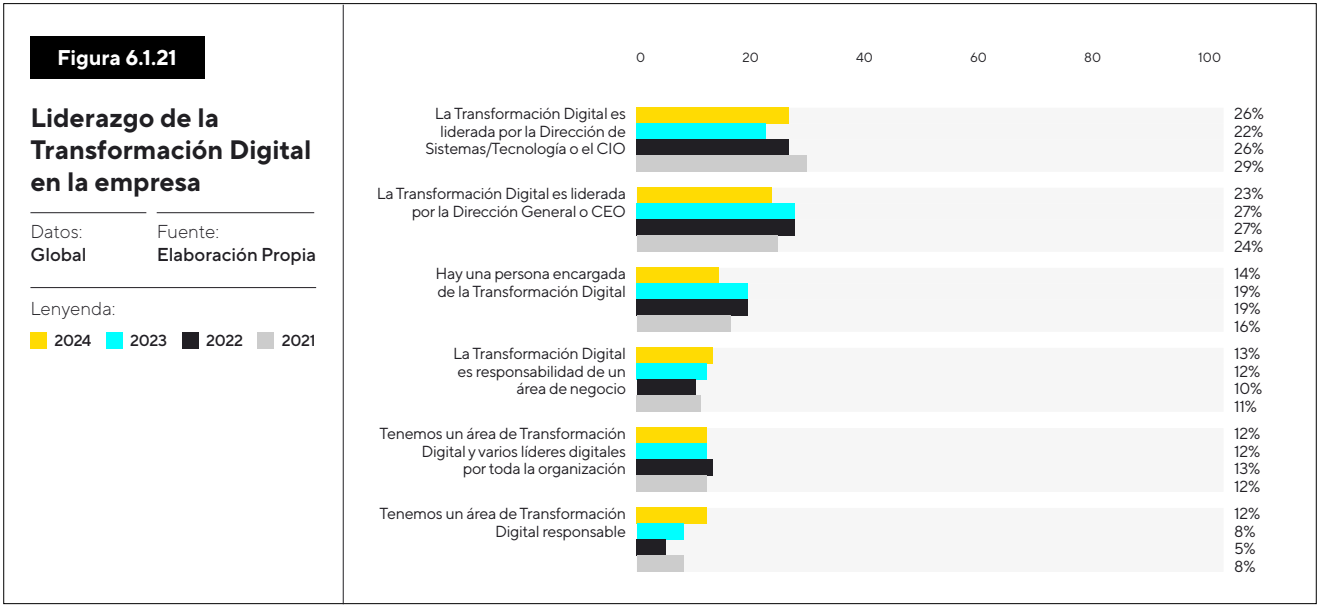
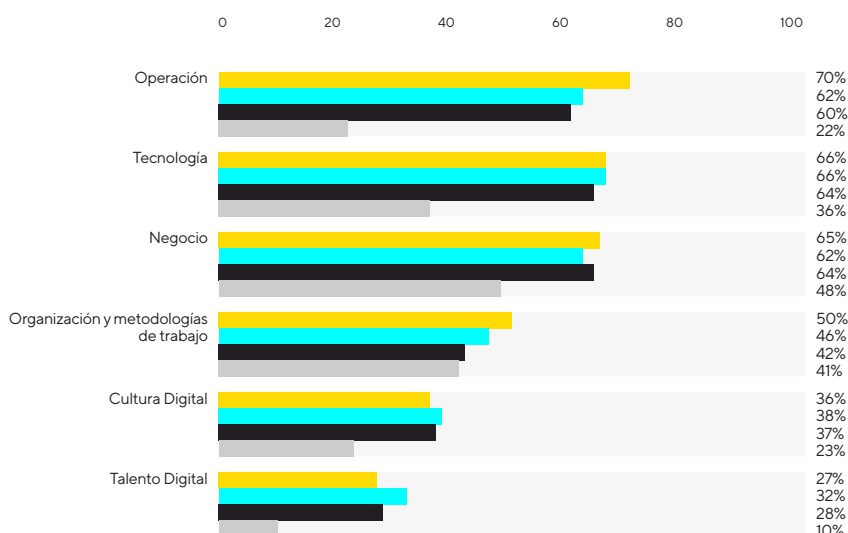


Figura 6.1.22

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.

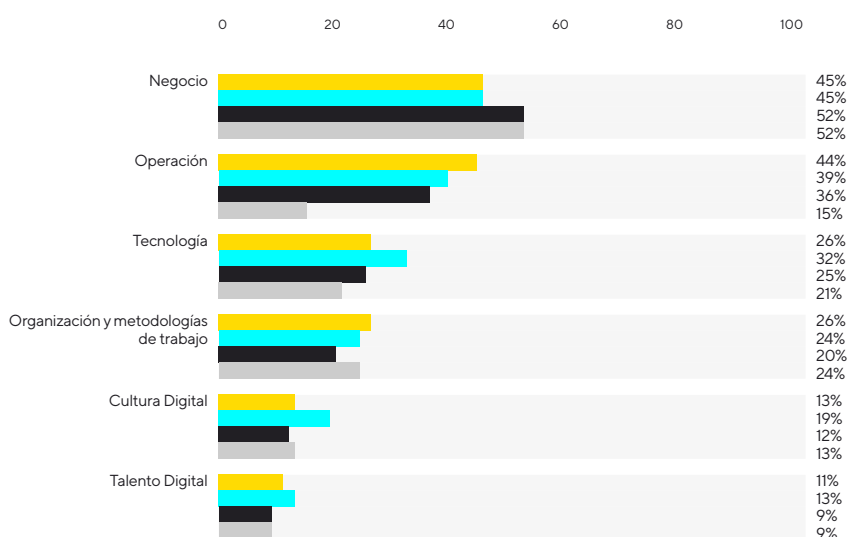
En cuanto a las prioridades de agenda, también observamos que el Negocio (45%) se posiciona en primer lugar en las cuatro ediciones de la presente investigación.

Figura 6.1.23

Prioridades de la agenda de la Transformación Digital

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Operación (36%) y Negocio (35%), en este sentido.

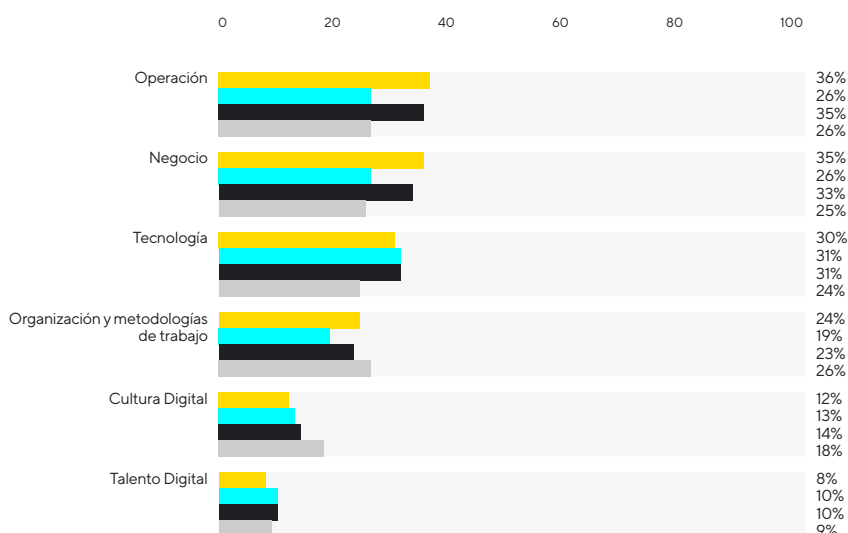
Igualmente, siguen siendo los aspectos de menor madurez los relacionados con la Cultura Digital y el Talento Digital en todas las ediciones del estudio.

Figura 6.1.24

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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 (57%) es la palanca decisiva mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

Noelia Valverde



En ese mismo sentido, **Noelia Valverde Pérez**, nos menciona que:
“La digitalización no solo optimiza los procesos internos, sino que también permite diferenciarse, innovar y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a las dinámicas del mercado.”



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

Figura 6.1.25

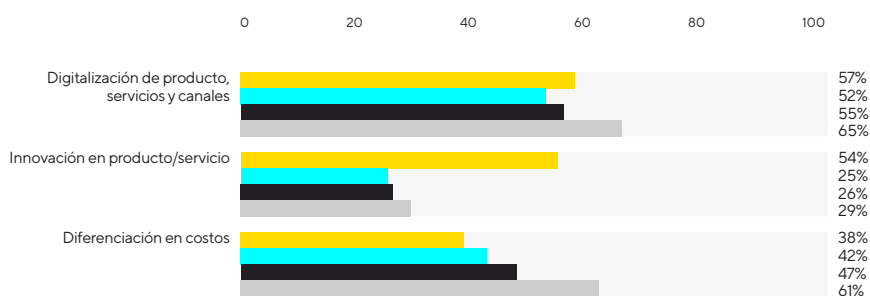
Comparativa interanual de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia

Datos:
Global

Fuente:
Elaboración Propia

Legenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



Jaume Puigbò



En ese mismo sentido, **Jaume Puigbò** Senior Business & Solutions Consultant comenta acerca de cómo la Transformación Digital está ayudando a redefinir el modelo de los negocios actuales, destacando que: ***“Está impulsando la innovación, la eficiencia y la personalización en diversas áreas y/o industrias, está cambiando los modelos de negocio al hacer que las empresas sean más ágiles, basadas en datos, centradas en el cliente y conectadas en plataformas digitales. Esto les permite mantenerse competitivas en un entorno que cambia rápidamente.”***



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 82% 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*).

Si observamos comparativamente todas las ediciones del estudio, podemos concluir que siguen siendo las empresas tradicionales los principales competidores que han surgido en los sectores de competencia.

Figura 6.1.26

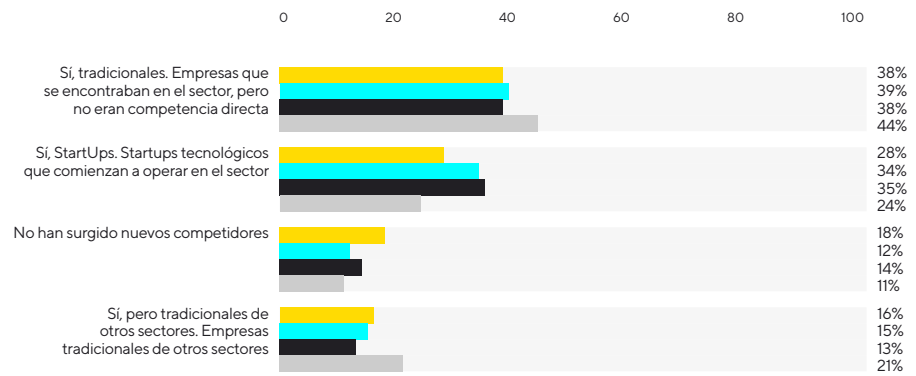
Surgimiento de nuevos competidores en el sector en el que tu empresa desarrolla su actividad

Datos:
Global

Fuente:
Elaboración Propia

Legenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



Albert
Gil
López



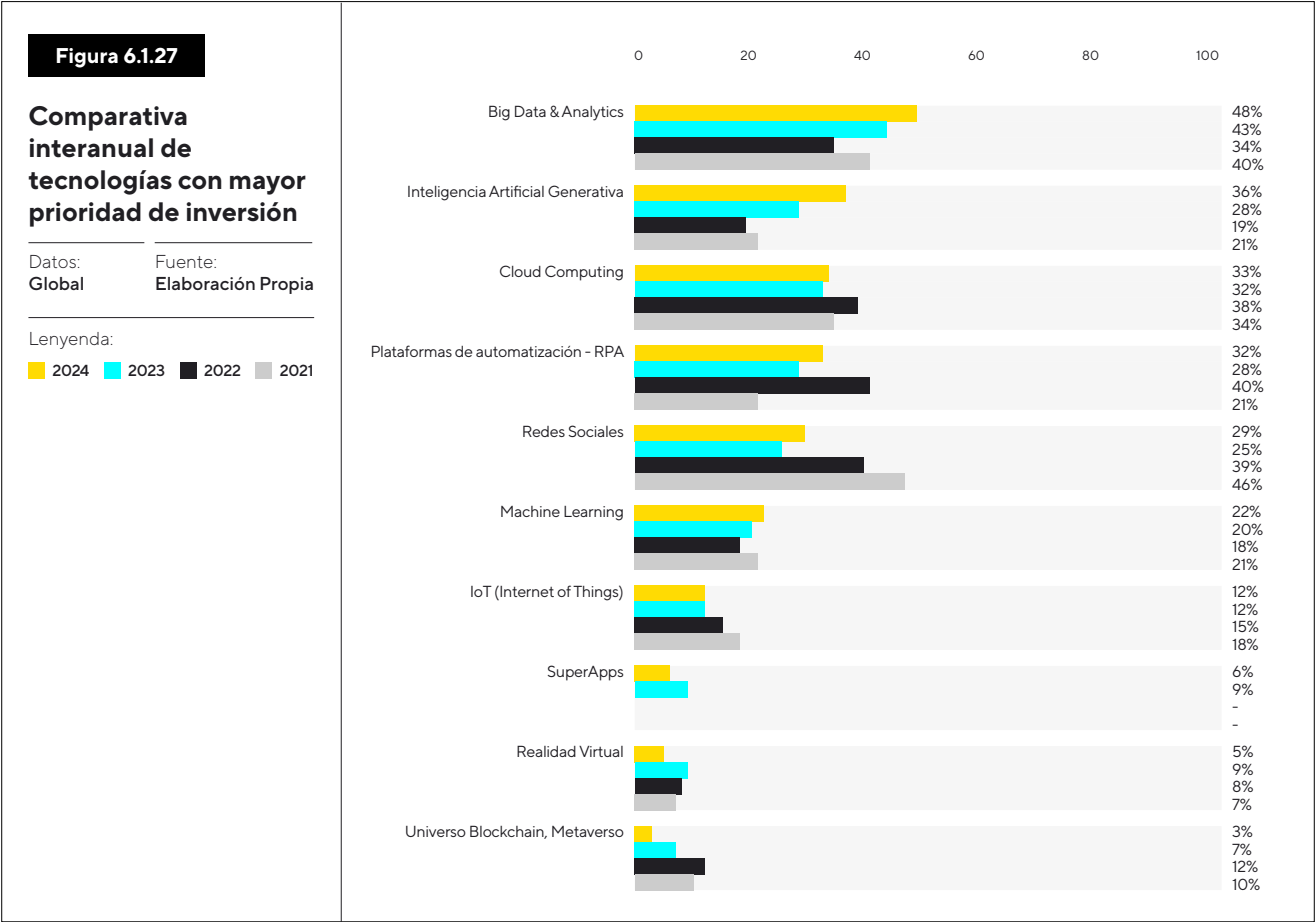
En resumen, **Albert Gil López, CTO en YourTech Tribe** menciona que:
“La Transformación Digital nos permite aportar más valor a nuestros clientes y al mercado.”

6.1.4 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar 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.



En todo caso, la presencia en **Big Data y Capacidades Analíticas (48%)** y la **Inteligencia Artificial Generativa (36%)** resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas a la hora de priorizar sus inversiones.



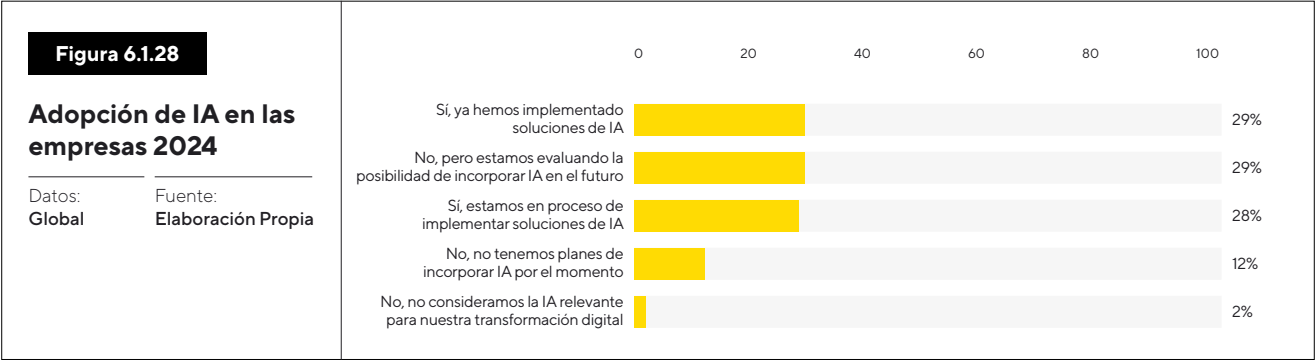
Respecto a 2023, se observa un incremento en la priorización de la inversión destinada a incorporar Inteligencias Artificial, pasando del tercer al segundo lugar en las prioridades.

Mariano Biocca

En ese sentido, **Mariano Francisco Biocca**, director ejecutivo Cámara Argentina FINTECH nos advierte sobre las nuevas tecnologías digitales que:

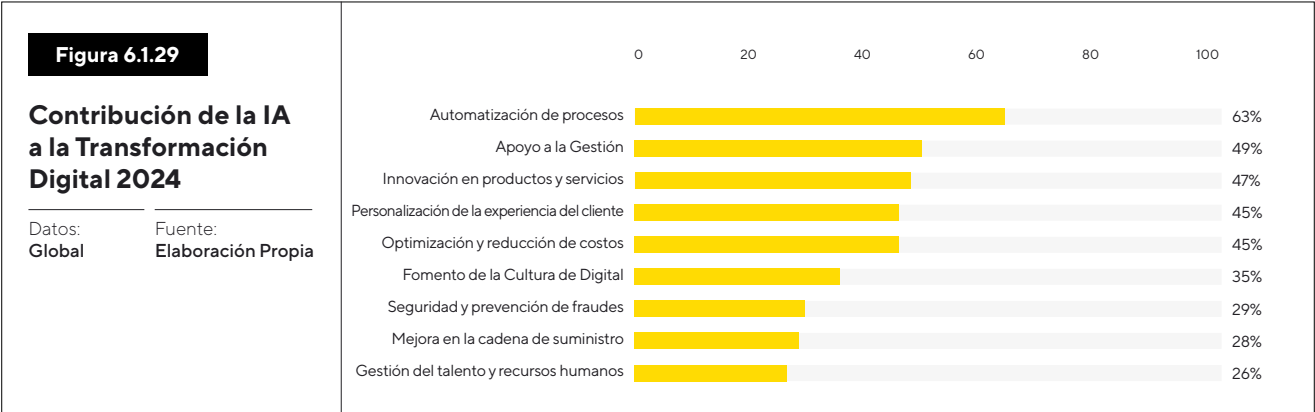
“La disrupción es permanente y tenemos el desafío de estudiar y adoptar cada nuevo salto tecnológico.”

En relación con las nuevas tecnologías digitales, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 57% de las empresas argentinas que iniciaron su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar es que el 98% de las empresas argentinas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas argentinas consideran principalmente como beneficios significativos de la adopción de IA: la automatización de procesos (63%); el apoyo en la gestión (49%); y la innovación en productos y servicios (47%).



Luis Regueira y Piñeiro

En ese mismo sentido, **Luis Regueira y Piñeiro**, considera que: **“Las tecnologías digitales están transformando profundamente el mercado y la inteligencia artificial (IA) ha optimizado procesos y mejorado la experiencia del cliente.”**

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.

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 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.

 	En ese sentido, Jaume Puigbò destaca que: <i>“Las metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Lean, etc.) han redefinido cómo se gestionan los proyectos en el marco de la transformación digital. Tradicionalmente, las empresas seguían enfoques en cascada, que eran lentos y rígidos. Las prácticas ágiles fomentan la entrega incremental y continua de valor, facilitando la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos. El enfoque ágil es especialmente valioso para proyectos de desarrollo de software, que son centrales en la digitalización. Las empresas que adoptan métodos ágiles pueden probar, aprender y ajustar soluciones rápidamente, lo que es esencial para mantenerse competitivas en un entorno digital en constante cambio.”</i>
---	---

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, la *Gestión de Proyectos Tradicional* (40%) ha sido considerada, como otra de las principales metodologías involucradas.



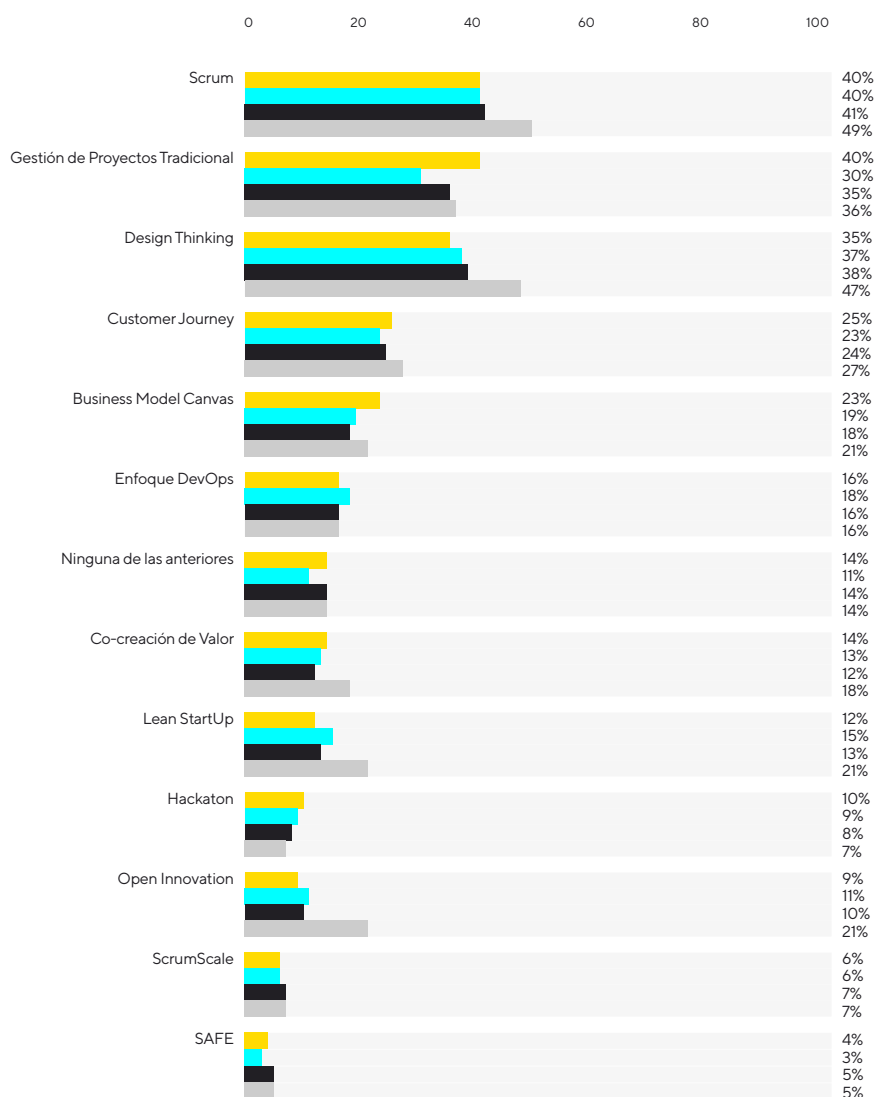
En concreto, Scrum y la Gestión Tradicional de Proyectos continúan siendo las metodologías más utilizadas por las empresas, destacada por el 40% de los encuestados.

Figura 6.1.30

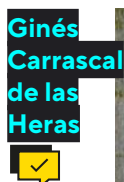
Prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del negocio

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



Si analizamos los datos de 2024 comparados con los anteriores años del estudio, podemos concluir que siguen estando en el *ranking* de las tres principales metodologías, Scrum, Design Thinking y la Gestión de Proyectos Tradicional.

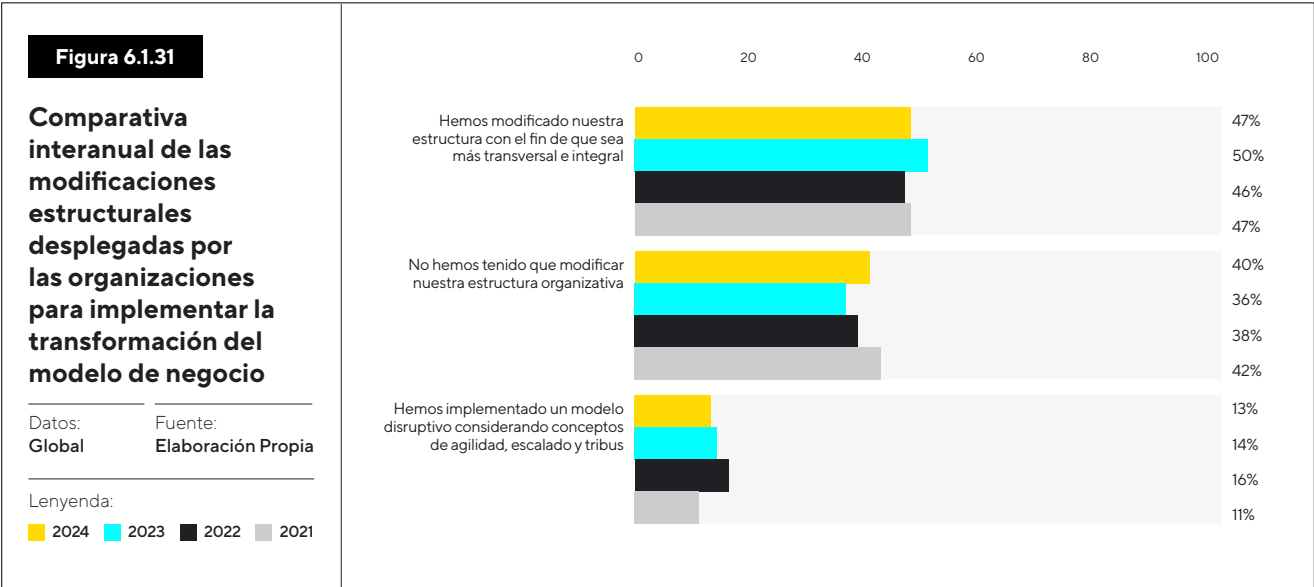


En ese sentido, **Ginés Carrascal**, Quantum Computational Scientist en IBM menciona acerca de las metodologías ágiles que: ***“Están redefiniendo roles y la forma de trabajar en las organizaciones.”***

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 60% de los participantes, también han tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.**

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando

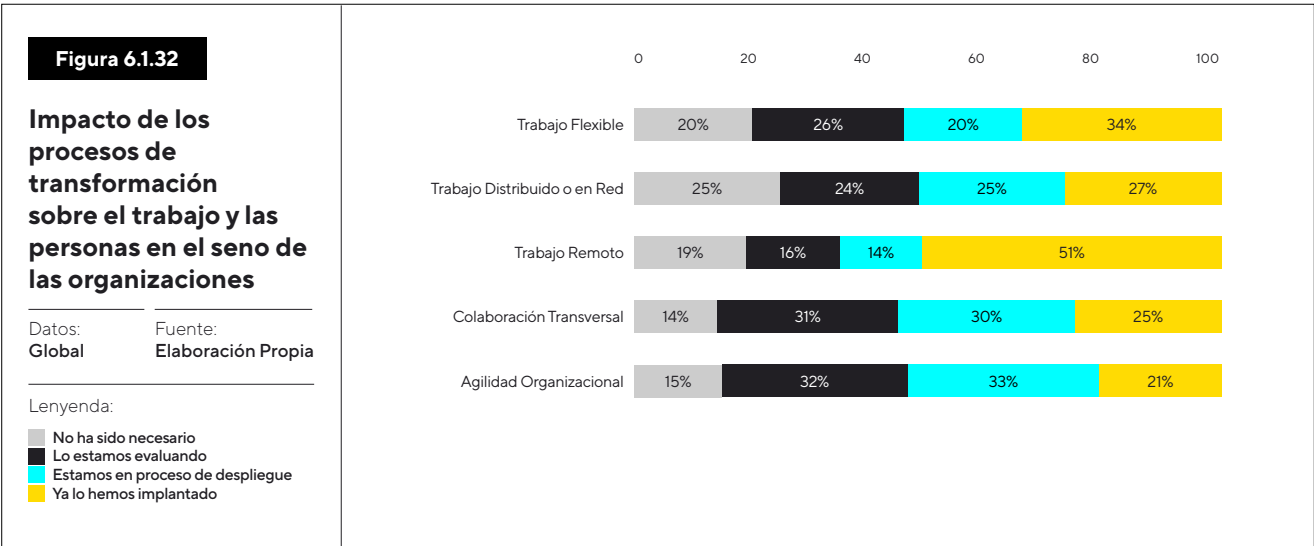
nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 47% de los participantes ha modificado (de esta manera) su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, sólo el 13% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando 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 confirmó haber desplegado el Trabajo Remoto 51%. Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (33%) y la Colaboración Transversal (30%).



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. Ésta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades.

Carolina Guijarro Serna 	Tal como comenta, Carolina Guijarro: “<i>En nuestro caso la cultura organizacional va ligada a la digital desde el comienzo.</i>”
---	---



Es por ello, que conceptos como **Innovación (38%), Agilidad (35%), Decisiones a partir de datos (34%) y Aprendizaje Continuo (29%)**, continúan siendo los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes.

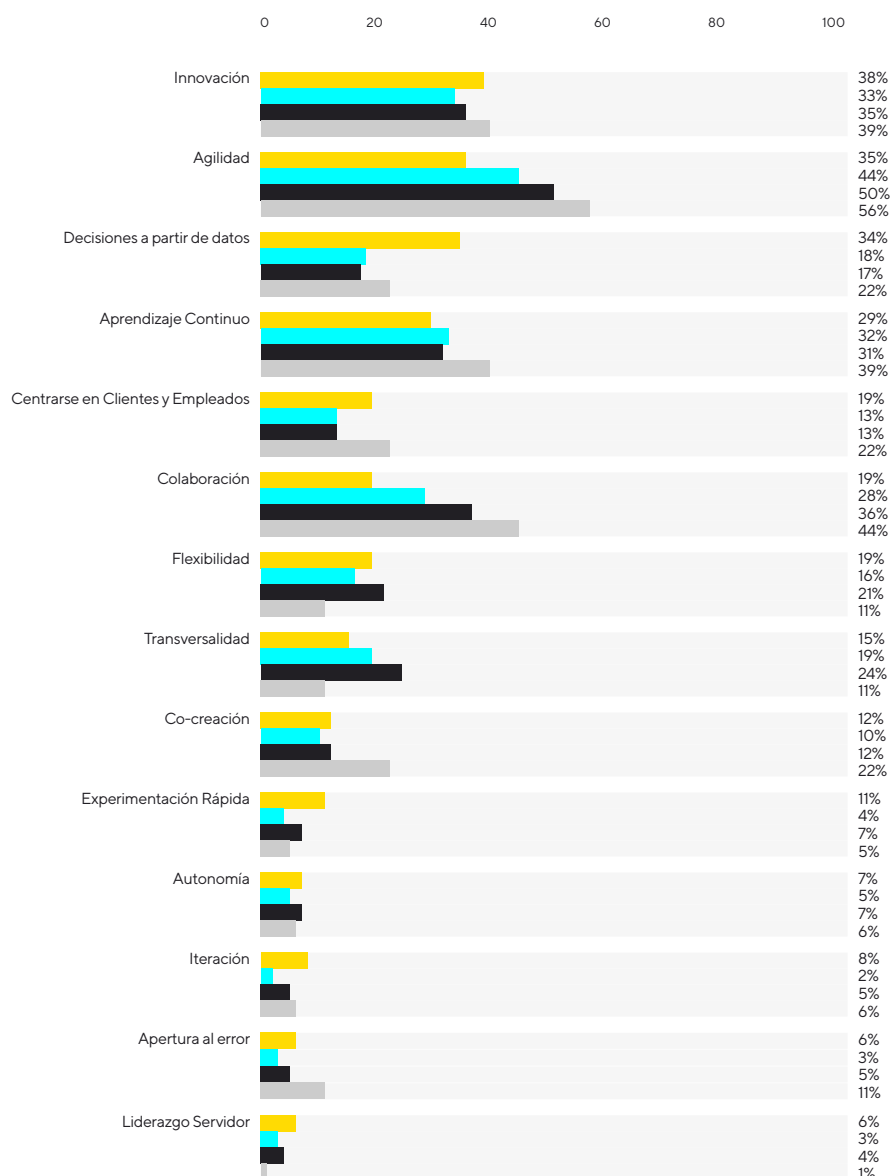
Figura 6.1.33

Comparativa interanual de los atributos de la Cultura Digital

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



Mariano Biocca



En ese sentido, **Mariano Francisco Biocca**, advierte que: **“La cultura es una pieza fundamental para la Transformación Digital de las empresas.”**



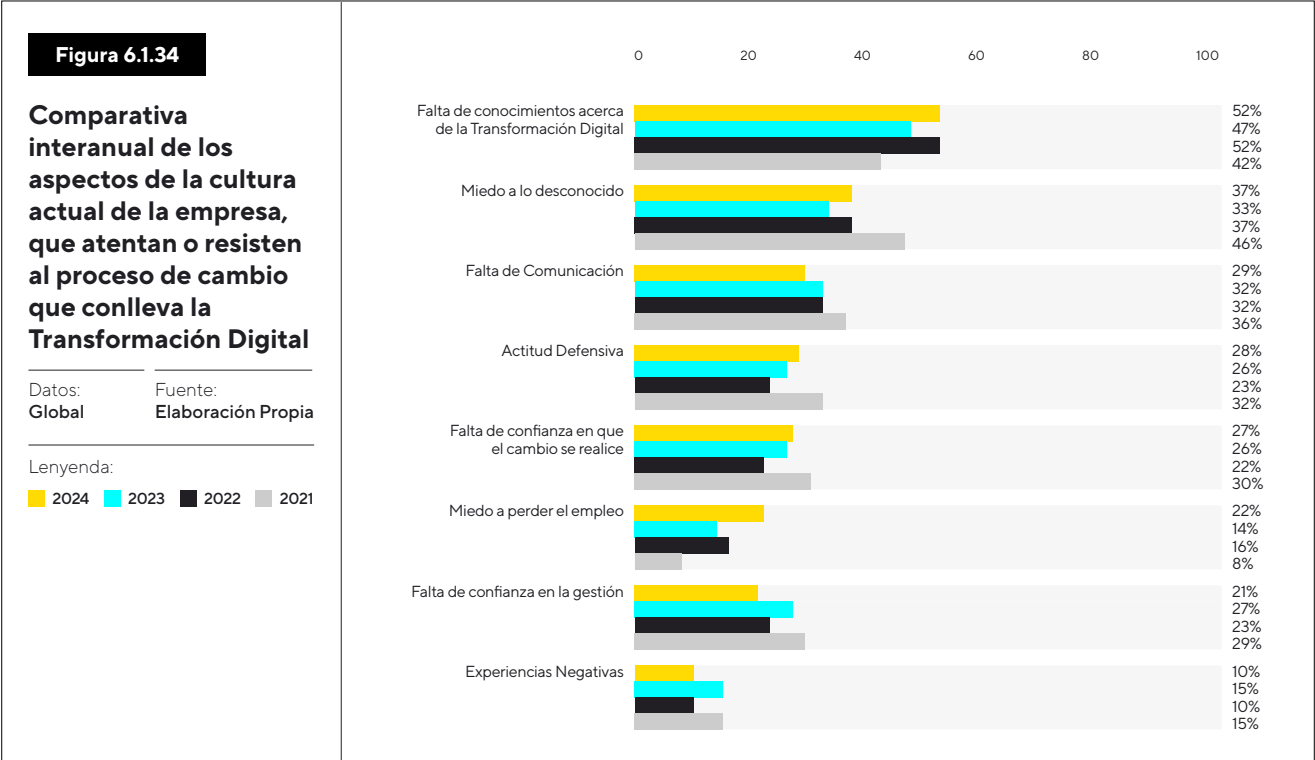
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. **Efectivamente, la falta de conocimiento del proceso (52%) y el miedo a lo desconocido**

(37%) se revelaron como las principales actitudes que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación, tanto para este 2024 como en 2023 y 2022.

Igualmente, la falta de comunicación (29%), 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, en todas las ediciones del estudio, como los tres principales aspectos de la cultura actual de las empresas, que resisten a la Transformación Digital.

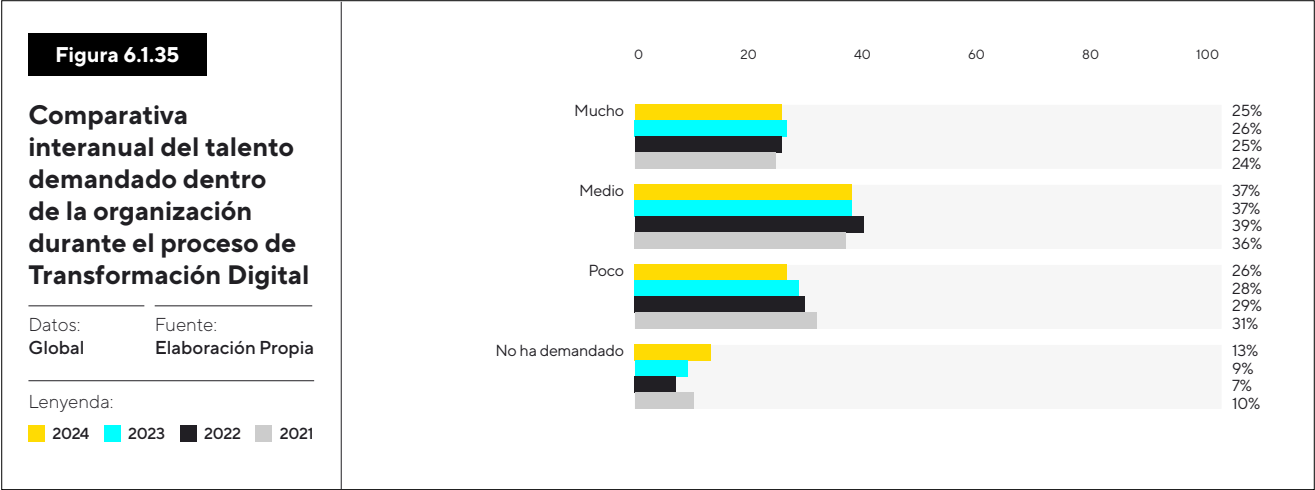


6.1.7 Talento Digital



Por último, la Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. **Prueba de ello es que un 62% 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 2021 un 60%, en 2022 un 64% y en 2023 un 63% manifestó oportunamente, que durante el proceso de Transformación Digital había sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.



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 obstante, en esta edición del estudio, se observa una mejora en cuanto a la percepción que tienen las empresas en relación al nivel de formación de sus colaboradores, distinguiéndose que el 58% considera que sus colaboradores están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital.

La Transformación Digital sigue demandando nuevo talento en las organizaciones, como lo refleja el 62% de las empresas que ha incorporado recursos externos durante este proceso. Sin embargo, esta edición del estudio revela un cambio positivo en la percepción sobre la preparación de los colaboradores internos: el 58% considera que su personal está suficientemente capacitado para afrontar los desafíos digitales.

Desde el inicio del estudio, se viene observando una leve mejoría en cuanto a la formación de los colaboradores, ya que el 58% los considera entre Capacitados y Muy Capacitados, respecto al 43% en 2023, al 32% en 2022 y al 38% en 2021.

Este avance puede atribuirse a un enfoque más estratégico en la formación interna, la optimización de competencias existentes y contrataciones específicas para roles clave, lo que sugiere que las empresas están logrando un mejor equilibrio entre el aprovechamiento del talento interno y la incorporación de nuevas habilidades para liderar su transformación.

Jaume Puigbó

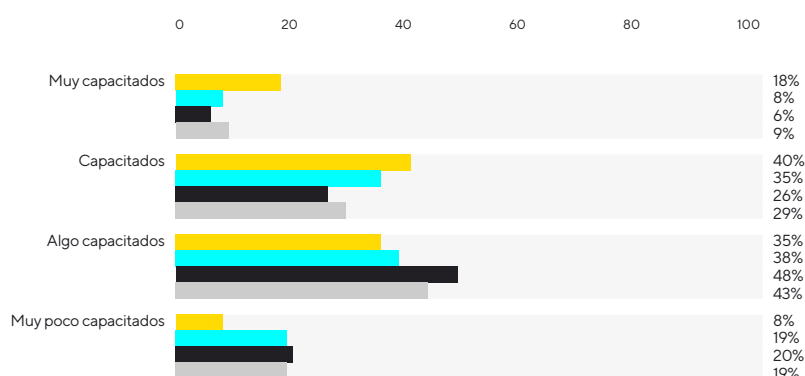
En ese mismo sentido, **Jaume Puigbó** destaca las estrategias que han implementado para desarrollar el talento digital en sus colaboradores así como para incorporar nuevo talento de mercado, incluyendo: **“Capacitación continua y programas de aprendizaje, reskilling y upskilling, programas de liderazgo digital, mentoría y tutoría en habilidades digitales, atracción de talento digital externo, alianzas con universidades y centros educativos, hackathons y competencias que acercan a estudiantes a la resolución de problemas reales de la empresa mediante la aplicación de tecnología y el desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo.”**

Figura 6.1.36

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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 (43%)**, seguida por la contratación de talento de mercado (34%), y por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (30%).

Laila El Qadi Cueto



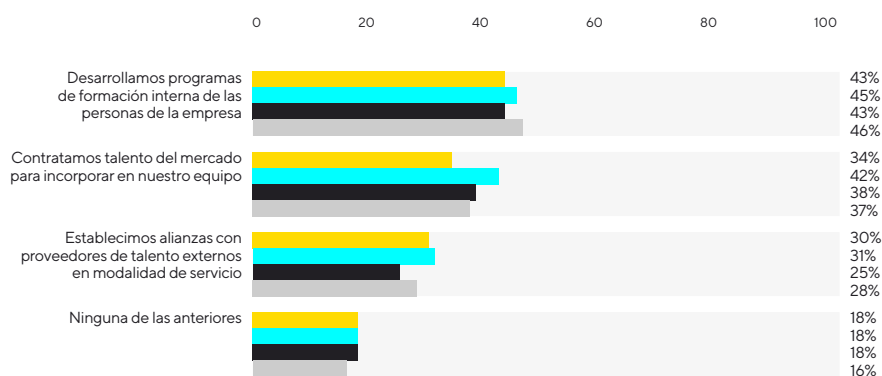
En relación con la preparación de nuestros colaboradores, **Laila El Qadi Cueto, Directora de MentoryTeller** nos menciona que: **“nuestros recursos estaban preparados a partir de la formación continua y la demanda basada en una buena comunicación.”**

Figura 6.1.37

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.

Luis Regueira y Piñeiro



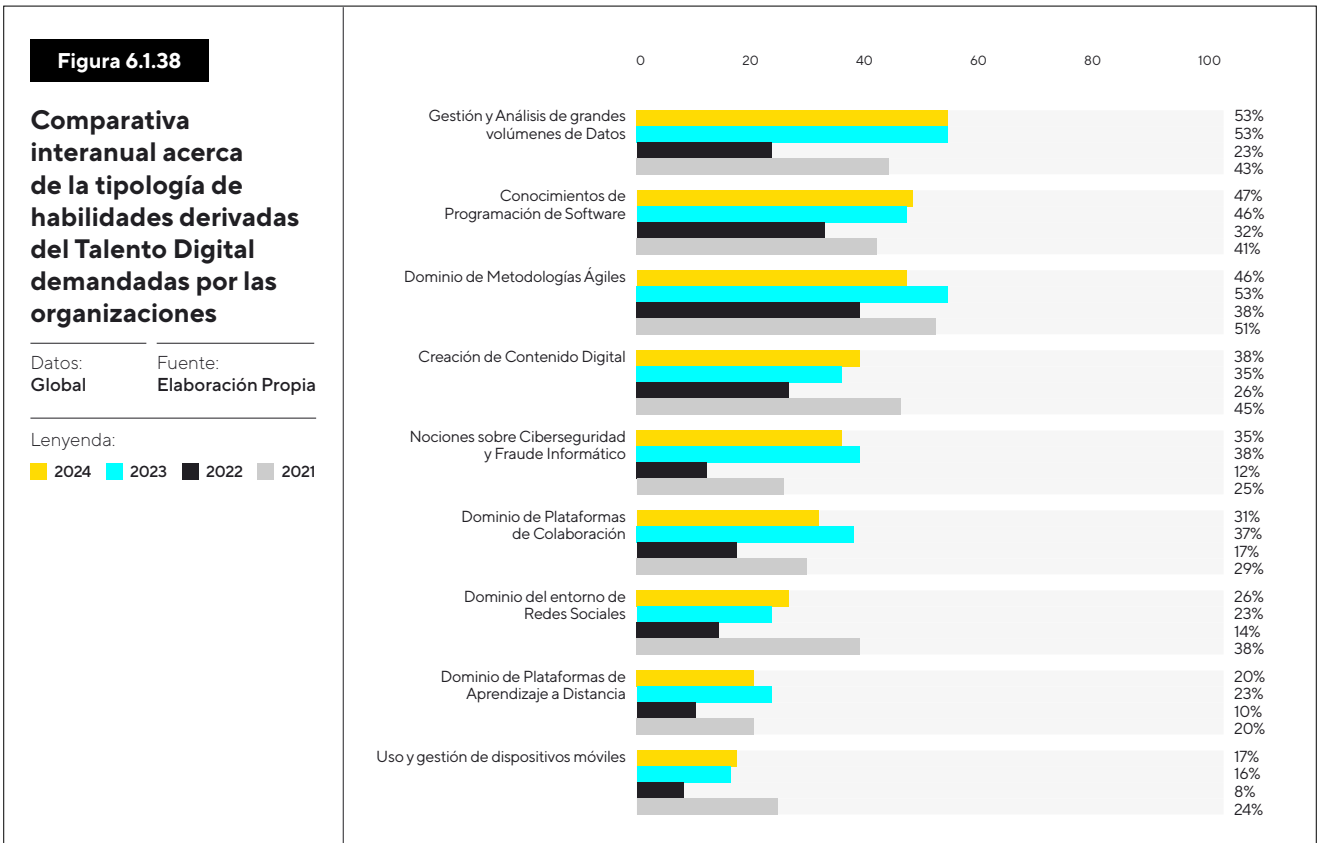
Luis Regueira y Piñeiro, menciona que: “*Los colaboradores suelen enfrentarse a la Transformación Digital con diferentes niveles de preparación, dependiendo de su familiaridad con la tecnología y de la cultura de aprendizaje continuo en la organización. En general, es fundamental implementar estrategias que permitan desarrollar el talento digital necesario para adaptarse a los nuevos desafíos.*”

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



En este sentido, la gestión y el análisis de grandes volúmenes de datos han sido identificadas por el 53% de los participantes respectivamente, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital, seguidas por el conocimiento de Programación de Software (47%).

El dominio de metodologías ágiles ha estado en las cuatro ediciones de este estudio, entre las principales posiciones.



En relación a habilidades blandas como las *Power Skills*, podemos identificar el Trabajo Colaborativo (53%), la Innovación (48%) y la Agilidad (43%), como las más necesarias a desarrollar entre los colaboradores de las

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

organizaciones, seguidas por la Adaptabilidad (43%) y el Aprendizaje Permanente (40%), que fueron elegidas, de manera individualizada, por los participantes.

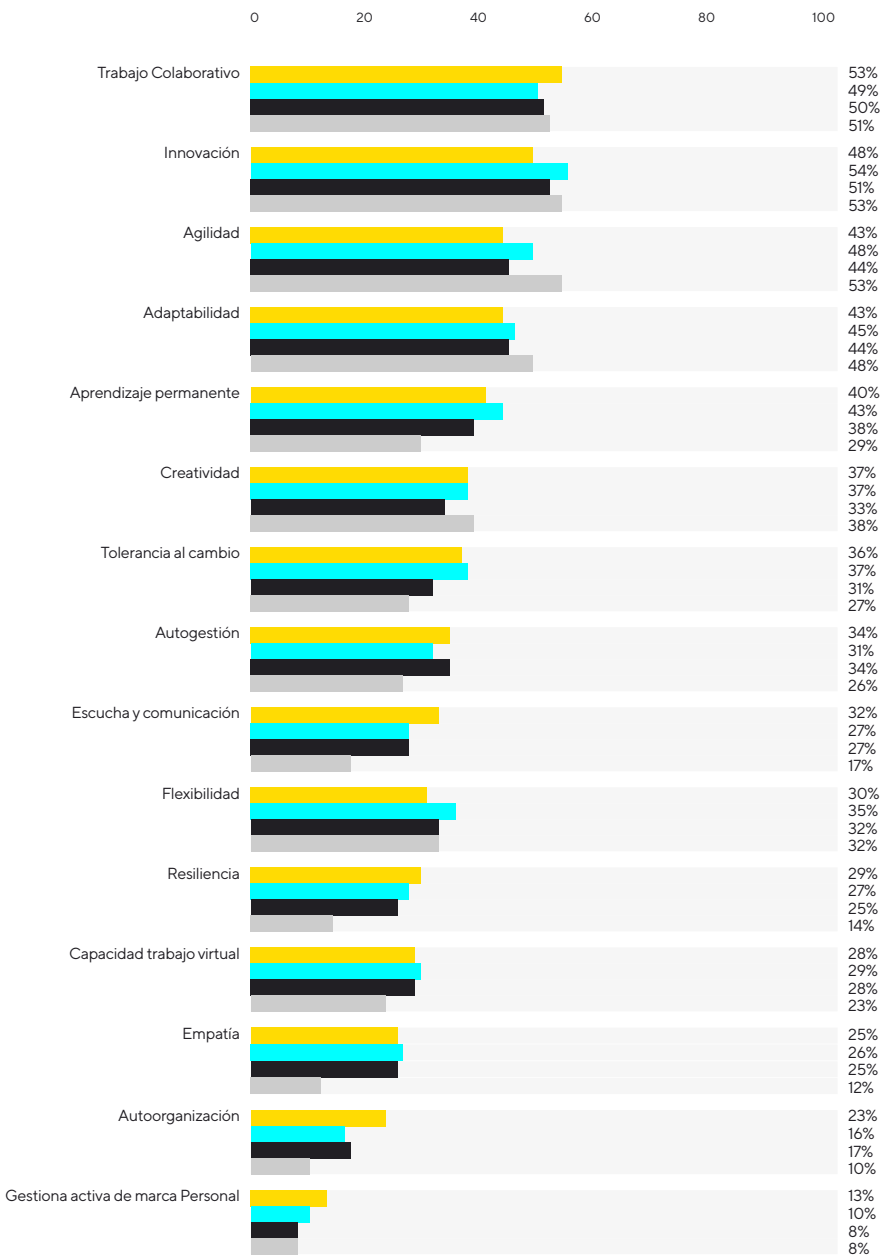
Habilidades como la Innovación, el Trabajo Colaborativo y la Agilidad se mantienen entre las tres principales a desarrollar según la comparativa interanual, en todas las ediciones de este estudio.

Figura 6.1.39

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

Datos: Global Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



6.2 España

6.2.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.2.1

Fuente: Elaboración Propia Datos: España 🇪🇸

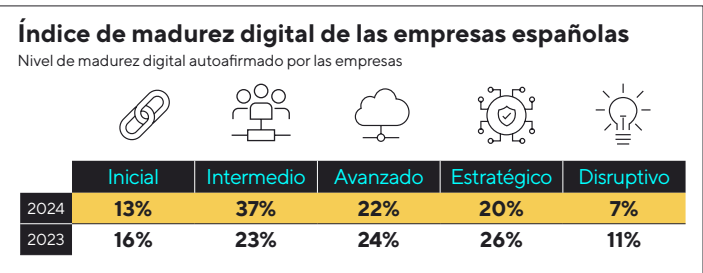
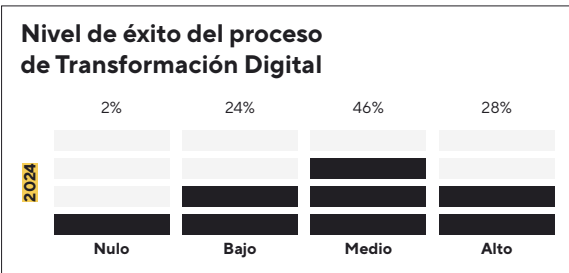
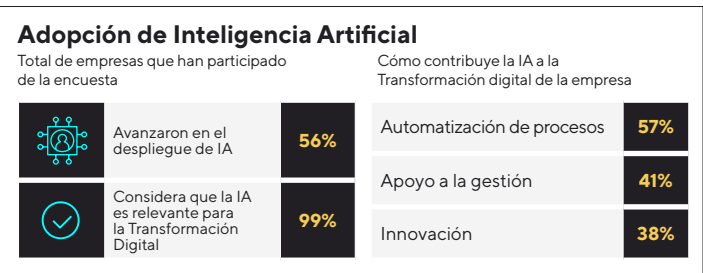
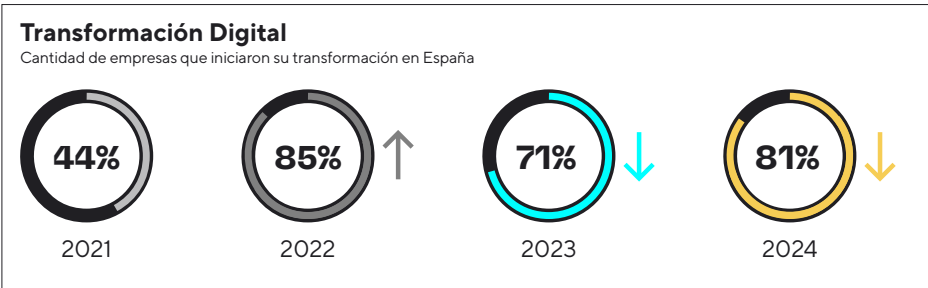
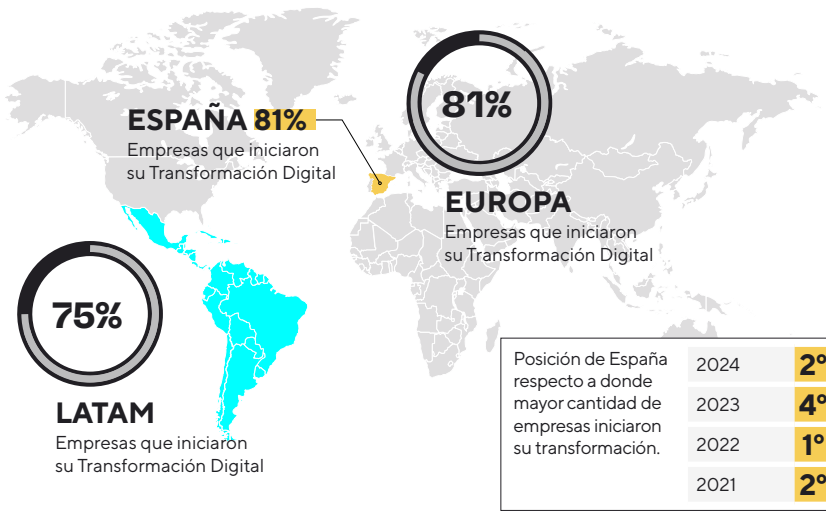
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - ESPAÑA 🇪🇸

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL

OBS Business School

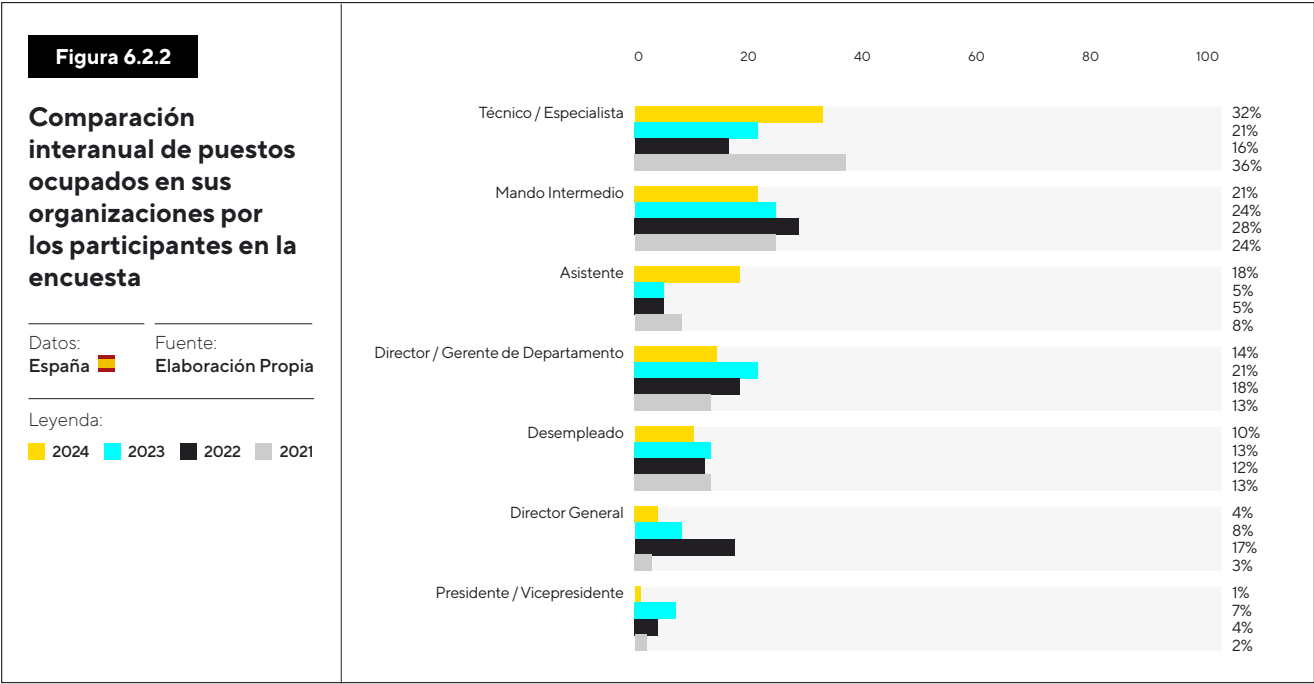


6.2.2 Características de la Muestra

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 522 respuestas, de las cuales 116 corresponden a España, representando el 22% 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 Técnico/Especialista (32%), mientras que los Mandos Intermedios ocupan una proporción más reducida (21%).

Respecto a 2023, la muestra actual mantiene una distribución similar con mayor preponderancia de posiciones técnicas por sobre la categoría de Mandos Intermedios.



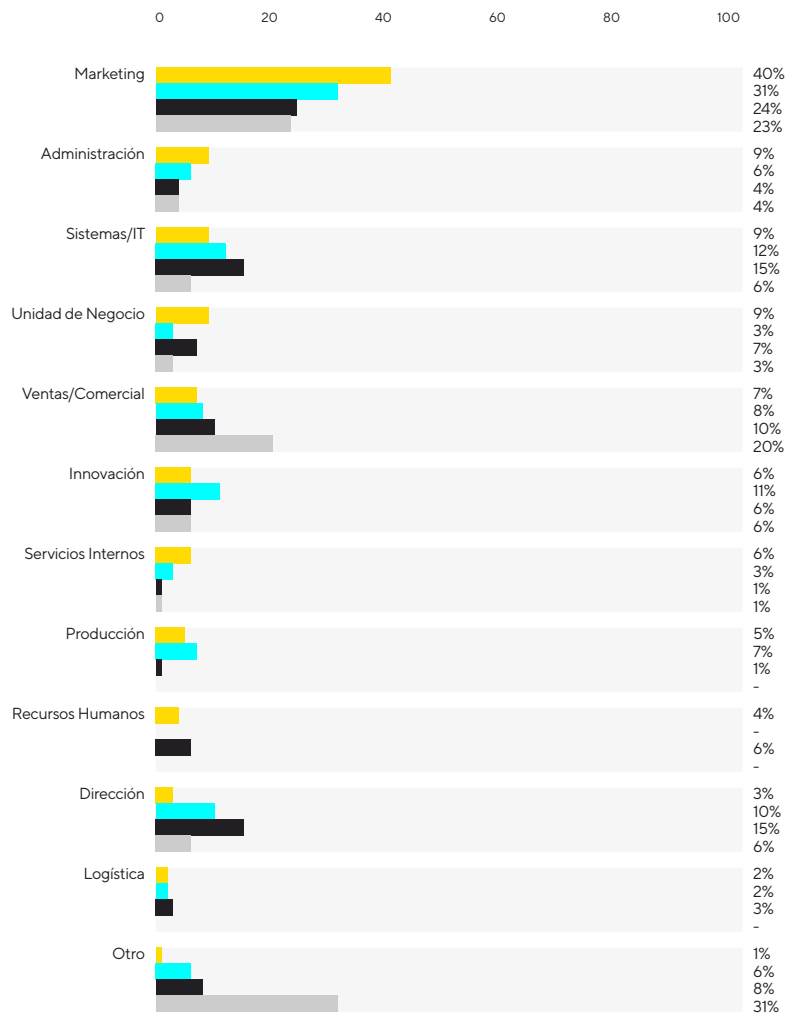
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los encuestados se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes españoles pertenecen al área de Marketing (40%), Administración (9%), Sistema/IT (9%) y Unidades de Negocio (9%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.2.3

Comparativa interanual acerca del Área interna de desempeño de los participantes en la encuesta

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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

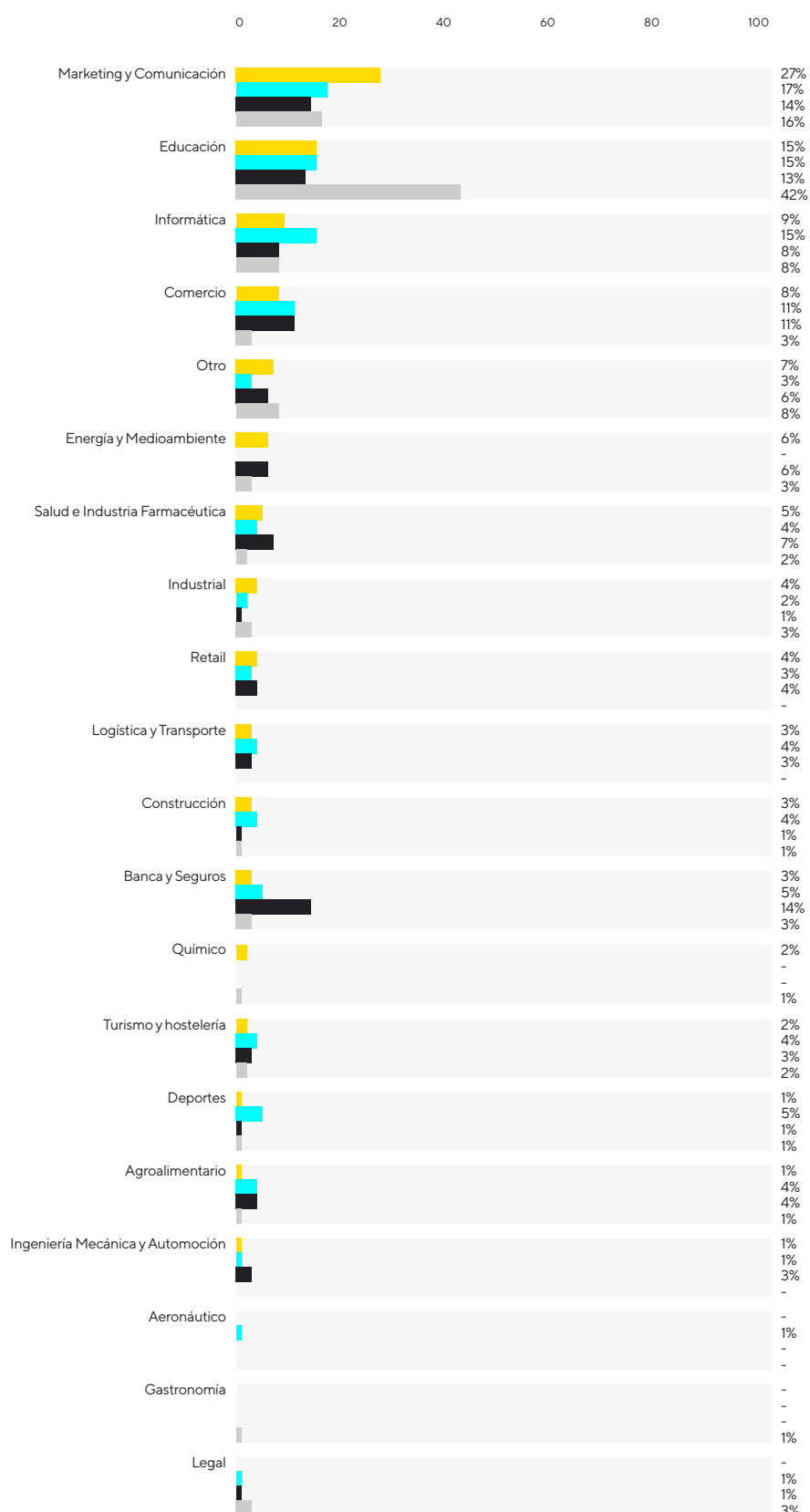
Si observamos la evolución de las áreas sectoriales que han participado de la encuesta, podemos señalar en esta edición del estudio un crecimiento del sector de Marketing y Comunicación (27%) respecto a 2023.

Figura 6.2.4

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

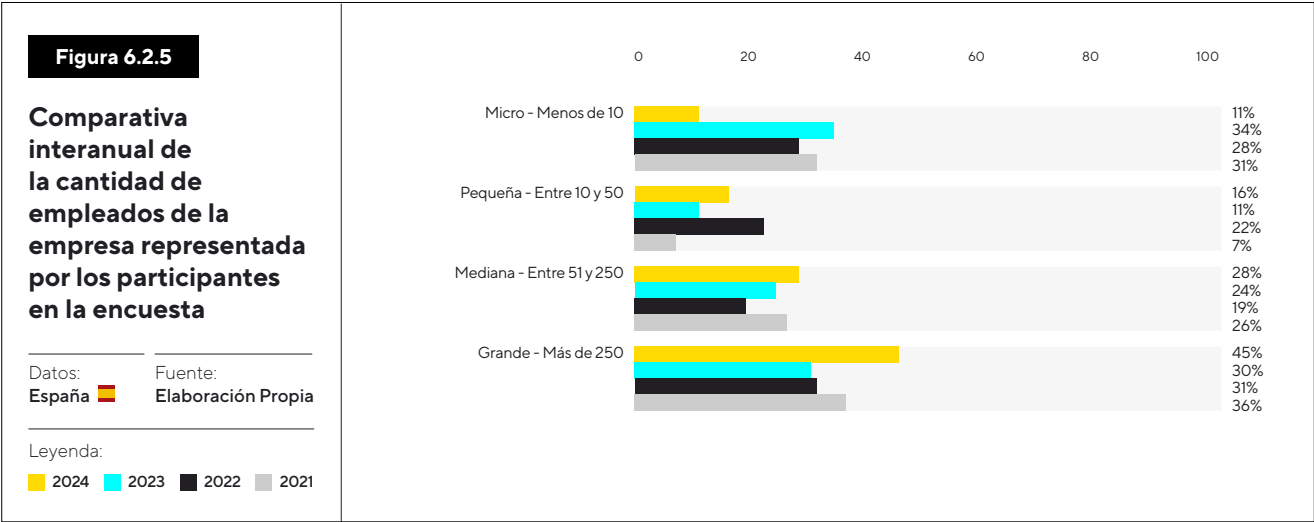
Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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.

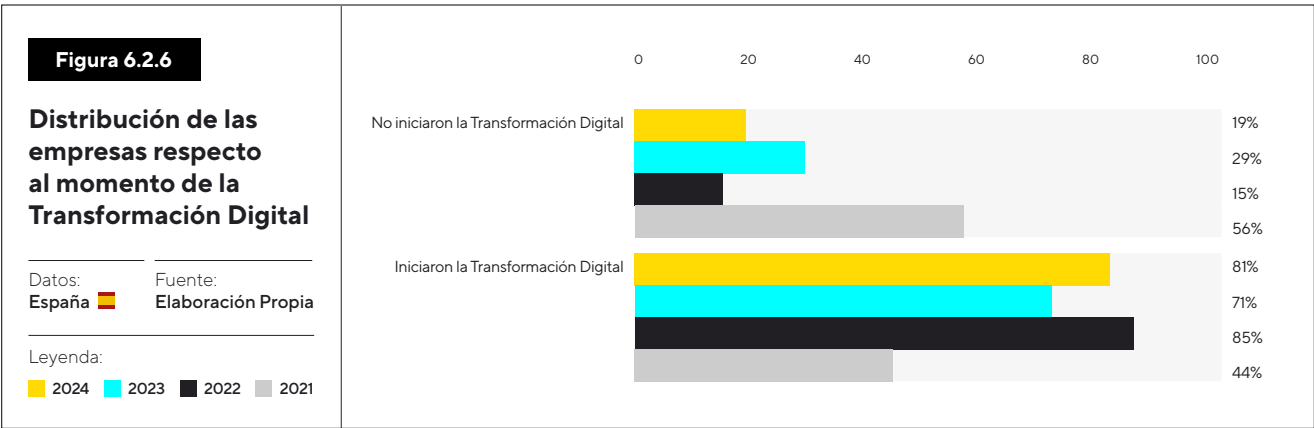
Respecto a la muestra de esta edición del estudio, podemos observar una mayor participación de las Grandes empresas (45%) evidenciándose un aumento respecto a la participación de estas en 2023, 2022 o 2021.



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.

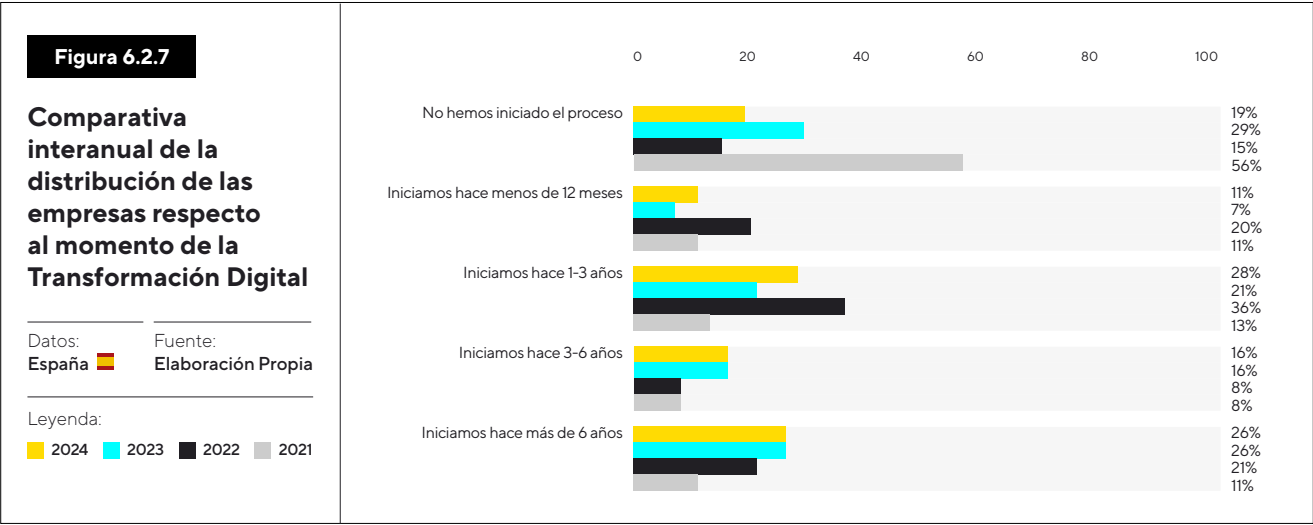
En este sentido, es notable destacar que el 81% de las empresas españolas representadas han emprendido con éxito su viaje hacia la Transformación Digital, encontrándose en diferentes fases de desarrollo.



Observamos con grata sorpresa que en esta edición del estudio se ha incrementado la cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital respecto al 71% del 2023. Este 81% sigue reflejando un compromiso significativo por parte de las empresas españolas con la adopción de tecnologías innovadoras y prácticas digitales avanzadas.

En términos de la madurez de los procesos de Transformación Digital en España, es alentador observar que un significativo 42% de las empresas ha estado liderando esta transformación durante más de 3 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.



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:

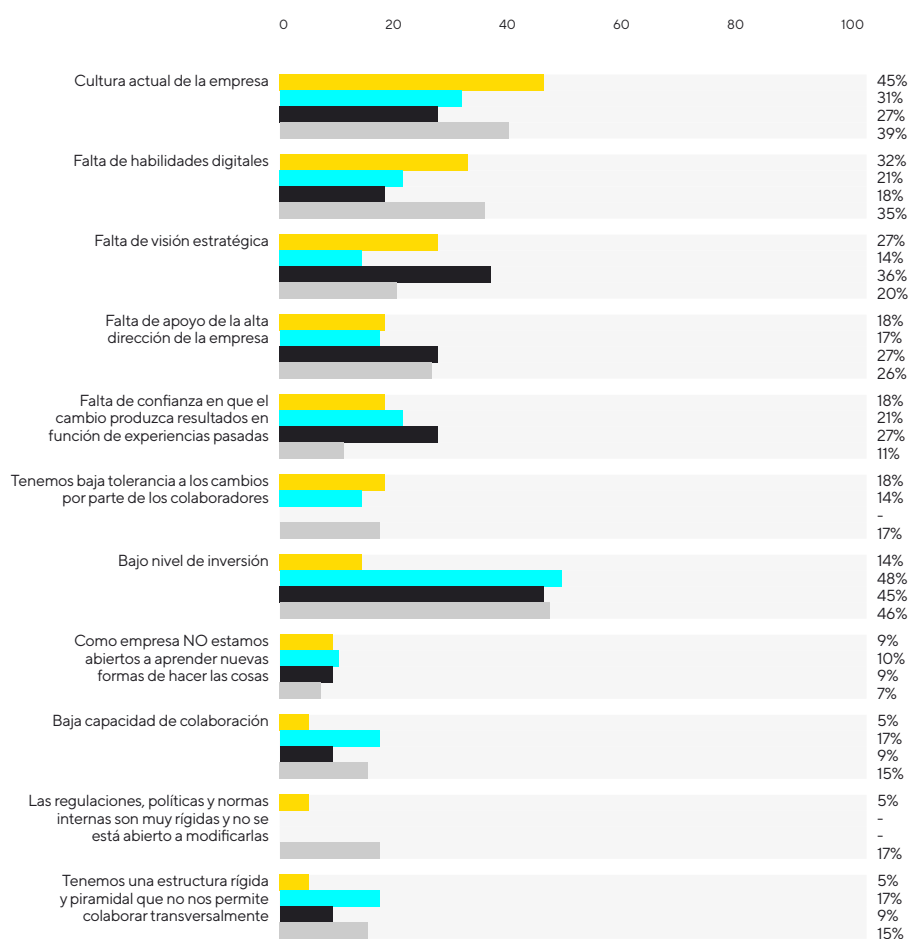
Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (45%) y la falta de habilidades digitales (32%) fueron los aspectos más destacados por las empresas españolas, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

Figura 6.2.8

Comparativa interanual de los obstáculos que habrían imposibilitado iniciar la Transformación Digital

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
 2024  2023  2022  2021



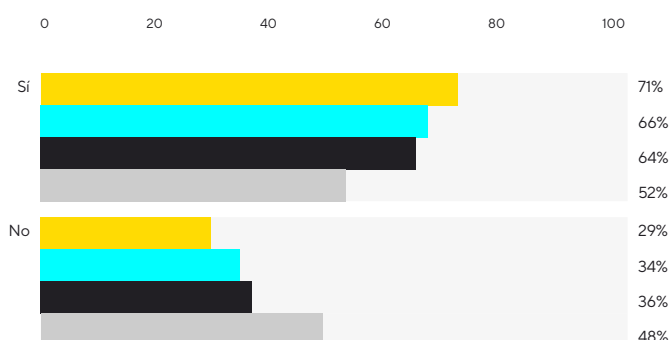
No obstante, lo anterior, de entre aquellas empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 71% se manifestaba dispuesto a hacerlo durante el año consecutivo.

Figura 6.2.9

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
 2024  2023  2022  2021



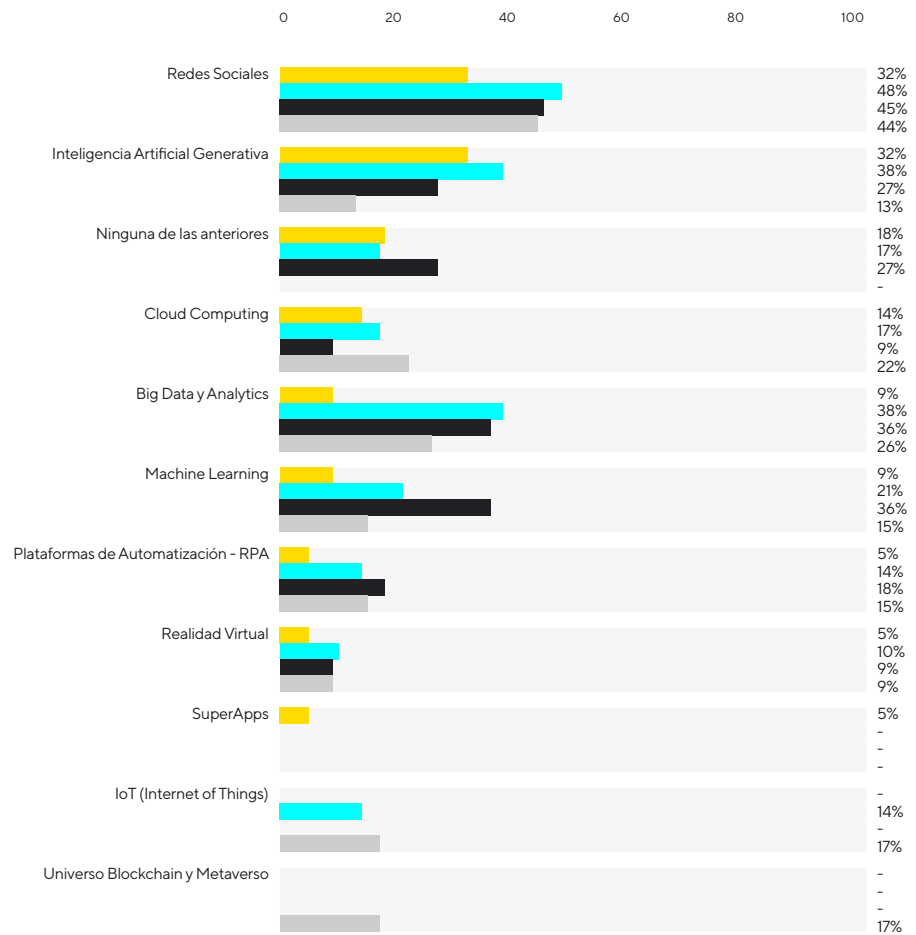
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (32%) e *Inteligencia Artificial Generativa* (32%) fueron las tecnologías que registraron 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: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



En esta edición del estudio, continúa el interés de las empresas españolas por la Inteligencia Artificial Generativa.

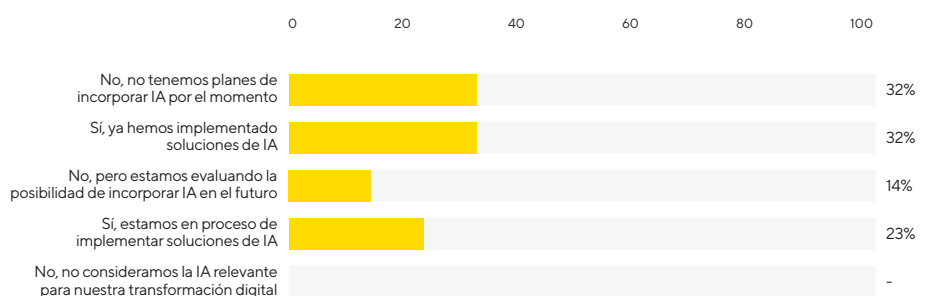
En ese sentido, en 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos para España, es importante destacar que el 55% de las organizaciones, que no han iniciado su Transformación Digital, han avanzado en la implementación de IA.

Figura 6.2.11

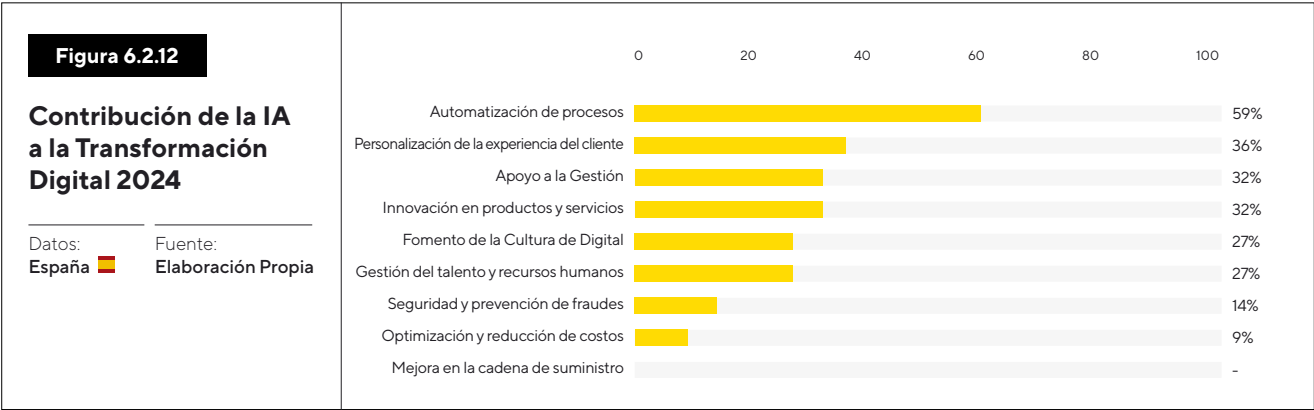
Implementación de IA en las empresas 2024

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia



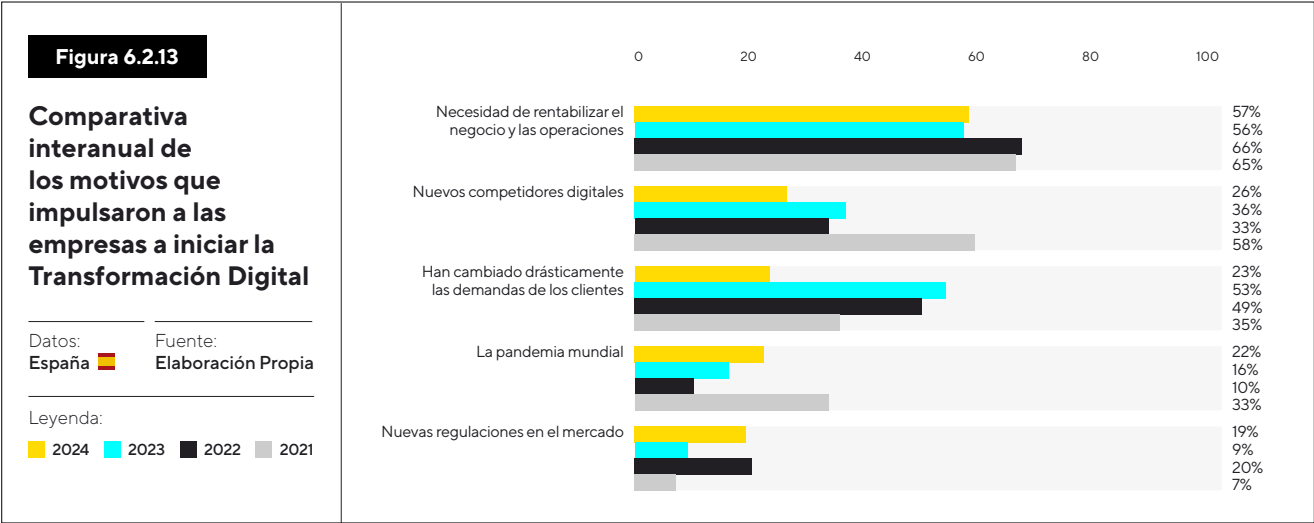
Por otra parte, es importante destacar que todas las empresas españolas que no iniciaron su Transformación Digital consideran que la IA es relevante para la Transformación Digital.

En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas españolas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la automatización de procesos (59%), la personalización de la experiencia del cliente (36%), el apoyo en la gestión (32%) y la innovación en productos y servicios (32%).



Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (81%), 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 (57%), junto con los nuevos competidores digitales (26%), 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.



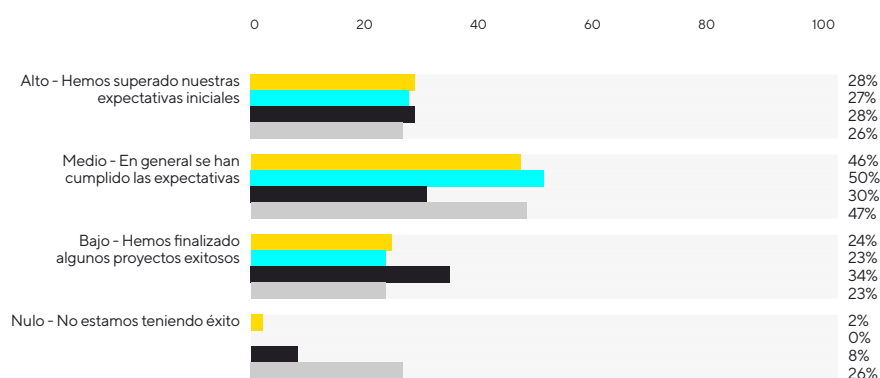
En relación al éxito que está teniendo el proceso de Transformación Digital, resulta destacable que, en general, las empresas consideran que el proceso ha sido exitoso. En concreto, un 46% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 28% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.2.14

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

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  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 en relación con el grado de madurez que observaban en su organización, a escala digital.

En este sentido, la mitad de las empresas (49%) consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre avanzado (22%), estratégica (20%) y disruptiva (7%).

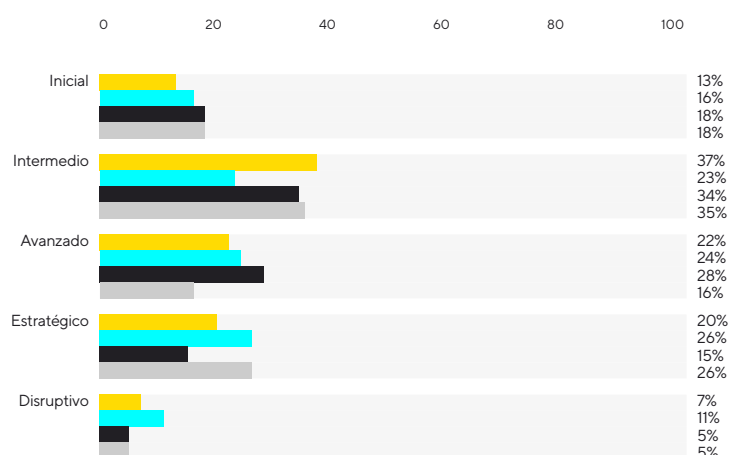
El nivel de madurez se mantiene estable, en los últimos años, en las empresas españolas que formaron parte de la encuesta, en tanto que, para este 2024, el 49% de las empresas consultadas manifestó que su nivel de madurez se encontraba entre los niveles Avanzado y Disruptivo, respecto al 61% de 2023, 48% de 2022 y 47% de 2021.

Figura 6.2.15

Comparativa interanual del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



Por otra parte, de los resultados, la falta de habilidades digitales (38%), la cultura actual de la empresa (27%) y la falta de visión estratégica (27%), se encuentran entre los principales obstáculos del proceso.

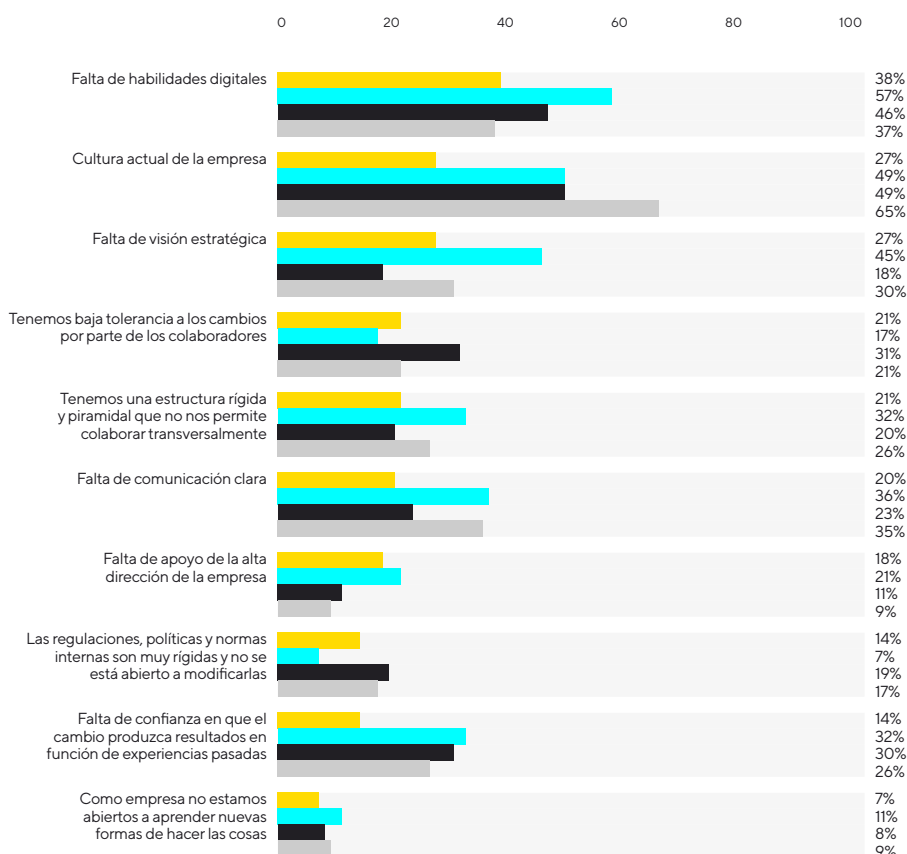
Si observamos comparativamente los resultados del año 2024 con respecto al ejercicio anterior, podemos destacar que las empresas continúan identificando la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa, como los principales aspectos que obstaculizan el avance de la Transformación Digital.

Figura 6.2.16

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

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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 (23%), mientras que el segundo nivel con mayor prevalencia lo constituye la Dirección de Sistemas/Tecnología o el CIO (20%).

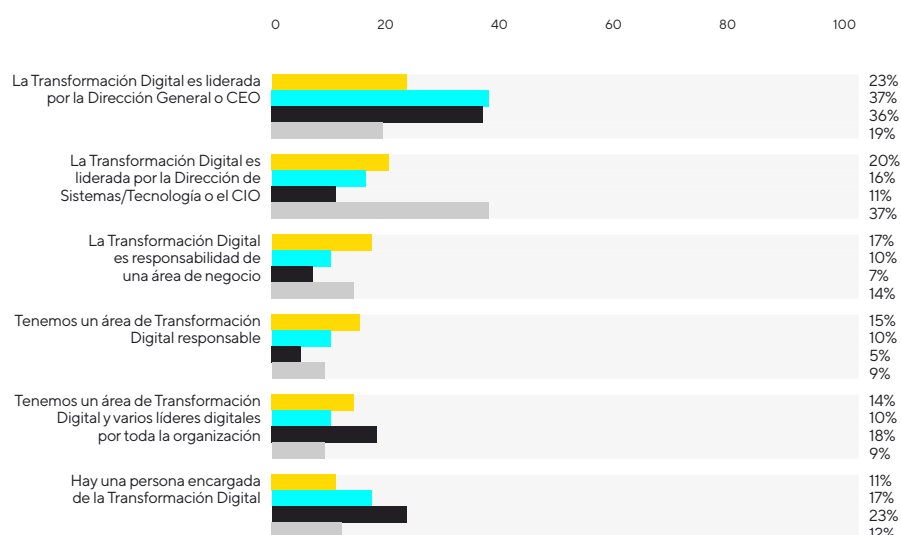
Si observamos los resultados comparativamente entre ejercicios, podemos destacar que el liderazgo del proceso de Transformación Digital por parte de la Dirección General o el CEO, se mantiene en el primer puesto con un 36% en 2022 y un 37% en 2023.

Figura 6.2.17

Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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.

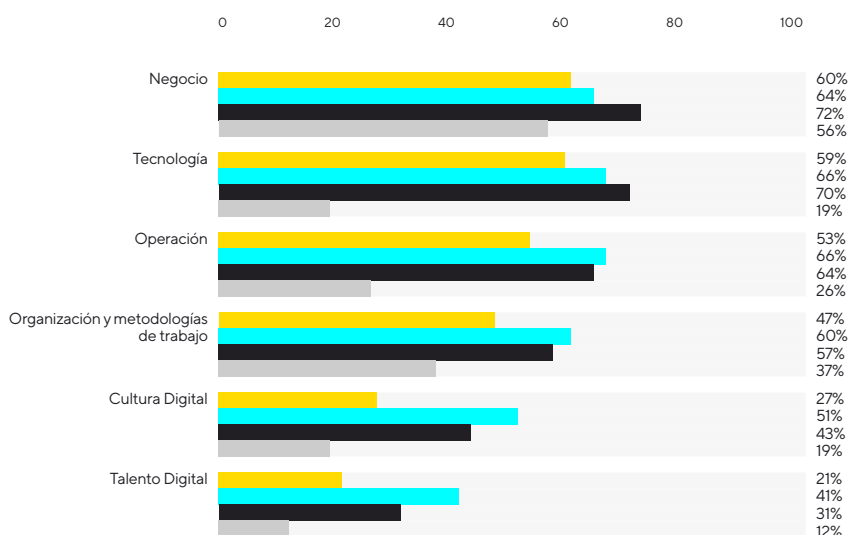
Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en Negocio 60% y Tecnología 59%. Si bien las organizaciones que iniciaron la transformación digital habían detectado la cultura actual y la falta de habilidades, entre los principales obstáculos para avanzar en su transformación, continúan 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 6.2.18

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

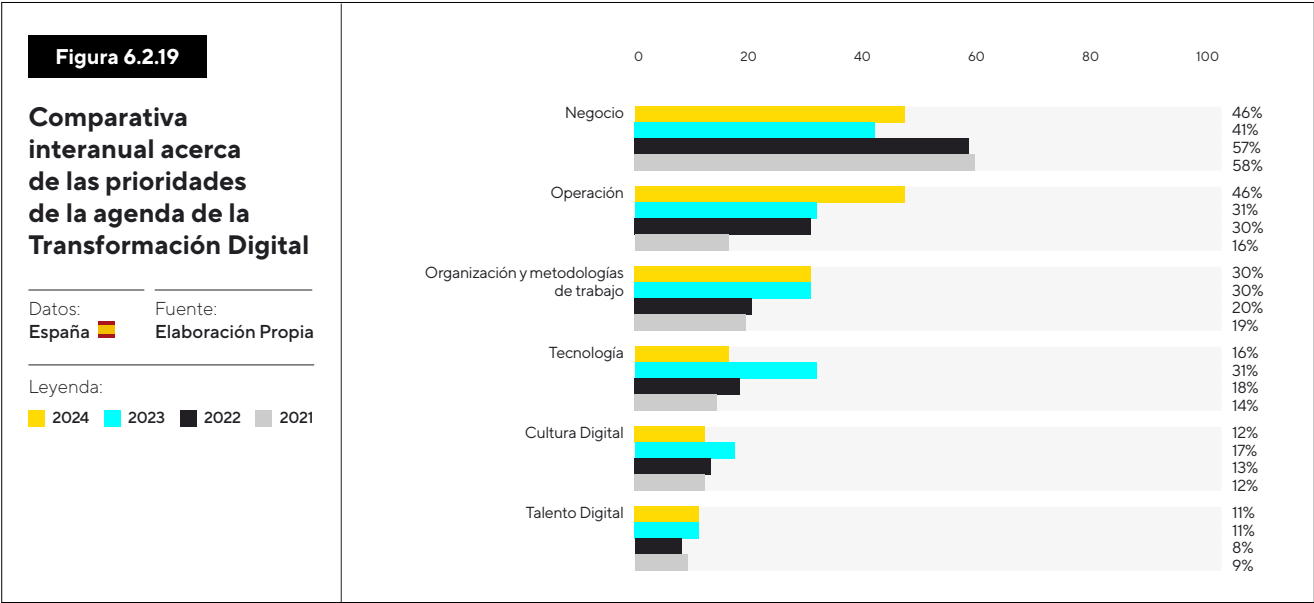
Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



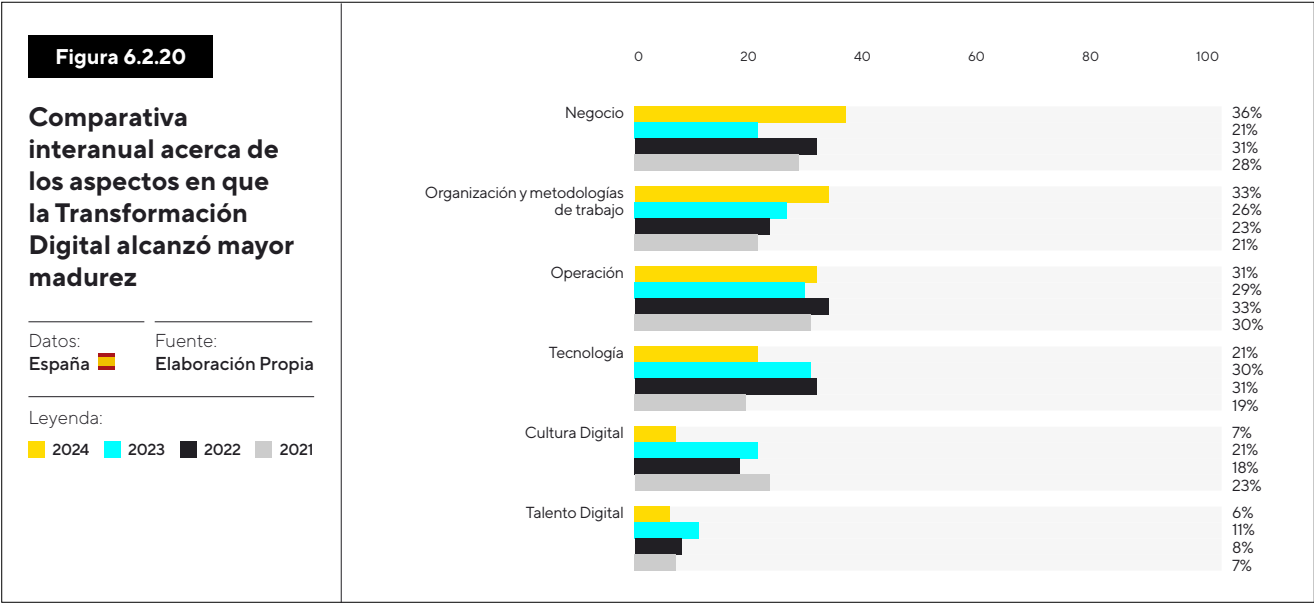
Las empresas han priorizado en el Negocio y la Operación, mientras que, por el contrario, la Cultura y el Talento han sido los aspectos de la Transformación Digital menos prioritarios. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan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



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, el Negocio (36%), la Organización y las Metodologías de Trabajo (33%) y la Operación (31%), en este sentido.

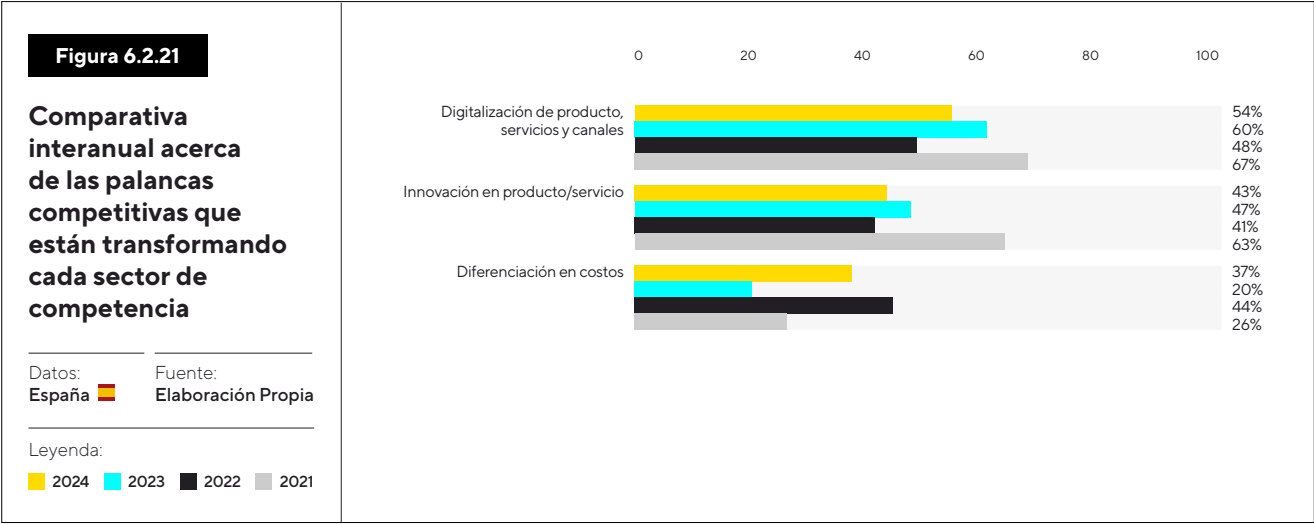
Asimismo, podemos observar que el Talento Digital es el factor considerado (por el 6% de las empresas representadas) como un aspecto donde no se ha logrado alcanzar un mayor grado de madurez.



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.

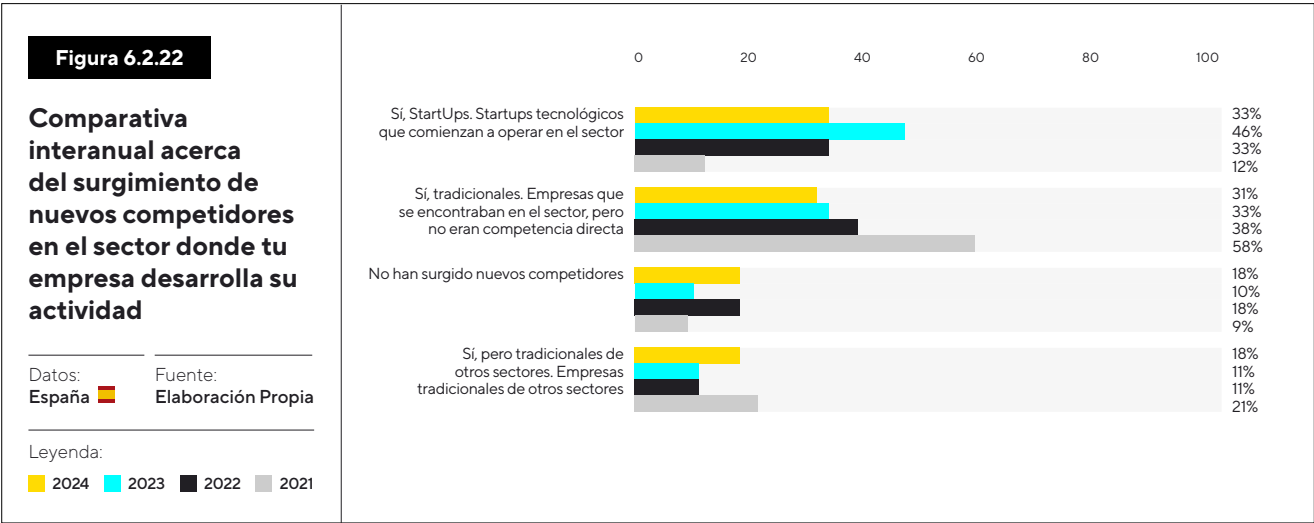
Las proporciones se mantienen si observamos la comparativa interanual. De hecho, la digitalización de productos, servicios y canales sigue siendo la principal palanca competitiva para la Transformación Digital de las empresas.



De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas en España. Así pues, un 82% de 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*).

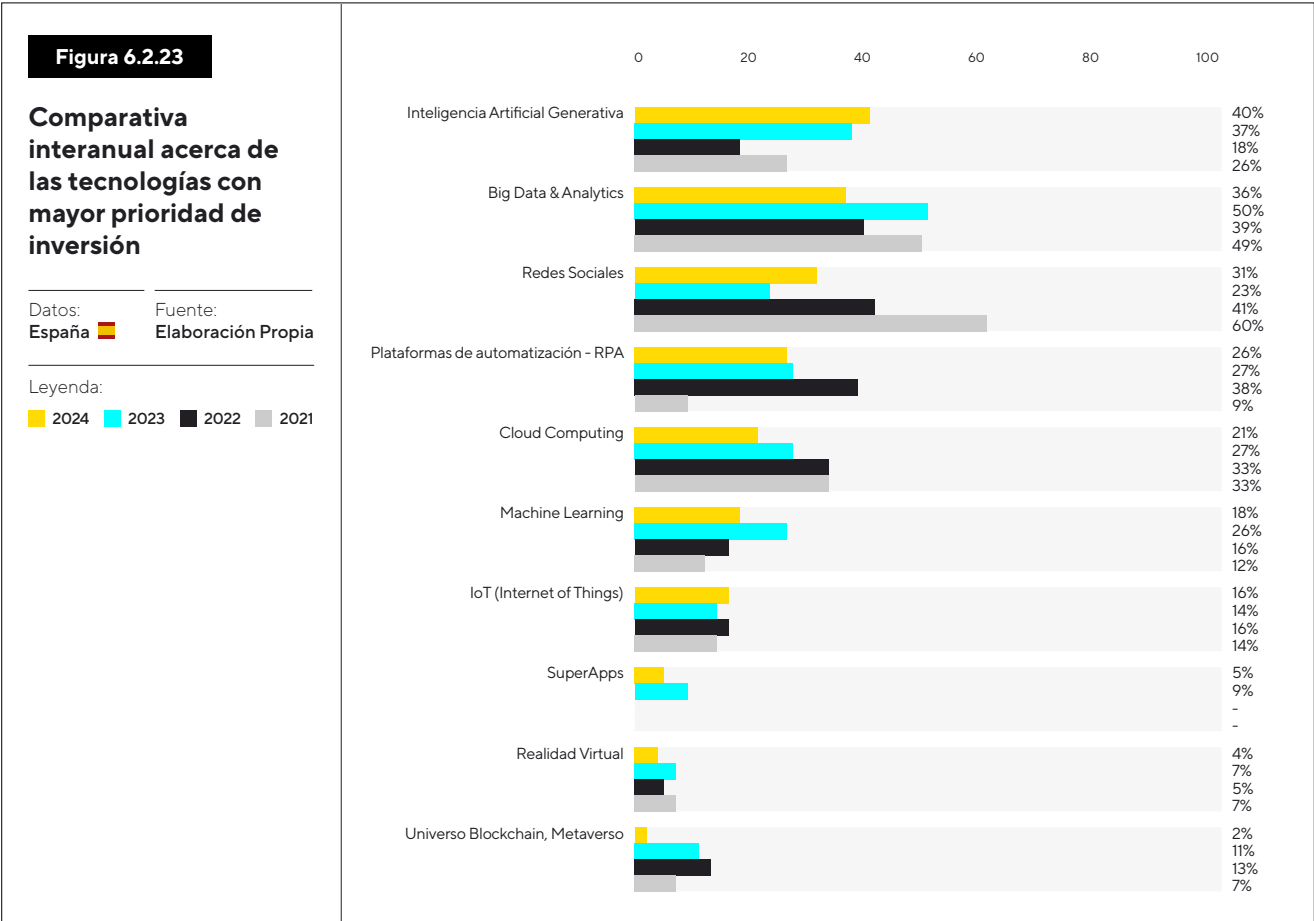
En 2023, una mayor cantidad de Startups tecnológicas han aparecido como nuevos competidores para las empresas, manteniéndose como los principales competidores para esta edición del estudio.



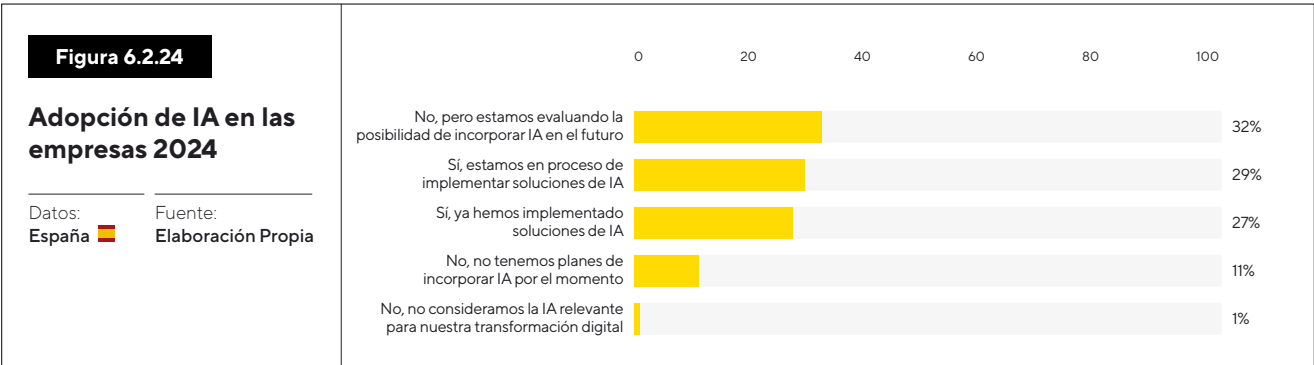
6.2.5 Tecnologías Digitales

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 la Inteligencia Artificial Generativa y de las capacidades de Big Data y Analytics.

En comparación a los resultados de 2022, la Inteligencia Artificial Generativa, continúa siendo la principal tecnología elegida por las empresas españolas en 2023 y 2024.

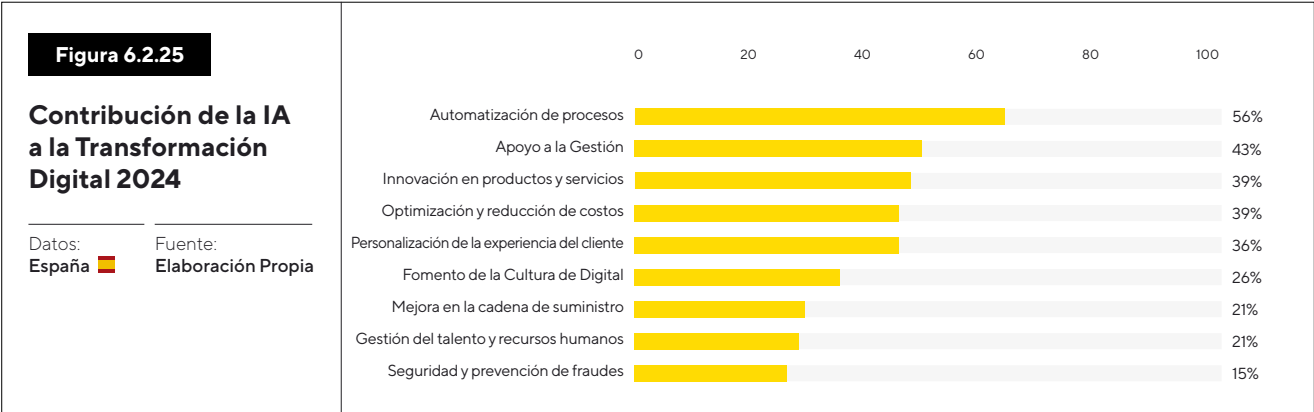


En este sentido, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 56% de las empresas españolas ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar es que el 99% de las empresas españolas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas españolas consideran principalmente como beneficios significativos de la adopción de IA: la automatización de procesos (56%); el apoyo en la gestión (43%); y para la innovación en productos y servicios (39%).



6.2.6 Modelo de Gestión

Por otro lado, nuestro estudio destaca que la implementación de nuevas formas de trabajo, la adopción de metodologías ágiles y la revisión de las estructuras organizativas son pilares fundamentales para que las empresas impulsen y aceleren su transformación.

La mayoría de las empresas ha trabajado en estos aspectos al ritmo que marcaba el avance de la Transformación Digital. Metodologías como **Design Thinking** se han convertido en herramientas clave para las organizaciones españolas, ayudándolas, tanto a redefinir sus modelos de negocio, como a optimizar la creación de productos y servicios digitales.

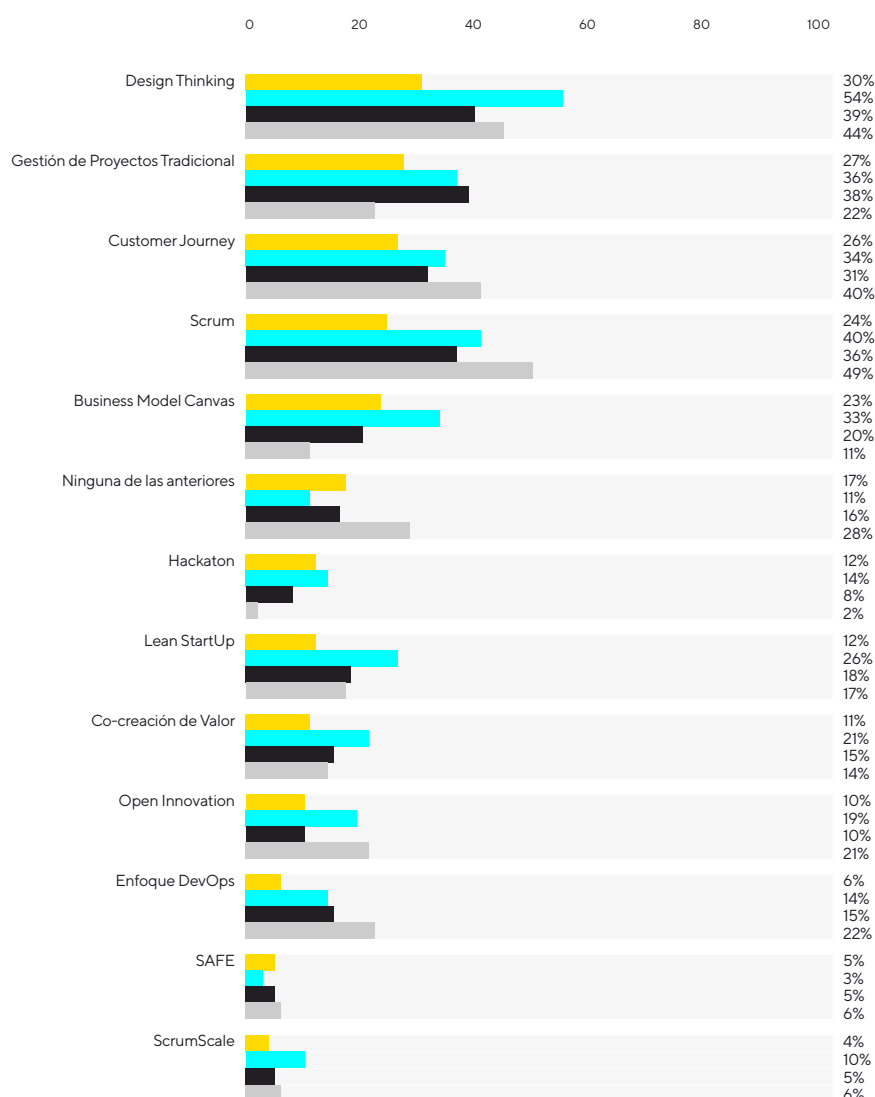
Lejos de limitarse a la adopción de tecnologías, las empresas han comprendido que la Transformación Digital exige cambios profundos en su estructura interna. La velocidad del cambio, la aparición de nuevos competidores y las crecientes expectativas de los clientes han impulsado la necesidad de adoptar nuevas metodologías de trabajo que permitan no solo adaptarse, sino liderar en un entorno cada vez más competitivo. Así, las organizaciones han entendido que transformar sus modelos de negocio requiere tanto innovación externa como una evolución interna sostenida.

Figura 6.2.26

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

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



Como puede observarse en la figura, Design Thinking (30%) se mantiene como la metodología más utilizada por las empresas para transformar sus modelos de negocio. Su enfoque en la empatía, la experimentación y la escucha activa de las necesidades de los clientes ha sido clave para encontrar soluciones innovadoras y personalizadas. Este método permite a las organizaciones diseñar estrategias centradas en el cliente, optimizando tanto la creación de valor, como la experiencia final del usuario.

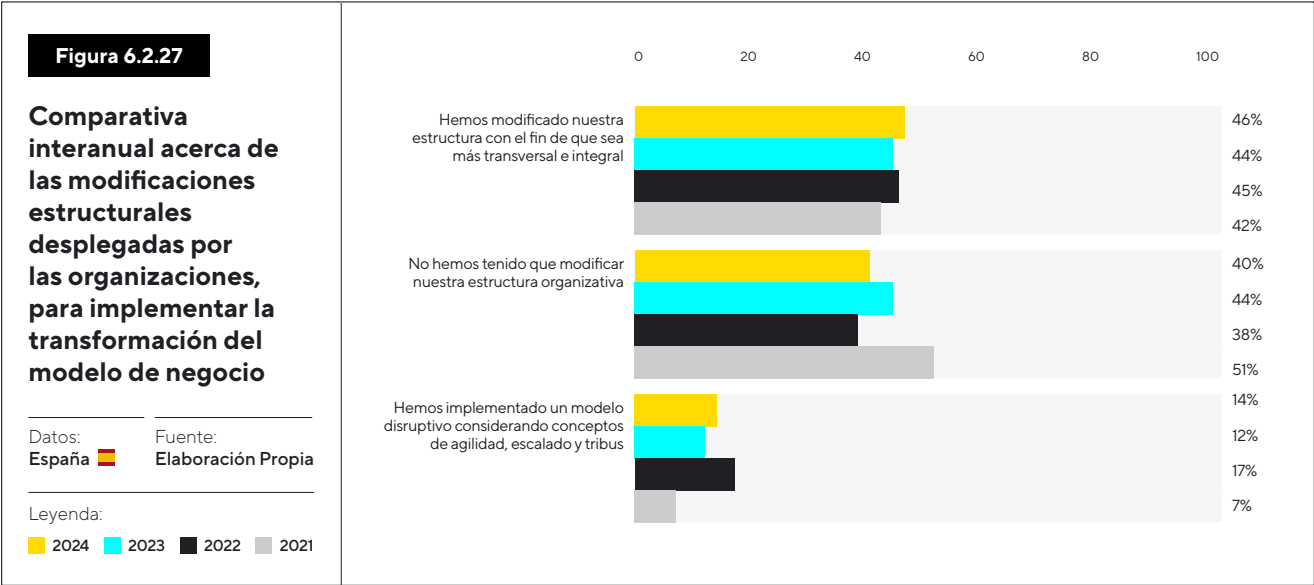
Sin embargo, resulta sorprendente que un 27% de las empresas aún se apegue a metodologías tradicionales de gestión de proyectos, lo que refleja cierta resistencia al cambio, o una transición más lenta hacia prácticas más ágiles. Estas organizaciones parecen priorizar estructuras más predecibles y jerárquicas frente a la flexibilidad y adaptabilidad que demandan los entornos digitales actuales.

En este contexto, llama la atención que solo el 24% de las empresas haya adoptado Scrum como metodología en el marco de la Transformación Digital, especialmente considerando su liderazgo en ediciones previas del estudio. Esta disminución podría deberse a varios factores: la complejidad percibida en la implementación de Scrum, la necesidad de un cambio cultural significativo para su adopción efectiva, y la falta de capacitación adecuada en sus principios y roles. Además, las empresas podrían estar optando por métodos híbridos o experimentando con otras herramientas ágiles que consideran más alineadas con sus necesidades específicas.

Cambiar la forma de trabajo, implementar nuevas tecnologías y adoptar metodologías ágiles en las organizaciones son pasos fundamentales, pero no siempre suficientes para profundizar en la Transformación Digital. De

hecho, hasta un 60% de los participantes en nuestro estudio ha señalado la necesidad de revisar sus esquemas organizativos para avanzar de manera significativa en este proceso.

En términos generales, las empresas han centrado sus esfuerzos en rediseñar sus estructuras hacia modelos más transversales e integrados, fomentando la colaboración y eliminando complejos sistemas jerárquicos de dependencia y reporte. Un 46% de las organizaciones ha optado por realizar ajustes parciales en sus estructuras, adaptándolas sin alterar radicalmente su esencia. Por otro lado, destaca que un 14% de las empresas en España ha llevado a cabo transformaciones profundas, adoptando modelos disruptivos como la agilidad escalada o estructuras basadas en tribus, lo que representa un cambio cultural y organizativo significativo. Estas transformaciones reflejan una búsqueda por alinearse con las demandas de un entorno cada vez más dinámico y competitivo, donde la flexibilidad y la integración son clave para el éxito sostenible.



Además de los aspectos técnicos y estratégicos, es fundamental entender el impacto de la Transformación Digital en el trabajo y en las personas dentro de las organizaciones. Por esta razón, el estudio exploró cómo estas iniciativas han impulsado nuevas políticas laborales y cuál es el grado de avance de las empresas en la implementación de dichas adecuaciones.

En España, la mayoría de las empresas informó haber adoptado el Trabajo Remoto (38%), el Trabajo Distribuido o en Red (28%) y la Colaboración Transversal (27%) como parte de su evolución hacia modelos laborales más flexibles. Asimismo, un 32% de las organizaciones señaló estar avanzando en la implementación de la Agilidad Organizacional, lo que refleja un esfuerzo por alinear la estructura y la cultura empresarial con los requerimientos de un entorno dinámico y digitalizado.

Sin embargo, estos avances también revelan desafíos importantes. Por ejemplo, mientras la Agilidad Organizacional comienza a ganar terreno, metodologías ágiles como Scrum enfrentan barreras en su adopción más amplia, como se observa en el limitado 24% de las empresas que la implementan. Esto sugiere que muchas organizaciones aún se encuentran en una etapa temprana de transformación, priorizando cambios en políticas laborales y estructuras organizativas antes de embarcarse en una adopción completa de métodos ágiles más complejos. Para lograr una Transformación Digital integral, será clave que las empresas equilibren la implementación de nuevas tecnologías y modelos de trabajo con un compromiso profundo hacia el cambio cultural y metodológico.

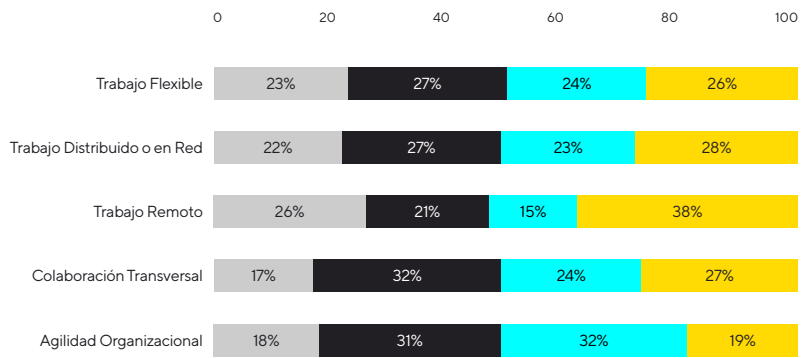
Figura 6.2.28

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

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

-  No ha sido necesario
-  Lo estamos evaluando
-  Estamos en proceso de despliegue
-  Ya lo hemos implantado



6.2.7 Cultura Digital

La cultura de una empresa es un factor clave para evaluar su preparación frente al desafío de cambio que representa la Transformación Digital. En este sentido, solo el 7% de las empresas españolas considera haber alcanzado un alto grado de madurez en aspectos vinculados a la Cultura Digital.

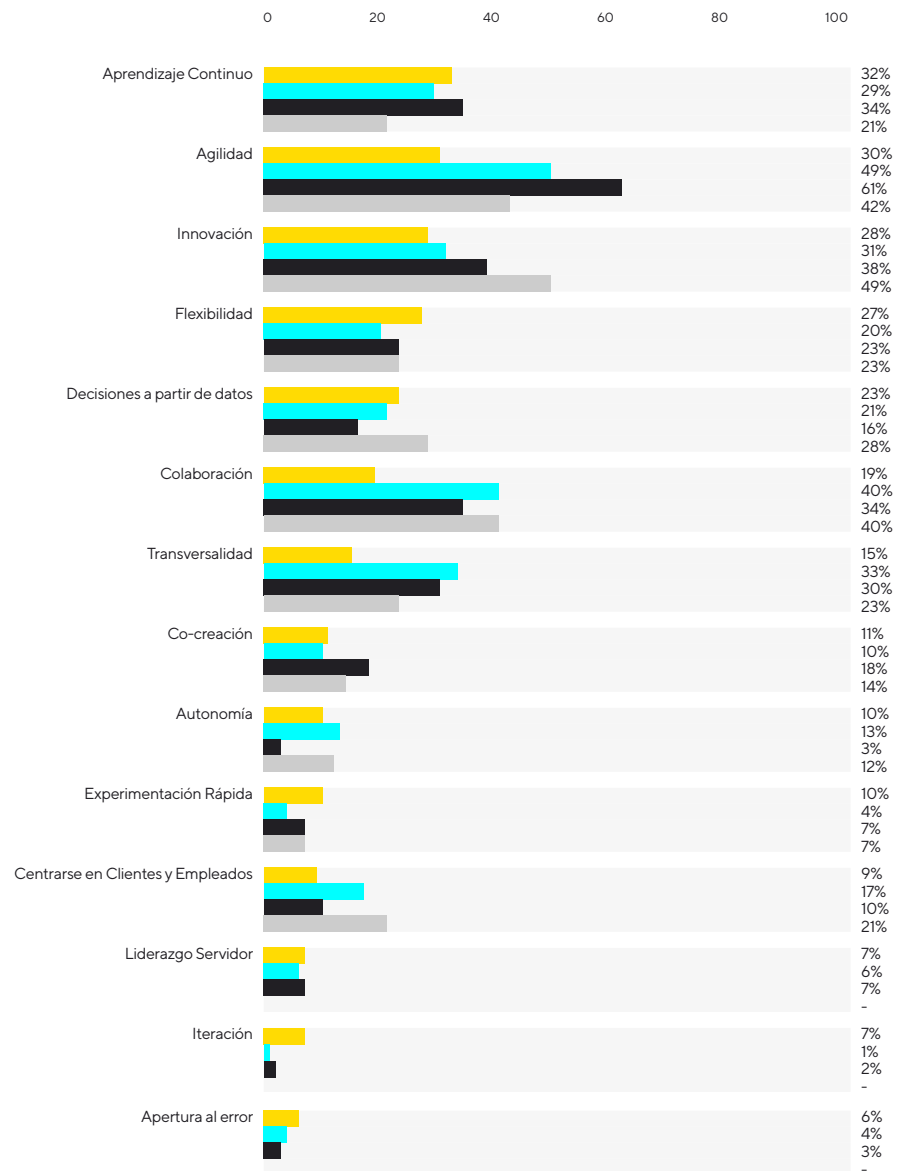
Esta cultura se refleja en los comportamientos, actitudes, valores y creencias que los colaboradores demuestran en el desarrollo de sus actividades diarias. Por ello, conceptos como Aprendizaje Continuo (32%), Agilidad (30%) e Innovación (28%) emergen como los atributos que, según los participantes, mejor definen lo que significa una Cultura Digital en sus organizaciones.

Figura 6.2.29

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



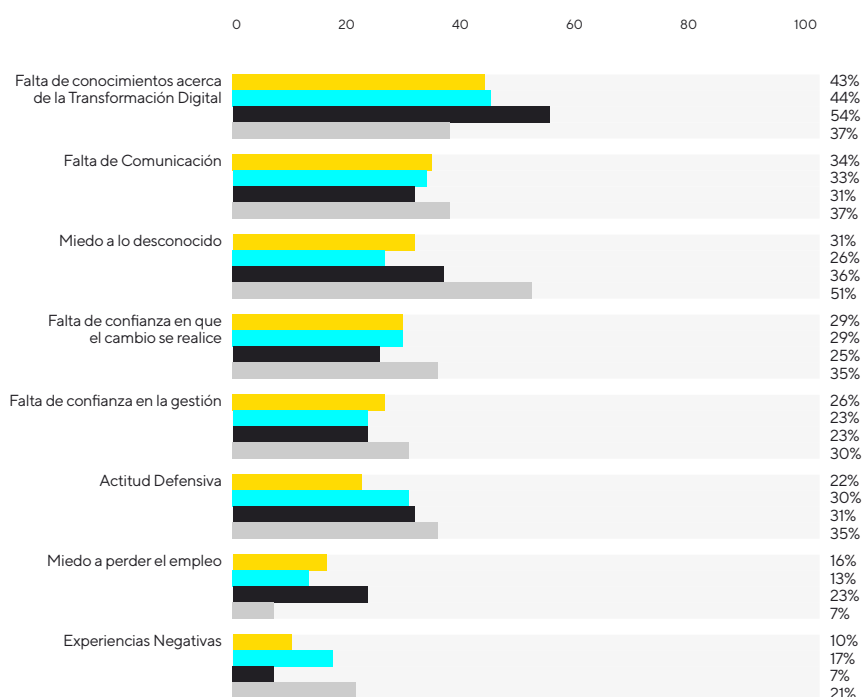
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento del proceso y la falta de comunicación se revelaron como las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

Figura 6.2.30

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: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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 56% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

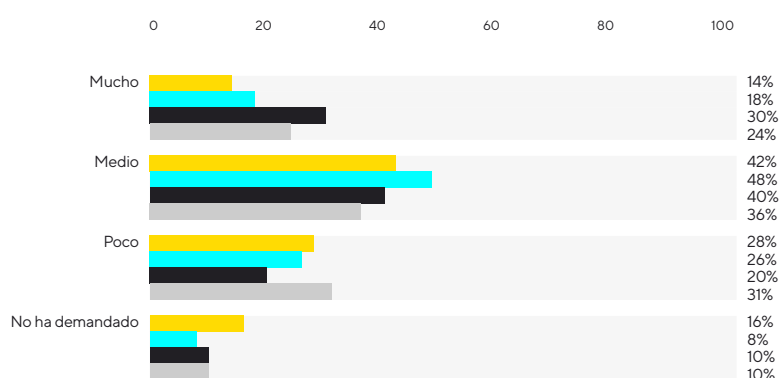
Respecto a las ediciones anteriores del estudio, se observa una situación sostenida en la cantidad de empresas en las que la Transformación Digital ha demandado nuevo talento en la organización.

Figura 6.2.31

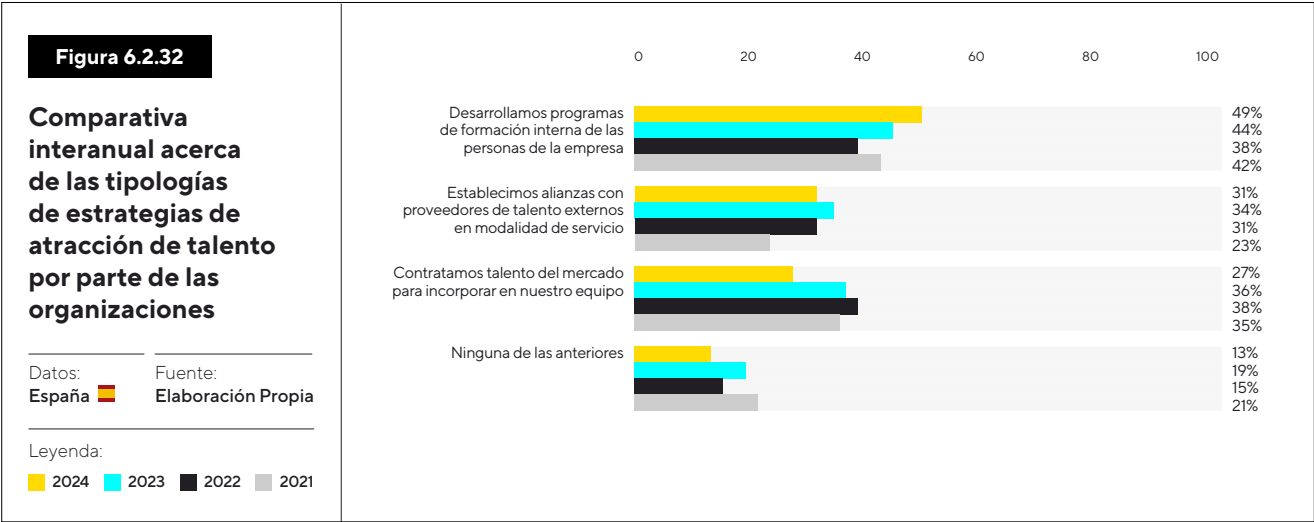
Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

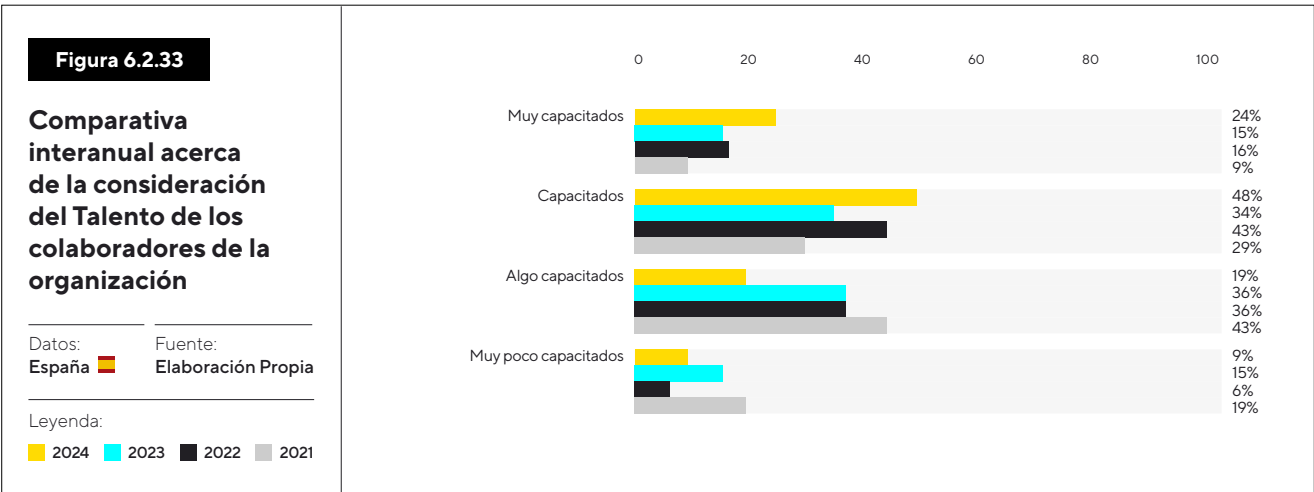
Leyenda:  2024  2023  2022  2021



Para suplir dicha demanda, los participantes han desplegado diversas estrategias que involucran el desarrollo de programas de formación interna (49%) y el establecimiento de alianzas con proveedores de talento externo (31%).



Por su parte, es destacable indicar que el 72% 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 habían 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 49% de las empresas españolas continúa apostando por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales.

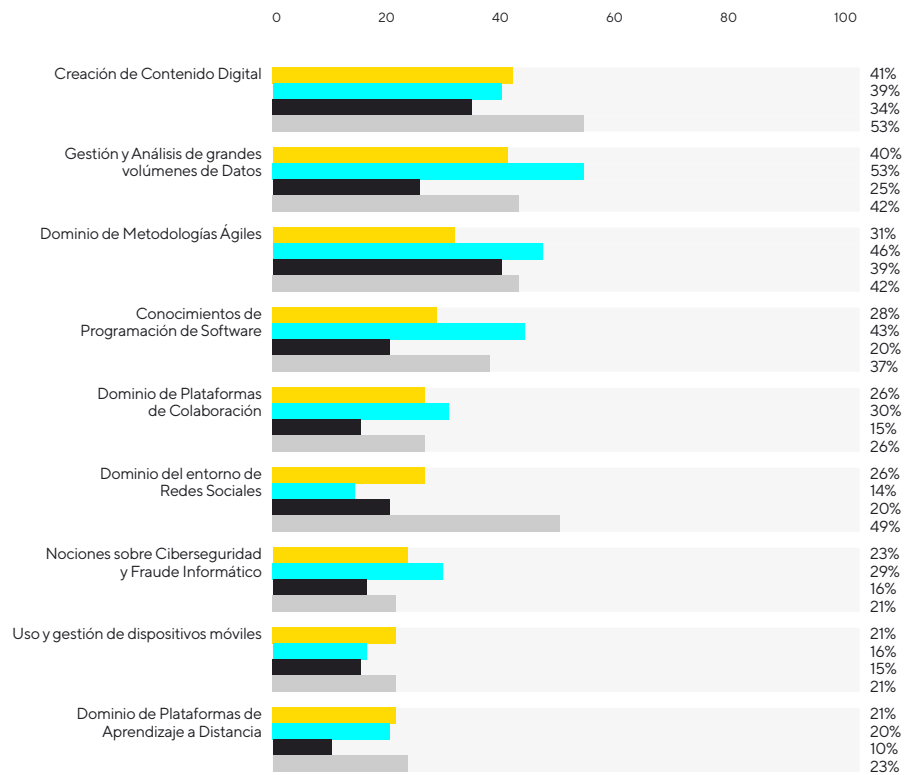
Específicamente y en relación a las habilidades que han tenido que incorporar pueden ser descritas dos tipologías: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas. En este sentido, la Creación de Contenido Digital (41%) y la Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (40%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en España, seguida por el Dominio de Metodologías Ágiles (31%) y por los conocimientos de Programación de Software (28%).

Figura 6.2.34

Comparativa interanual acerca de las Tipologías de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



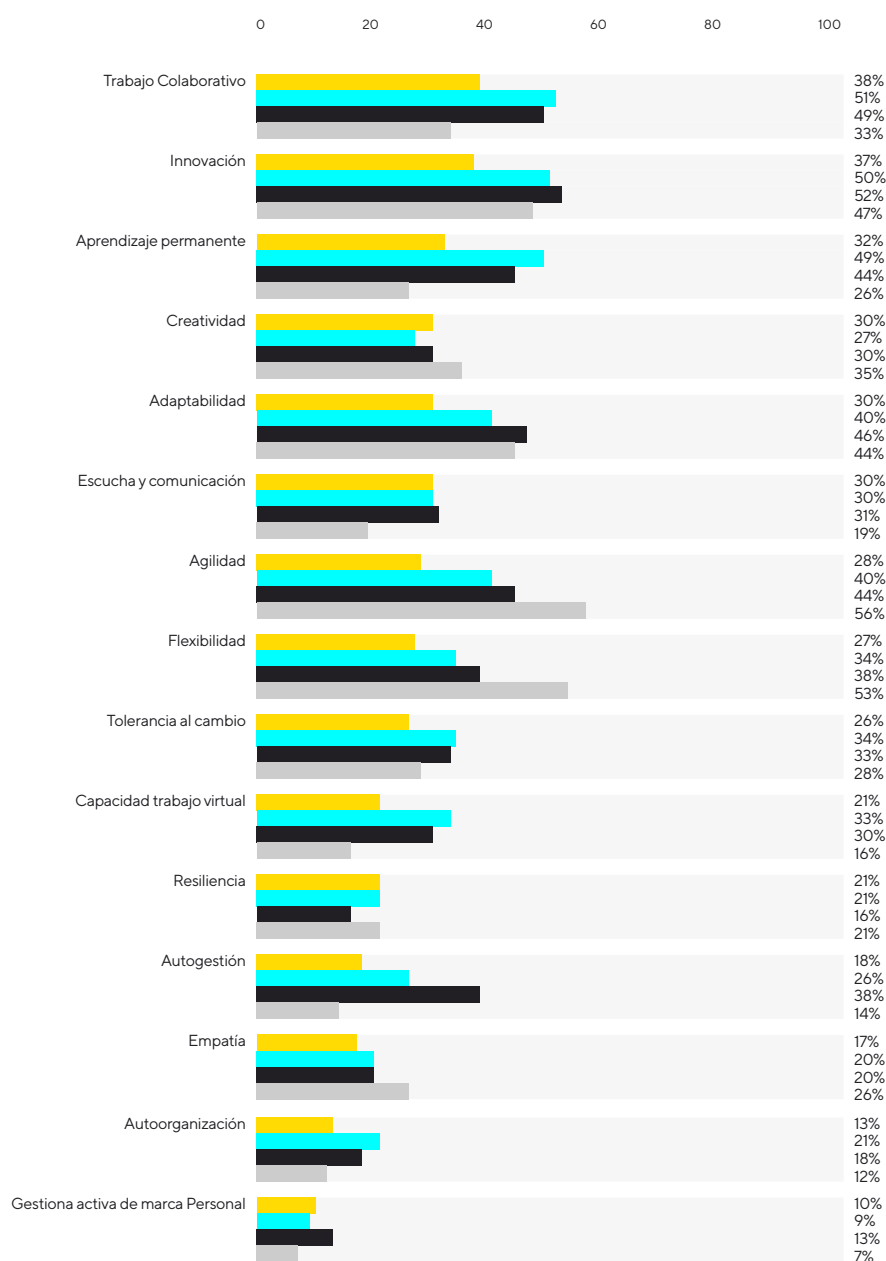
Por su parte, el Trabajo Colaborativo (38%) y la Innovación (37%) han sido las *Power Skill* que resulta más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.2.35

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones

Datos: España  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



6.2.9 Valoración cualitativa de resultados



La Transformación Digital en España está avanzando con fuerza, como lo demuestra el 81% de las empresas que ya han iniciado este proceso, destacando un crecimiento significativo frente al año anterior.

Además, un alentador 71% de las empresas que aún no han comenzado su transformación planea hacerlo en 2025, lo que refuerza el compromiso general del ecosistema empresarial con la evolución digital.

Sin embargo, el progreso no está exento de desafíos. La cultura organizativa actual y la falta de habilidades digitales son los principales obstáculos señalados por las empresas, ralentizando el inicio y el desarrollo de sus procesos de transformación. Solo el 7% de las empresas considera que ha alcanzado un alto nivel de madurez en Cultura Digital, un área que sigue siendo relegada frente a prioridades más técnicas y operativas.

El entorno competitivo en España también se está volviendo más dinámico, con un 82% de las empresas reportando la aparición de nuevos competidores, principalmente startups tecnológicas, que están liderando la disrupción en numerosos sectores. Esta realidad impulsa a las organizaciones a acelerar su transformación, adoptando tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial Generativa, priorizada por el 56% de las empresas.

A pesar del progreso en la adopción de tecnologías y metodologías, todavía hay brechas importantes. Solo el 24% de las empresas ha implementado Scrum, reflejando desafíos en la transición hacia prácticas ágiles. Este dato contrasta con la creciente implementación de otras formas de trabajo como el Trabajo Remoto (38%), el Trabajo Distribuido o en Red (28%) y la Colaboración Transversal (27%), que son pasos hacia modelos organizativos más flexibles y alineados con las demandas digitales.

El desarrollo del talento sigue siendo un área crítica. Aunque un 49% de las empresas apuesta por programas de formación interna para fortalecer las capacidades de sus colaboradores, es destacable que el 72% considera que su fuerza laboral está suficientemente preparada para enfrentar los retos de la Transformación Digital. Habilidades técnicas como la Creación de Contenido Digital (41%) y el análisis de grandes volúmenes de datos (40%), junto con *power skills* como la Innovación (37%) y el Trabajo Colaborativo (38%), emergen como prioridades clave para construir una base de talento robusta.

En conclusión, **el éxito de la Transformación Digital en España depende de la capacidad de las empresas para equilibrar sus inversiones en tecnología con un enfoque estratégico en el desarrollo de cultura y talento digital**. Las organizaciones deben abordar los desafíos culturales y humanos con la misma intensidad con la que abordan los tecnológicos, permitiendo construir una transformación integral y sostenible que no solo responda al entorno competitivo actual, sino que también posicione a las empresas para liderar en el futuro.

6.2.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

- **“España avanza en su Transformación Digital, pero los desafíos persisten”**
El 81% de las empresas españolas ha iniciado su Transformación Digital, destacando un crecimiento significativo frente al año anterior. Sin embargo, solo el 7% de las organizaciones considera haber alcanzado un nivel avanzado de Cultura Digital, lo que refleja la necesidad de un enfoque más equilibrado que priorice la transformación cultural junto con las inversiones tecnológicas.
- **“El entorno competitivo en España impulsa la innovación digital”**
El 82% de las empresas reporta la aparición de nuevos competidores, especialmente startups tecnológicas que lideran la disrupción en múltiples sectores. Este dinamismo está obligando a las organizaciones a acelerar su evolución, con un 56% priorizando la adopción de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial Generativa.
- **“La falta de habilidades digitales sigue frenando el progreso”**
A pesar del avance en metodologías y tecnologías, la falta de habilidades digitales (38%) y la cultura organizativa actual (27%) permanecen como las principales barreras. Estas limitaciones ralentizan los esfuerzos hacia una transformación más integral y sostenible.
- **“El talento digital, un área clave para España”**
El 72% de las empresas considera que su fuerza laboral está suficientemente preparada para afrontar los retos digitales. Competencias técnicas como la Creación de Contenido Digital (41%) y el análisis de grandes datos (40%) son prioritarias, junto con habilidades blandas como la Innovación (37%) y el Trabajo Colaborativo (38%), que emergen como esenciales para el éxito.
- **“El camino hacia una transformación integral”**
El progreso hacia modelos organizativos más flexibles se evidencia en el aumento de prácticas como el Trabajo Remoto (38%) y el Trabajo Distribuido (28%). Sin embargo, solo el 24% de las empresas ha implementado Scrum, destacando la necesidad de un enfoque más amplio en metodologías ágiles para lograr una Transformación Digital integral.

6.3 México

6.3.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.3.1

Fuente: Elaboración Propia Datos: México 🇲🇪

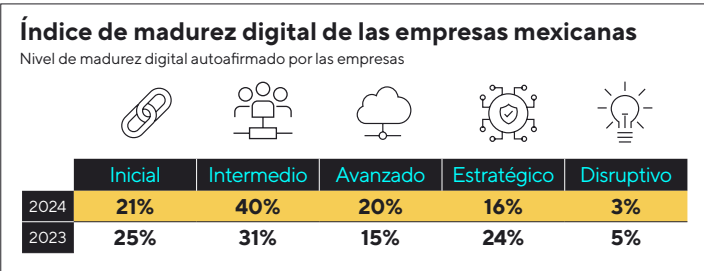
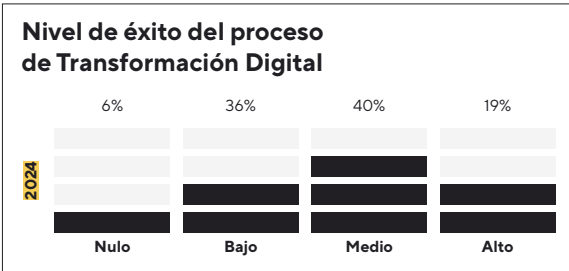
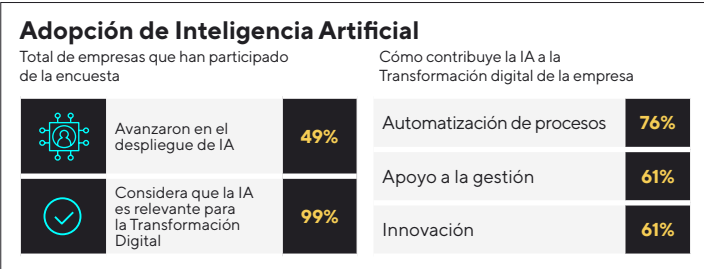
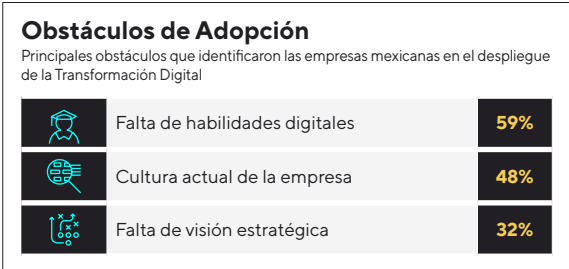
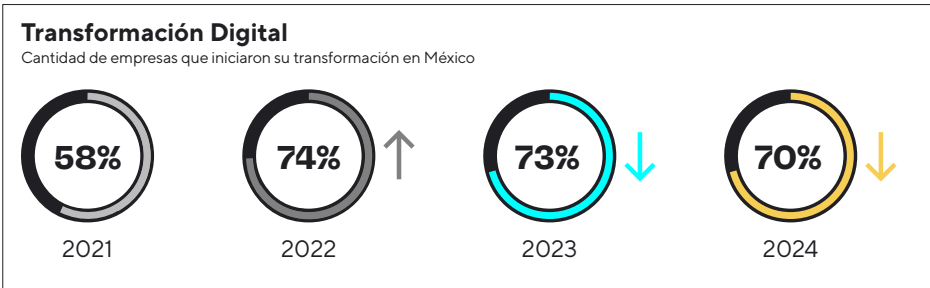
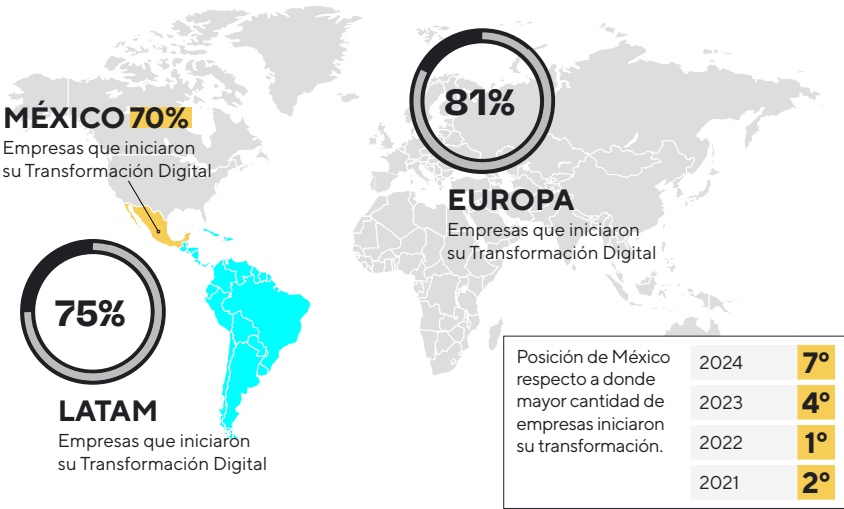
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - MÉXICO 🇲🇪

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL

OBS Business School



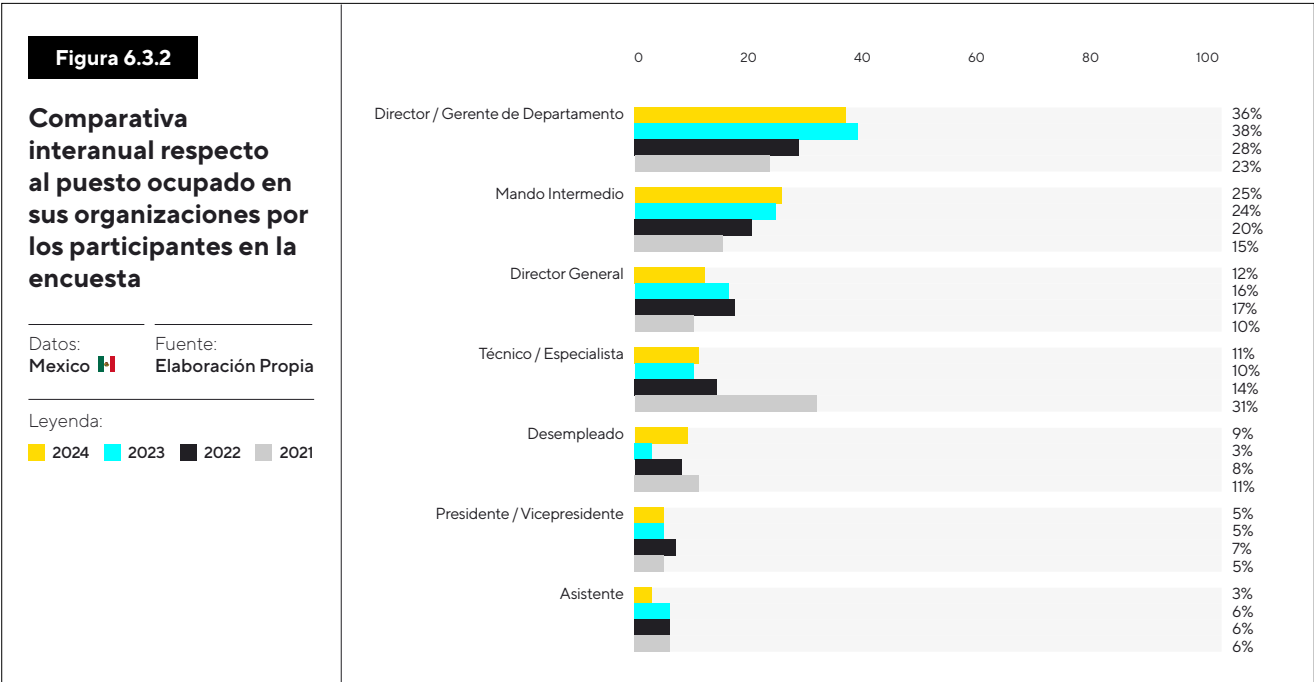
6.3.2 Características de la Muestra

Una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 522 respuestas de las cuales 152 correspondieron a México, alcanzando el país azteca el segundo puesto de representatividad de la muestra, con el 29% de la misma.

Analizaremos entonces las respuestas de los encuestados mexicanos 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 gráfico 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 (36%), mientras que los mandos medios ocupan una proporción más reducida (25%), seguidos por los Directores Generales con el 12%.

Si analizamos comparativamente la posición desempeñada en función de los resultados de 2023, 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.



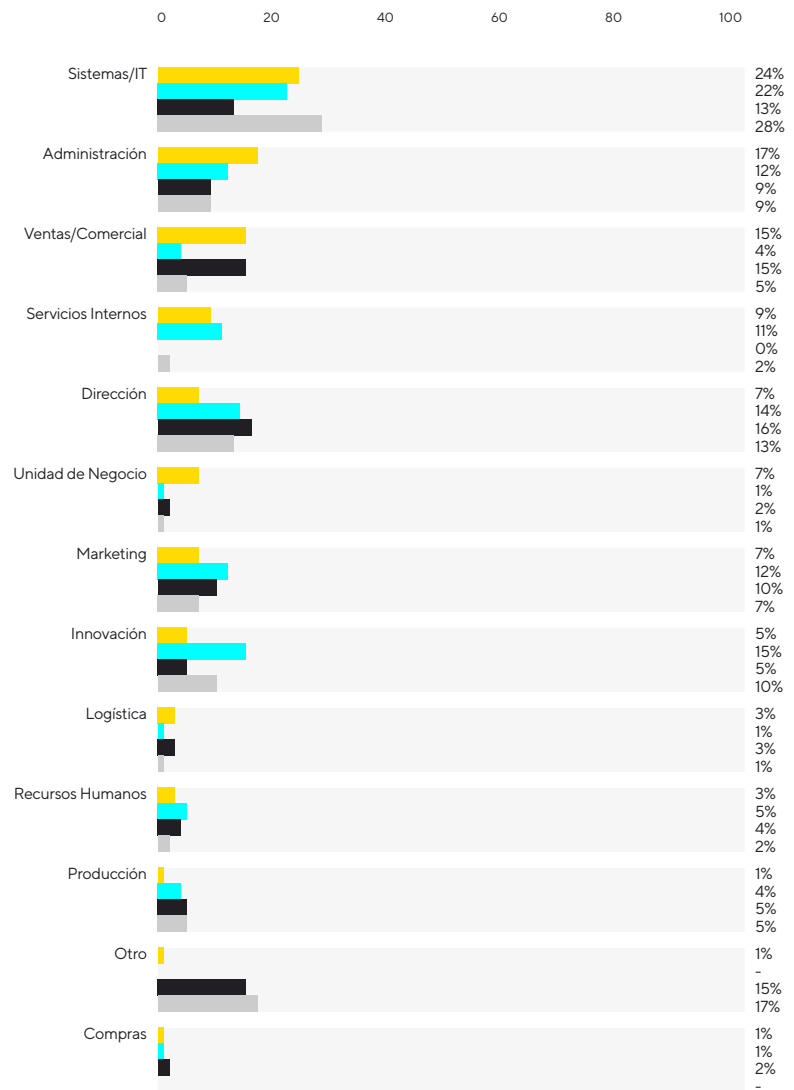
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de estos pertenecen al área de Sistemas/IT (24%), seguida por el área de Administración (17%), tal como se describe a continuación.

Figura 6.3.3

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

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



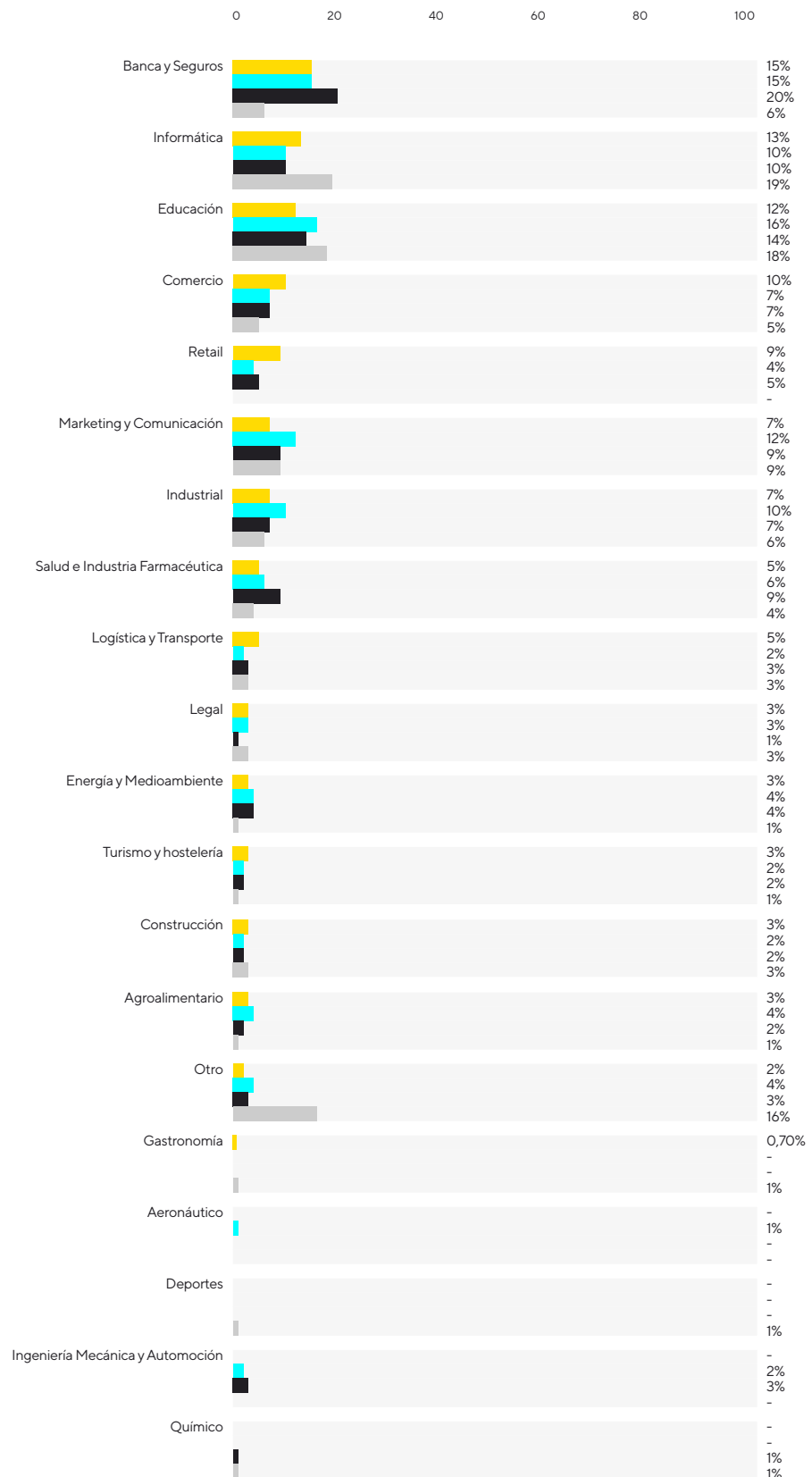
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar en la cúspide de la misma, los sectores de: Banca y Seguros (15%), Informática (13%) y Educación (12%).

Figura 6.3.4

Área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

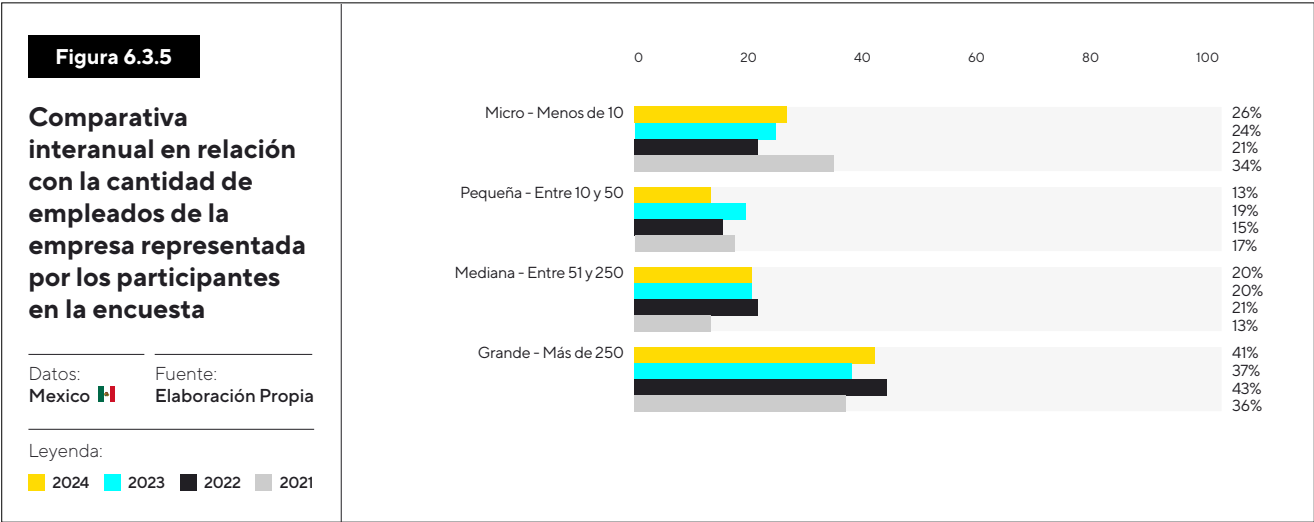
Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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 41%, mientras que las Micro (26%), Pequeñas (13%) y las Medianas (20%) tuvieron una representación más reducida.

Con relación al 2023, se ha incrementado la representación de empresas Grandes, pasando de un 37% a un 41% para 2023.



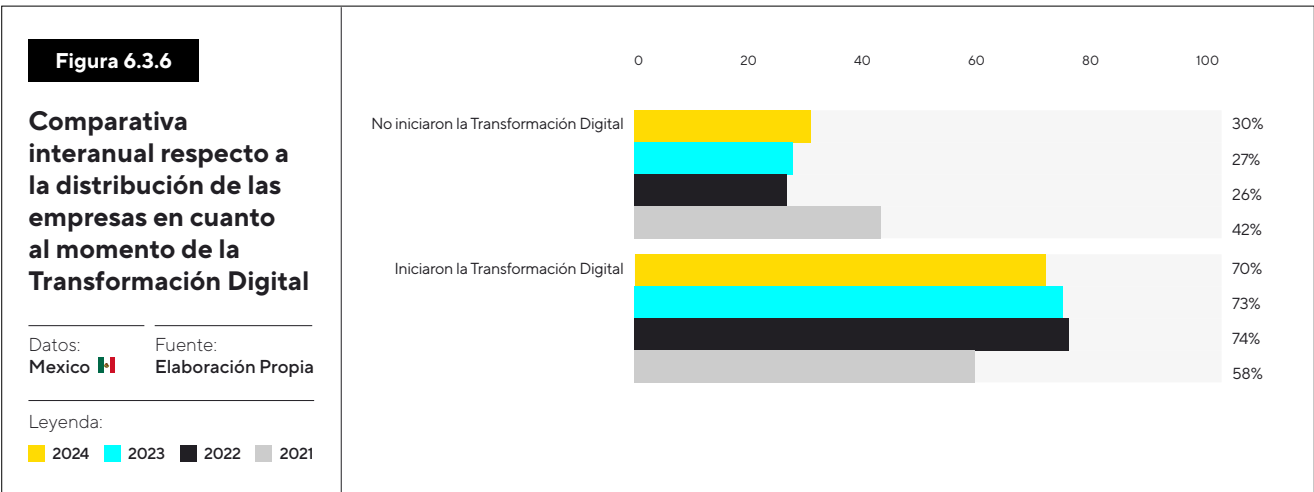
6.3.3 Momento de la Transformación Digital de las empresas

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 (70%), mientras que, por el contrario, el 30% no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.



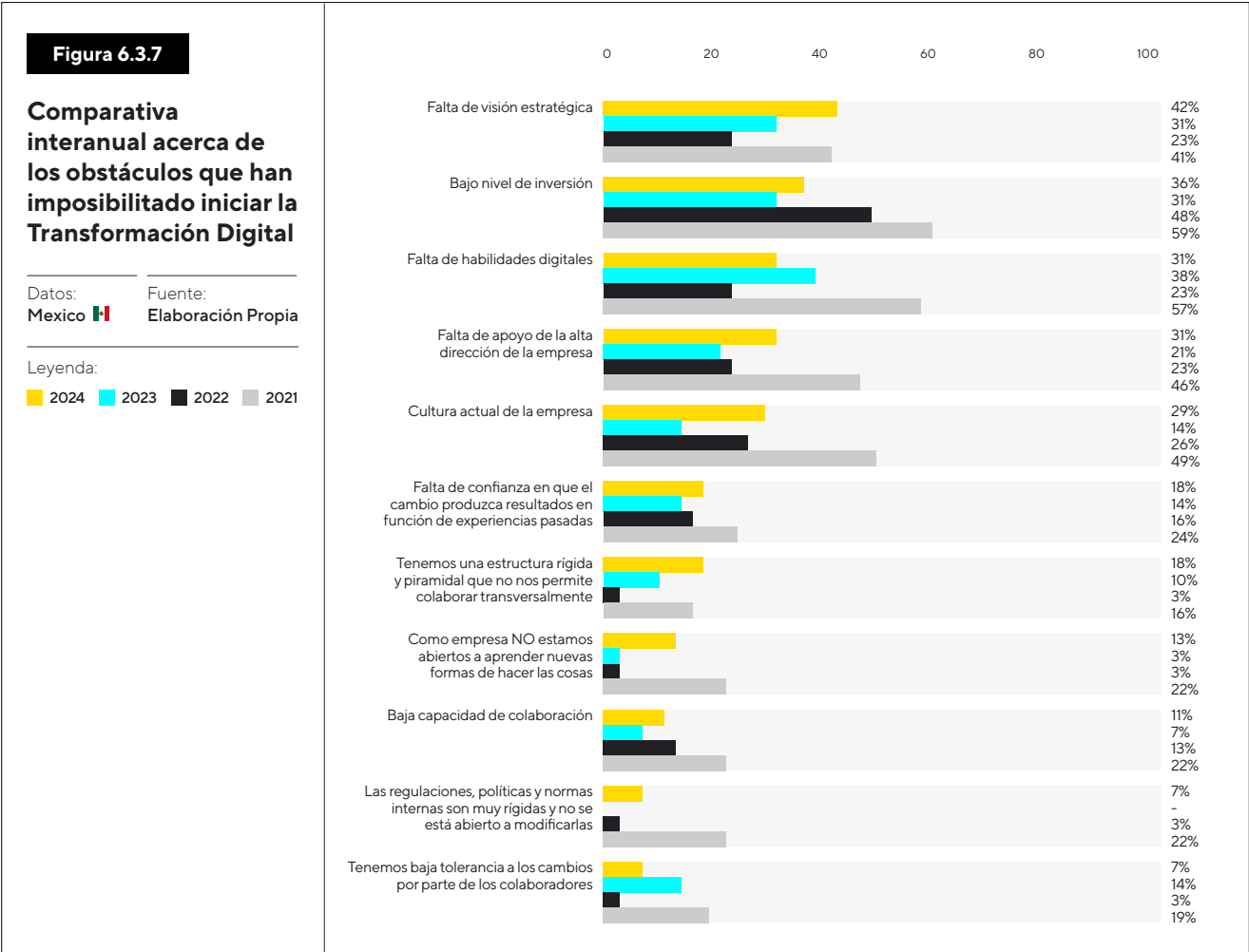
Si observamos comparativamente la situación actual respecto a 2021 a 2023, vemos una evolución en la cantidad de organizaciones que han iniciado la Transformación Digital, pasando del 58% de empresas en 2021, al 74% para 2022 y finalmente a un 73% en 2023, consolidándose en un 70% para este 2024.



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 visión estratégica (42%) y el bajo nivel de inversión (36%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

Resulta destacable que la cultura actual de la empresa (29%) y la falta de habilidades digitales (31%) siguen teniendo relevancia en relación a los obstáculos que imposibilitarían iniciar la Transformación Digital.



A pesar de que el 30% de las empresas mexicanas no había iniciado su proceso de Transformación Digital al momento de responder la encuesta, un alentador 70% expresó su intención de hacerlo en el transcurso del próximo año. Este dato refleja una clara ambición por parte de estas organizaciones para embarcarse en su evolución digital y posicionarse de manera competitiva en el mercado.



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

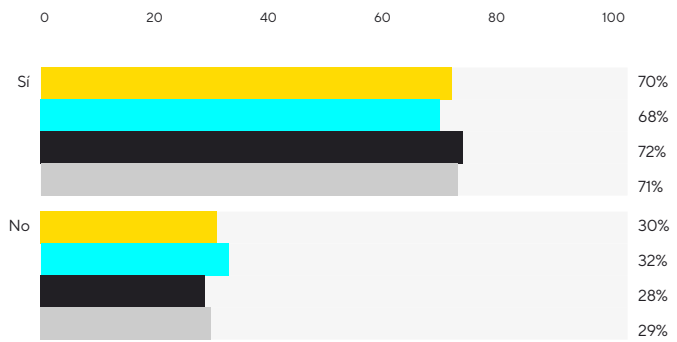
Figura 6.3.8

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

Datos: **Mexico**  Fuente: **Elaboración Propia**

Leyenda:

 2024  2023  2022  2021



Está 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 2023 (73%) y 2024 (70%).

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 (67%) y la Inteligencia Artificial Generativa (24%), fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

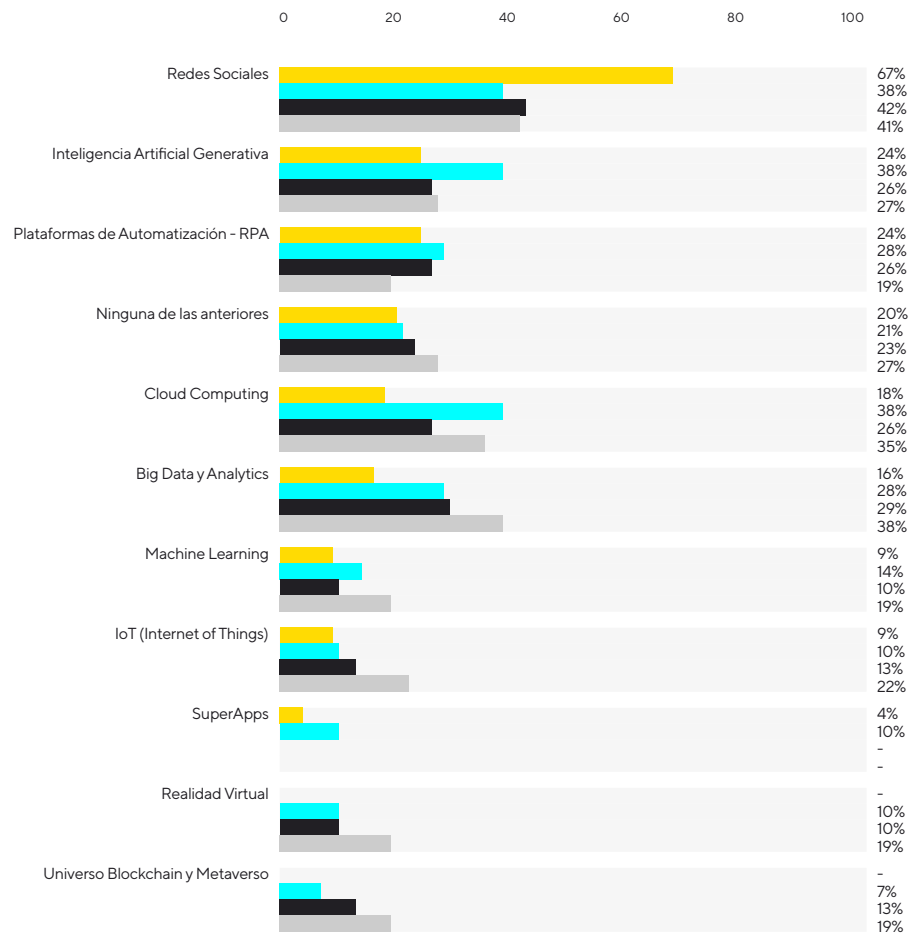
En esta edición de la investigación, observamos similar situación por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Las Redes Sociales han constituido la tecnología con mayor despliegue entre las empresas que no han iniciado su transformación.

Figura 6.3.9

Comparativa interanual acerca de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021

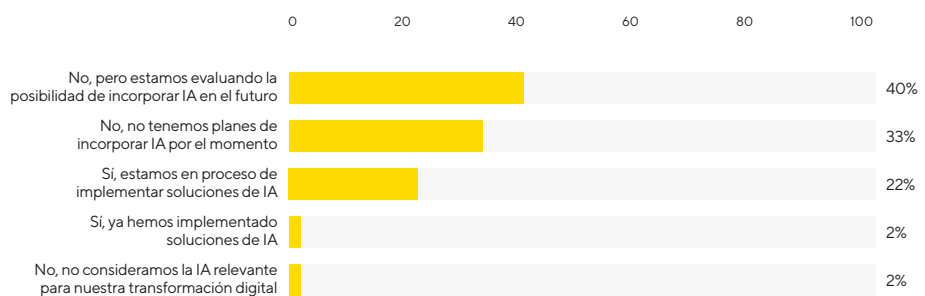


En ese sentido, en este 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de estudio el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas. Considerando los resultados obtenidos para México, tan solo el 24% de las empresas, que no iniciaron su Transformación Digital, han avanzado en la implementación de IA.

Figura 6.3.10

Implementación de IA en las empresas 2024

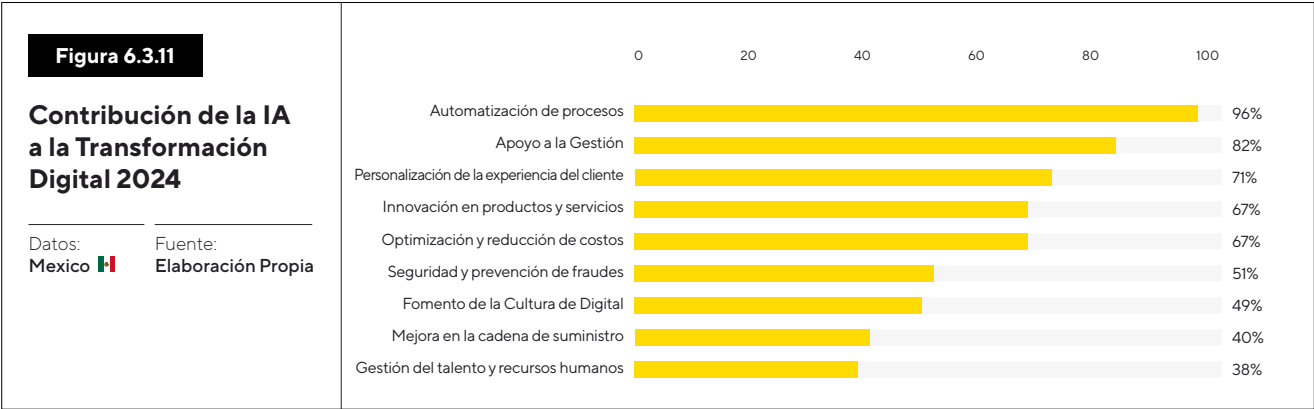
Datos: México  Fuente: Elaboración Propia



Sin embargo, es importante destacar que el 98% las empresas mexicanas que no iniciaron su Transformación Digital consideran que la IA es relevante para la Transformación Digital.

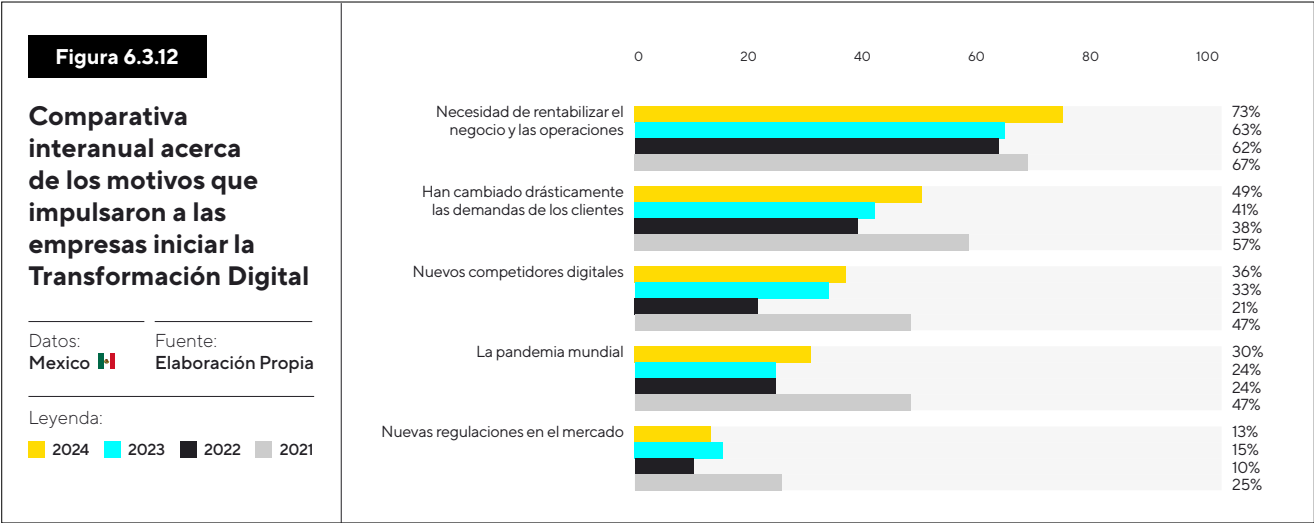
En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas mexicanas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la

automatización de procesos (96%), el apoyo en la gestión (82%), la personalización de la experiencia del cliente (71%), y la innovación en productos y servicios (67%).



Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (70%), 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 (73%) 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 (49%), también ha servido de acicate a las tradicionales para volcarse definitivamente hacia lo digital.

Respecto a 2023, 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 40% de las empresas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que menos de una cuarta parte (19%) considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Sin embargo, comparativamente con respecto al año 2023, se observa una similar cantidad de empresas que considera que su proceso de transformación ha sido exitoso. En concreto, en 2024 un 59% de las empresas consideraba que la Transformación Digital tenía un éxito entre medio y alto, mientras que en 2023 la misma consideración englobaba al 60% de las empresas.

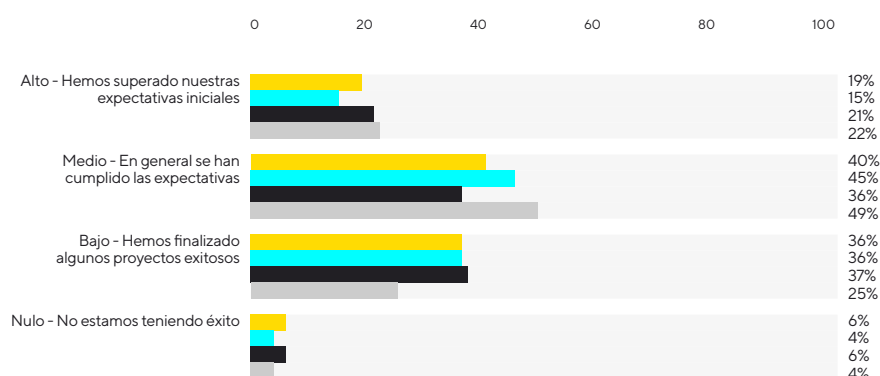
Figura 6.3.13

Comparativa interanual acerca del nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las organizaciones

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

 2024  2023  2022  2021



La madurez digital de una empresa puede evaluarse utilizando diversas fórmulas de medición. Sin embargo, esta diversidad de variables dificulta la definición de parámetros universalmente aceptados para determinar el nivel exacto de madurez, en cuanto a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, el estudio también recopiló las percepciones de los ejecutivos sobre el grado de madurez digital de sus organizaciones.

En general, la mayoría de las empresas ubicó su madurez digital entre los niveles inicial (21%) y medio (40%). No obstante, un porcentaje significativo (38%) consideró que su organización había alcanzado un nivel de madurez avanzada (20%), estratégica (16%) o disruptiva (5%).



En el caso de México, los niveles percibidos de madurez digital han mostrado estabilidad a lo largo de los últimos años. En 2021, el 39% de las empresas clasificaron su madurez como avanzada, estratégica o disruptiva. Este porcentaje aumentó ligeramente al 44% en 2022 y 2023, para luego estabilizarse en un 38% en 2024. Este descenso reciente podría indicar una percepción más crítica o ajustes en los estándares de evaluación, reflejando la evolución y las crecientes expectativas dentro del entorno digital.

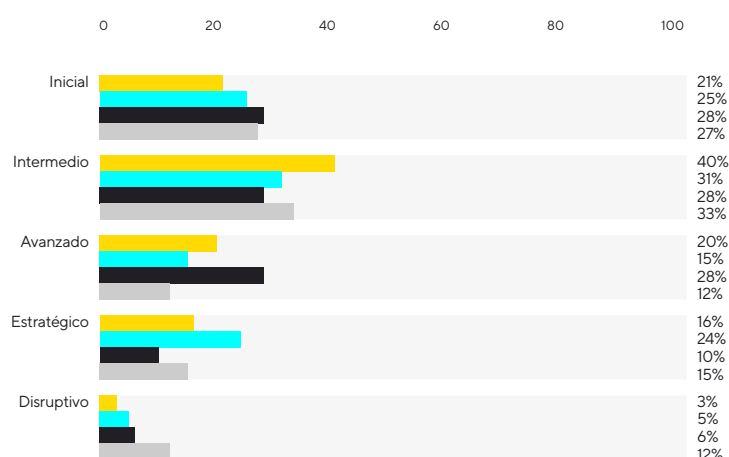
Figura 6.3.14

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

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

 2024  2023  2022  2021



Para comprender por qué el 61% de las empresas mexicanas considera que su nivel de madurez digital es medio o inicial, es fundamental analizar los principales obstáculos que enfrentan en su proceso de Transformación Digital. Entre estos, destacan la falta de habilidades digitales (59%) y la cultura organizacional actual (48%), como las barreras más significativas.

Estos factores no son nuevos, ya que se han mantenido consistentemente en las primeras posiciones del ranking de obstáculos en los últimos años. Tanto la falta de habilidades digitales, como la cultura organizacional siguen siendo los retos más mencionados por las empresas en 2024, evidenciando que la superación de estos desafíos sigue siendo un objetivo crítico para avanzar en la madurez digital.

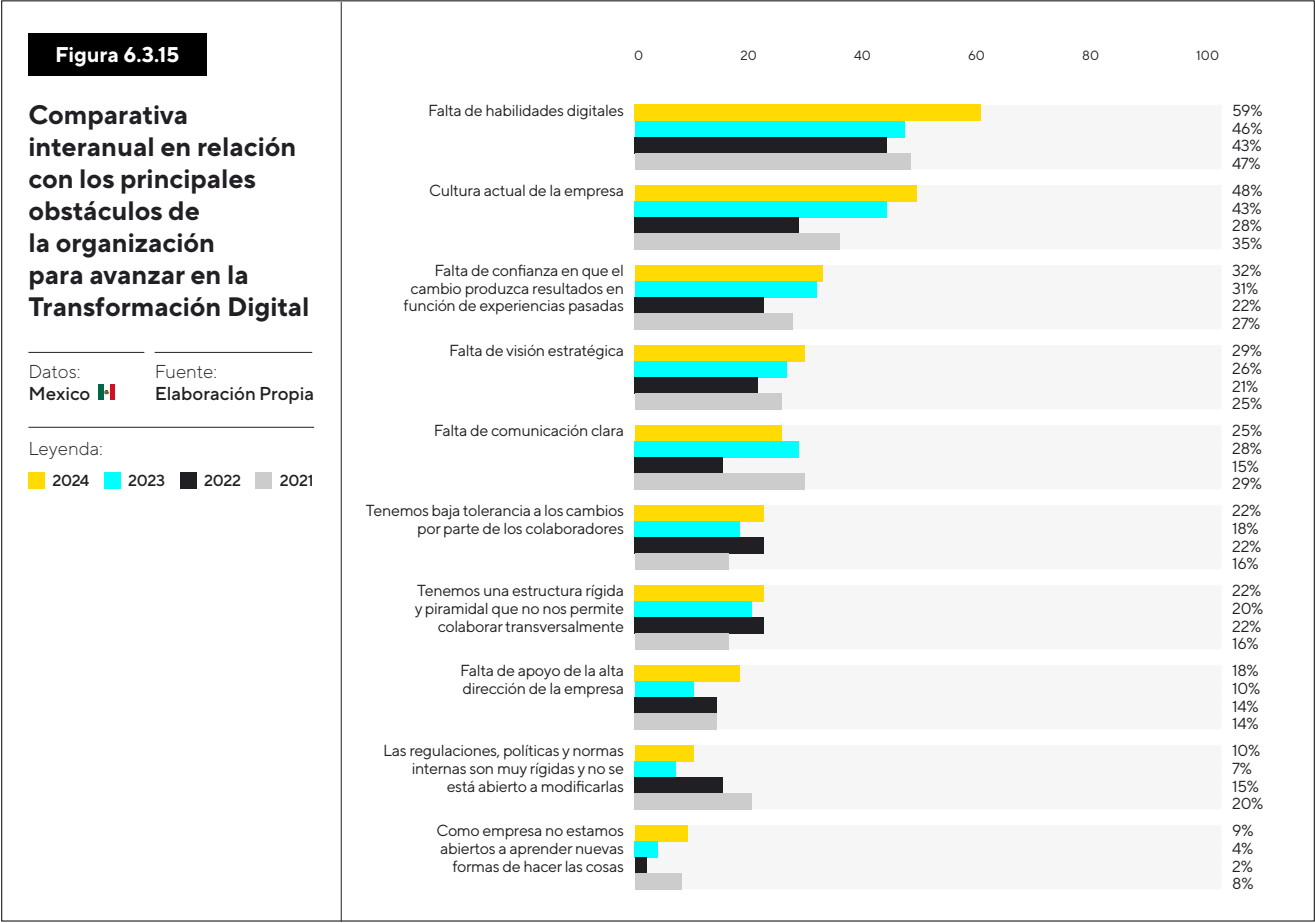
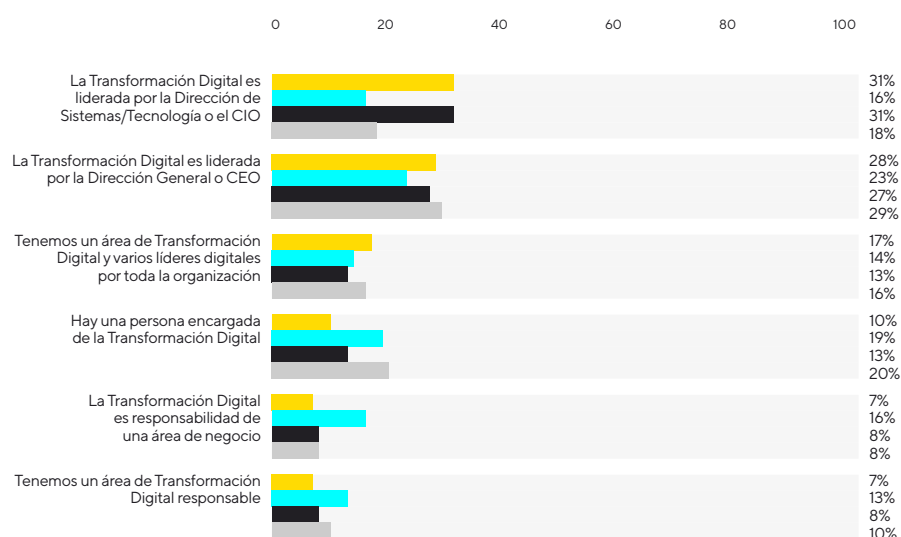


Figura 6.3.16

Comparativa interanual en relación con el liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021 



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

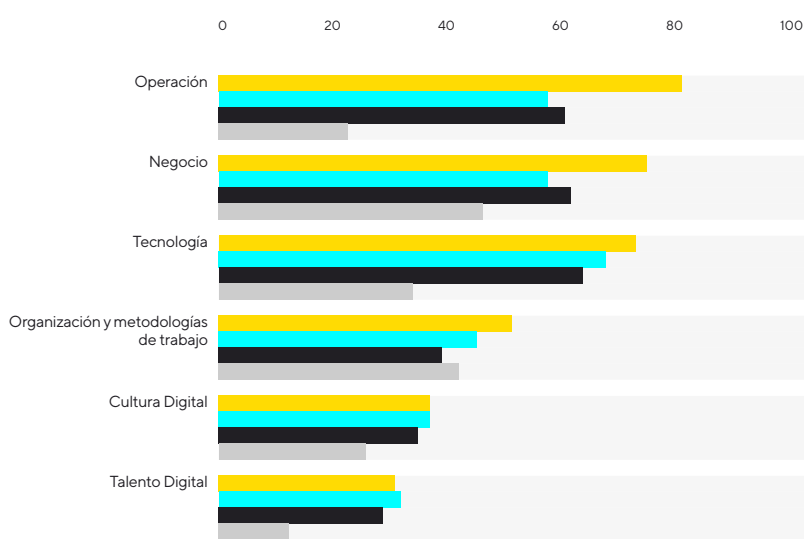
Primeramente, la Transformación Digital en México se ha enfocado principalmente en Operación (79%), Negocio (73%) y Tecnología (71%). Si bien las empresas que iniciaron o no la Transformación Digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, han sido los 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 6.3.17

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

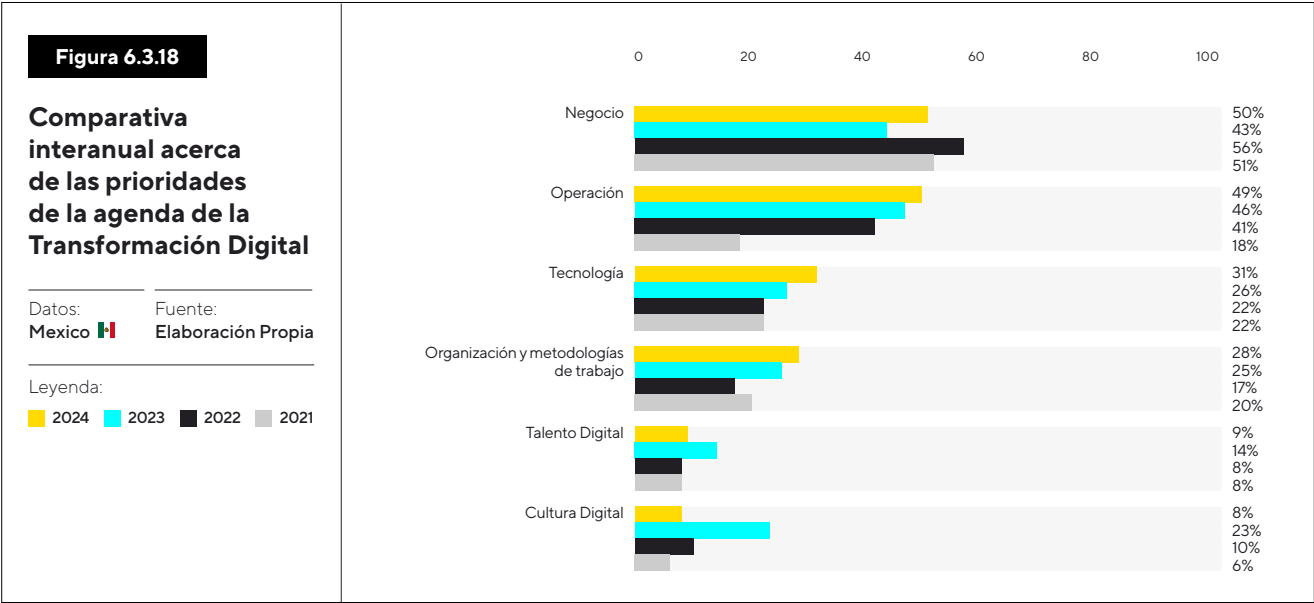
Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021 

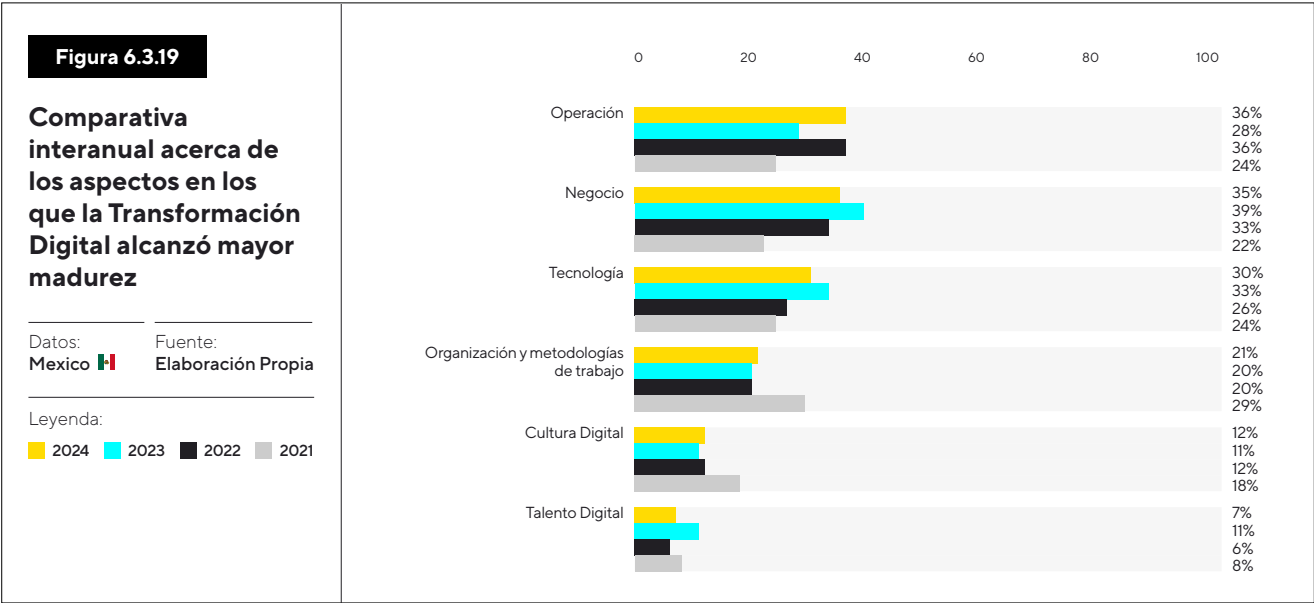


Las empresas mexicanas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Operación, mientras que la Cultura y el Talento han supuesto la menor prioridad. Esta situación puede entenderse en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos del cambio y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



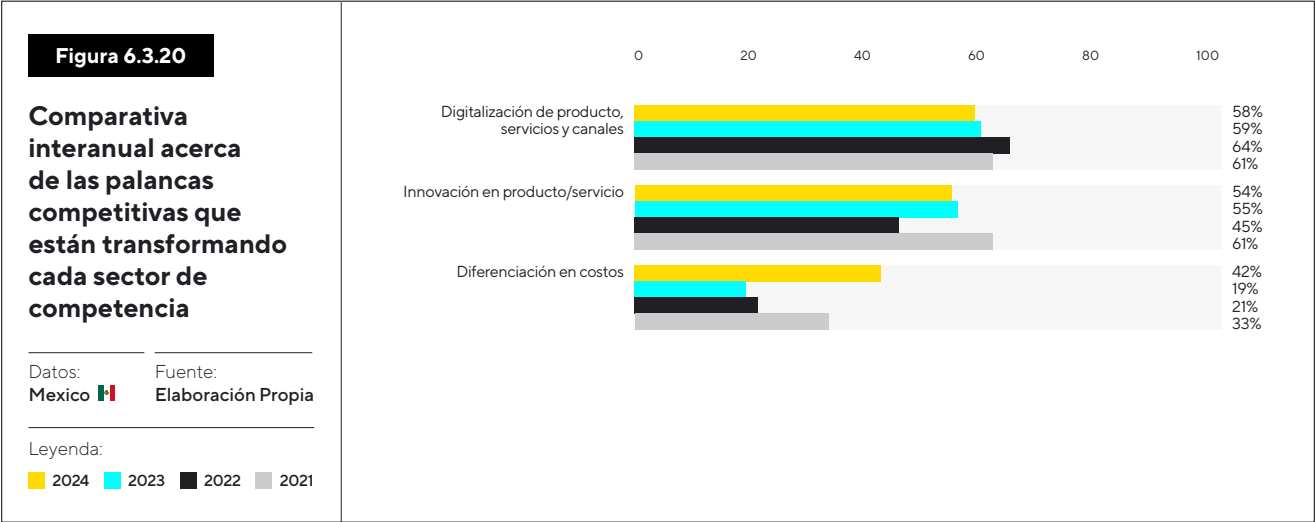
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas mexicanas habían alcanzado la mayor madurez. Pudo destacarse Operación (36%) sobre el resto de los aspectos. Por el contrario, la Cultura Digital (12%) y el Talento Digital (7%) se revelaron como los aspectos en los cuales las organizaciones mexicanas han alcanzado un menor grado de madurez.



6.3.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

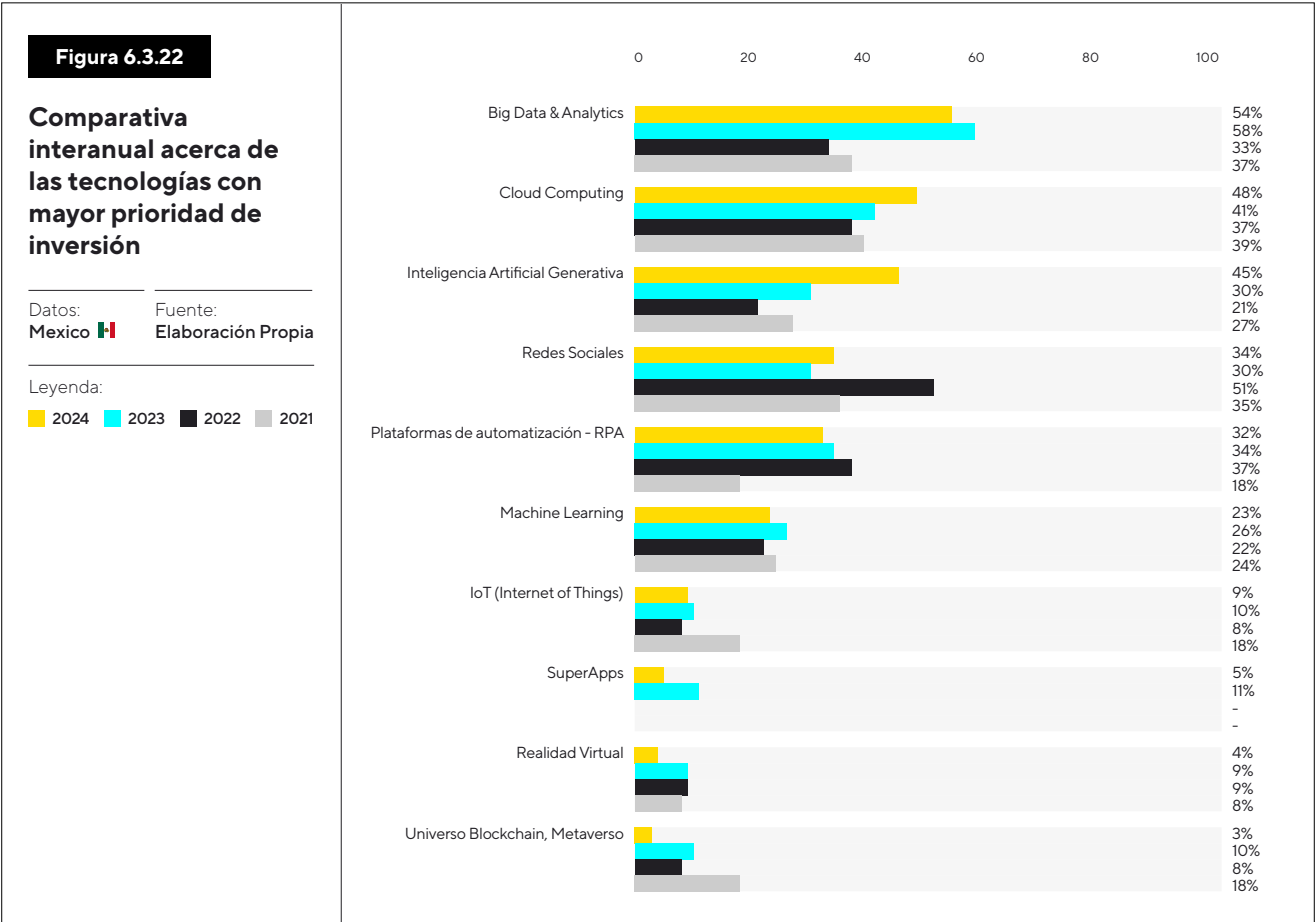
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, como la principal palanca mediante la que compiten las empresas en los diversos sectores.

Asimismo, respecto al año anterior, las empresas mexicanas, continúan identificando en 2024 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.

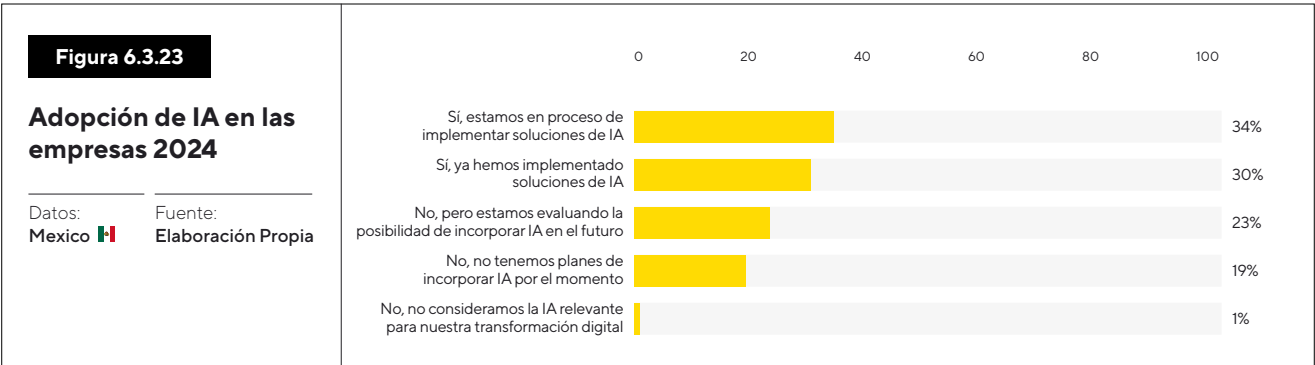


entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en las Big Data & Analytics, Cloud Computing y la Inteligencia Artificial Generativa.

Respecto a 2023 el despliegue de capacidades analíticas dentro de la organización sigue estando entre las principales prioridades de la organización.



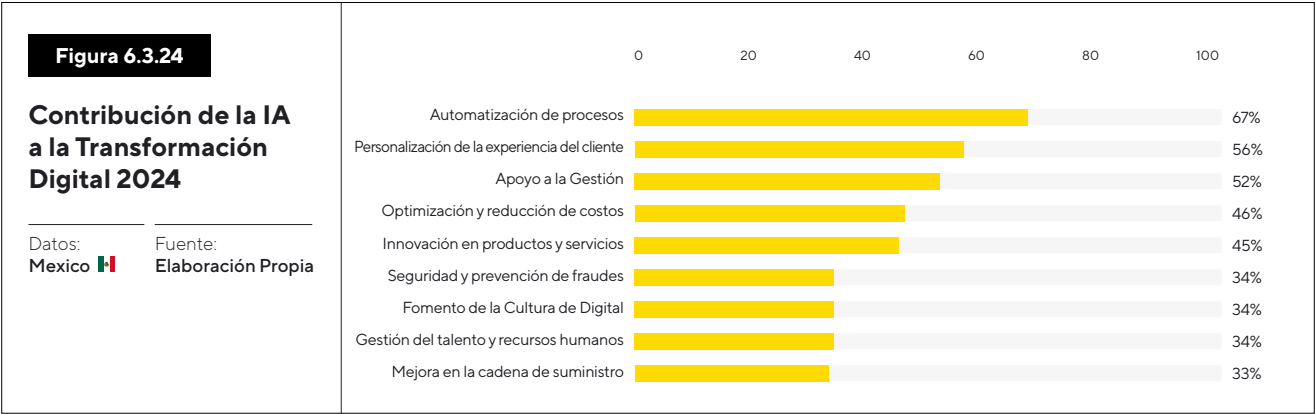
En este sentido, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA pudiendo concluir que el 64% de las empresas mexicanas, que han iniciado su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar es que el 99% de las empresas mexicanas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas mexicanas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la

automatización de procesos (67%), la personalización de la experiencia del cliente (56%) y el apoyo en la gestión (52%).



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 *Scrum* han sido de las más utilizadas por las organizaciones, para dinamizar su evolución hacia lo digital.

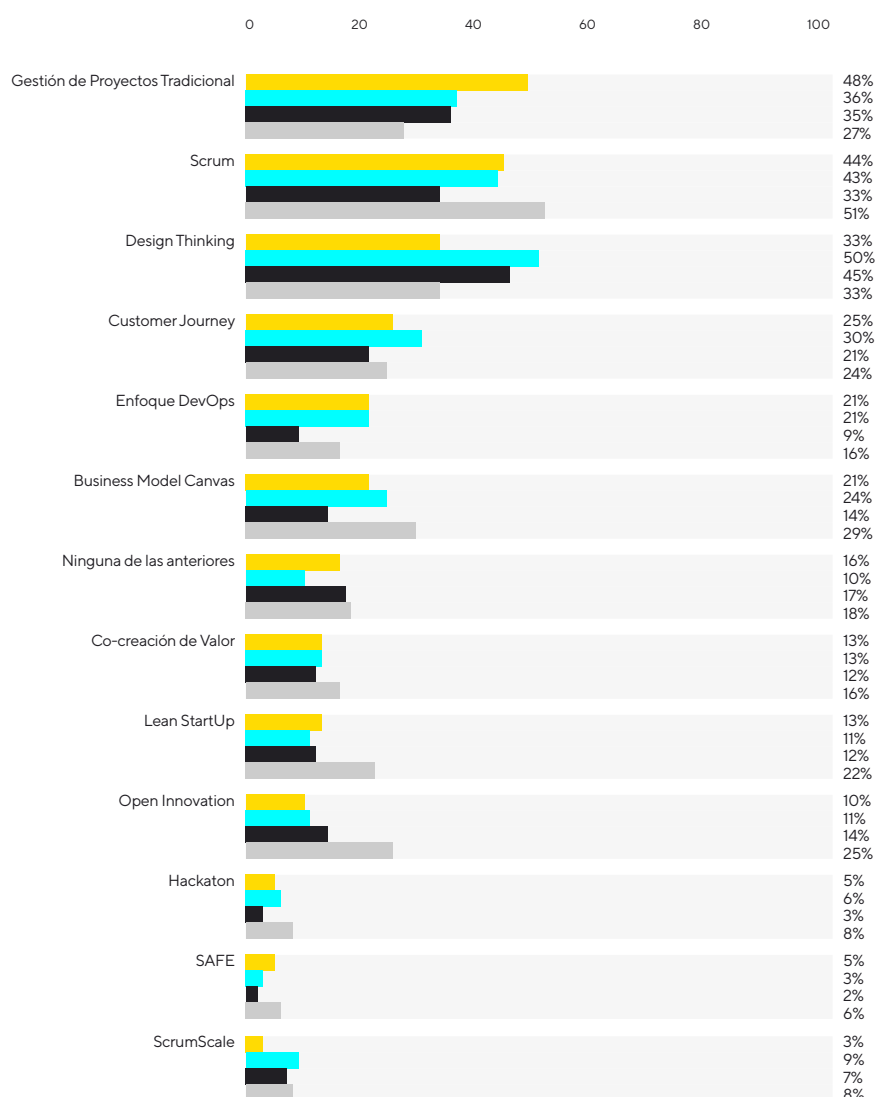
No en vano, las empresas han comprendido que transformarse va mucho más allá de ser hábiles para implantar tecnologías digitales. La velocidad del cambio, los nuevos competidores y las nuevas exigencias de los clientes, demandan también cambios hacia el interior de las empresas. Así pues, la mayoría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

Figura 6.3.25

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

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



Como puede advertirse en la figura, la Gestión de Proyectos Tradicional (48%) y Scrum (44%) han sido las metodologías más utilizadas por las empresas aztecas para transformar su modelo de negocio.

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 2023 y un 44% en el presente ejercicio.

En el caso particular de México, se observa que el 57% de las empresas han considerado adecuar sus estructuras organizativas al ritmo del avance de la Transformación Digital.

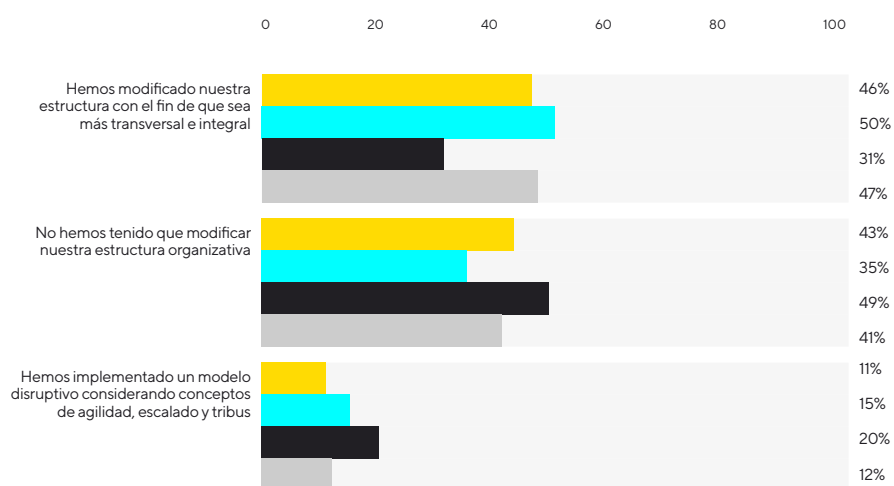
Un 46% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, sólo el 11% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.3.26

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

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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.

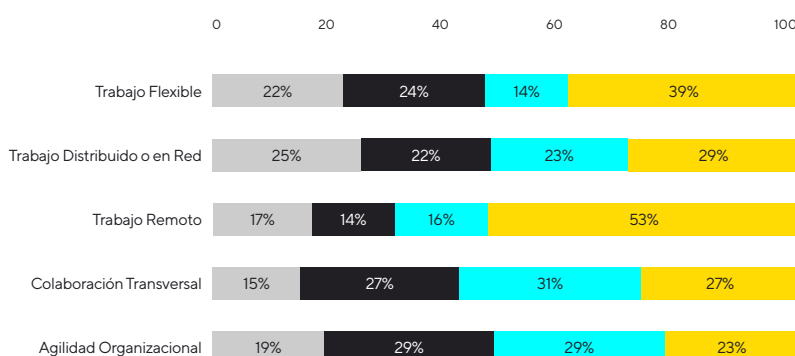
La mayoría de las empresas en México admitió haber desplegado Trabajo Remoto (53%) y Trabajo Flexible (39%). Por su parte, se observa que una cantidad considerable de las empresas está implementando Colaboración Transversal (31%) y Agilidad Organizacional (29%).

Figura 6.3.27

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

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 No ha sido necesario
 Lo estamos evaluando
 Estamos en proceso de despliegue
 Ya lo hemos implantado

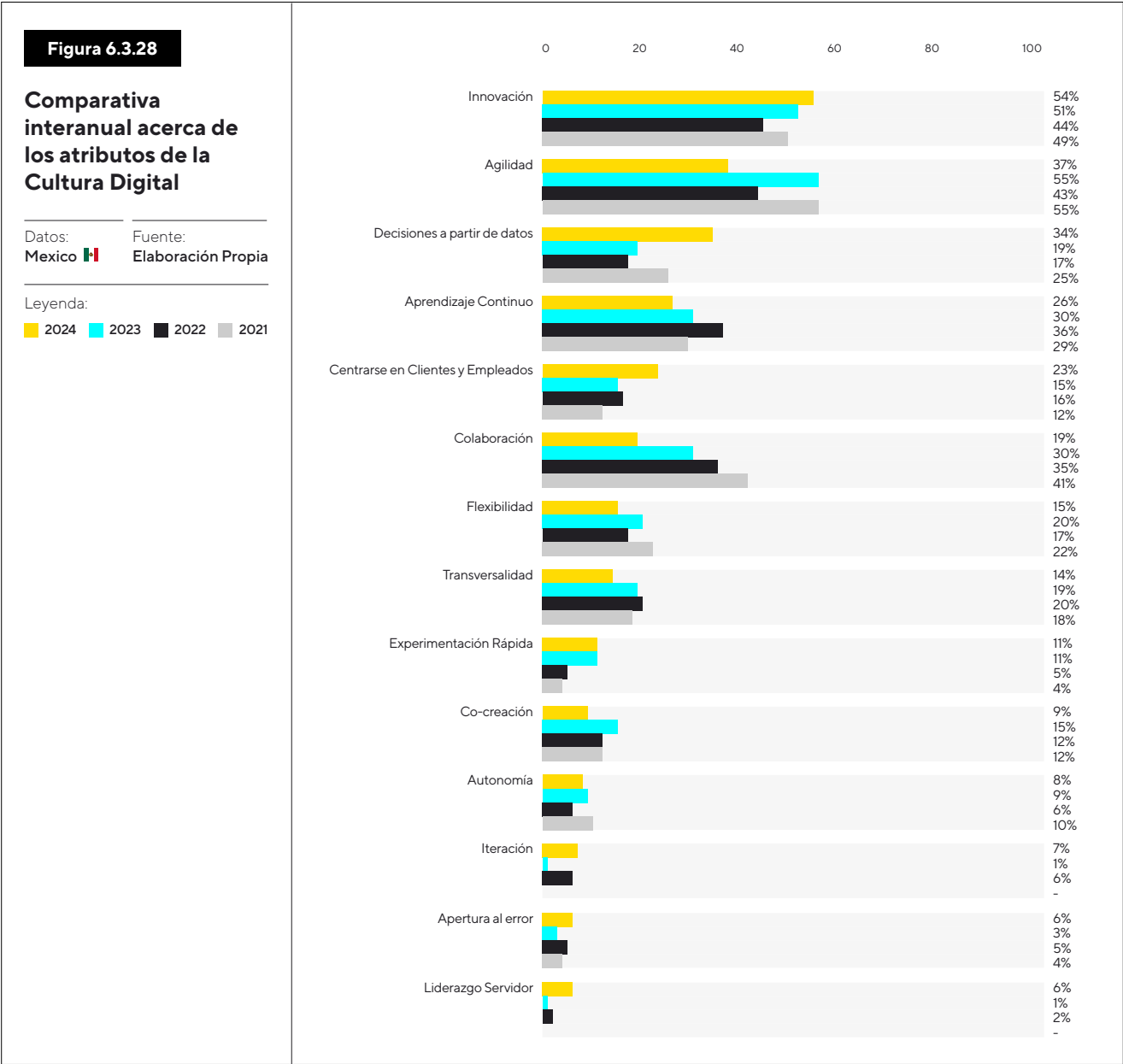


6.3.7 Cultura Digital

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 Innovación (54%) y Agilidad (37%), 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, desde el año 2022, la Agilidad y la Innovación siguen siendo los atributos más identificados por las empresas, en calidad de descriptores de la Cultura Digital.

Por otro lado, los encuestados han identificado ciertos aspectos de la cultura organizacional que representan barreras significativas para el proceso de Transformación Digital. En particular, la falta de conocimiento sobre la Transformación Digital y el miedo a lo desconocido emergen como las principales actitudes que generan resistencia entre los colaboradores frente a estos cambios.

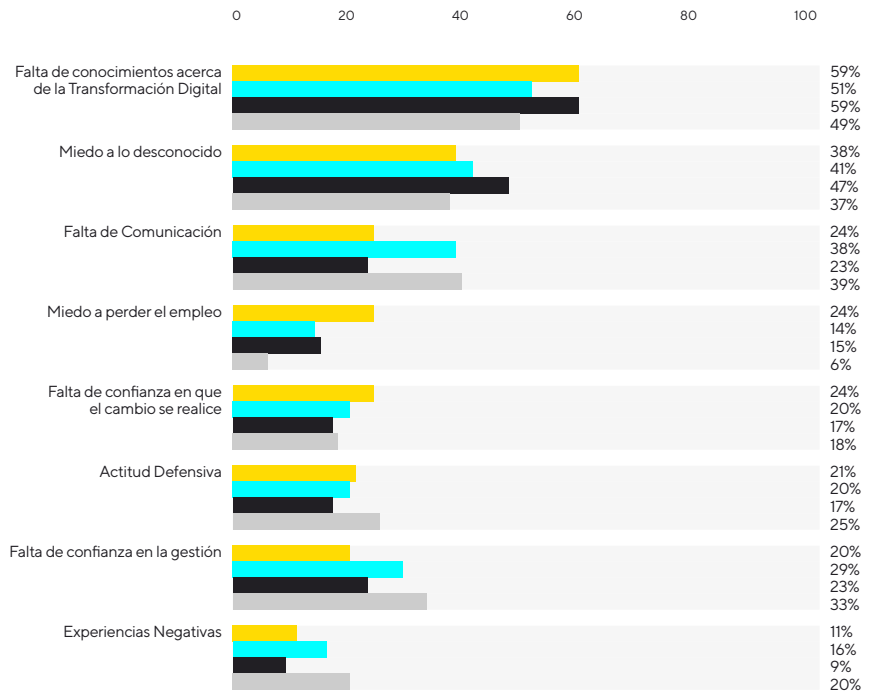
Abordar estos desafíos de manera temprana y proactiva resulta fundamental no solo para facilitar el avance de la Transformación Digital, sino también para establecer una Cultura Digital sólida dentro de la organización. Una cultura bien fundamentada permitirá arraigar nuevas prácticas digitales, asegurando que los cambios se mantengan y evolucionen de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Figura 6.3.29

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: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024 2023 2022 2021



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

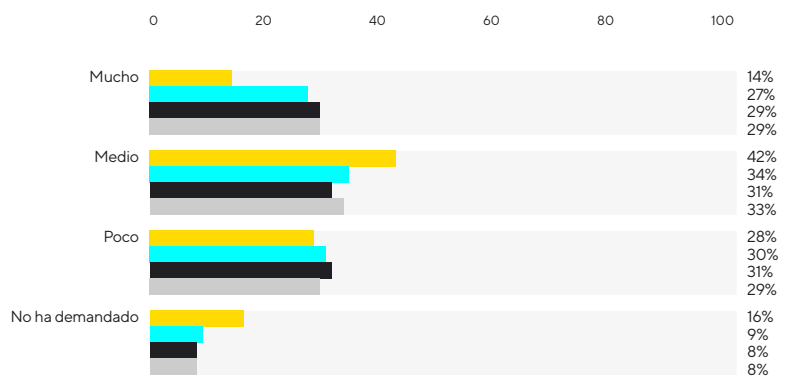
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 56% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.3.30

Comparativa interanual en relación al talento demandado dentro de la organización durante el proceso de Transformación Digital

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

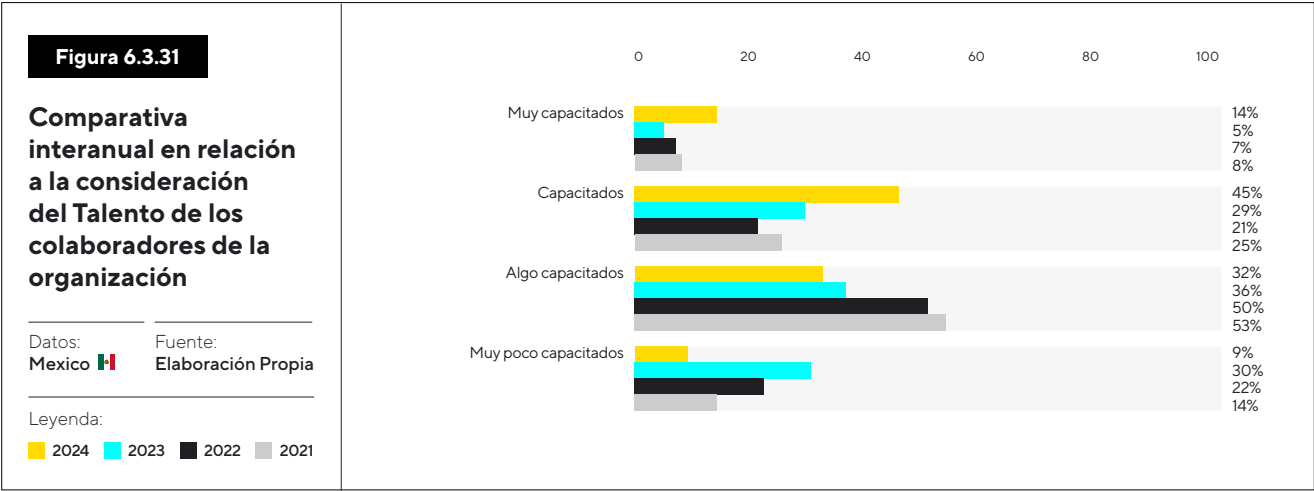
Leyenda:
 2024 2023 2022 2021



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.

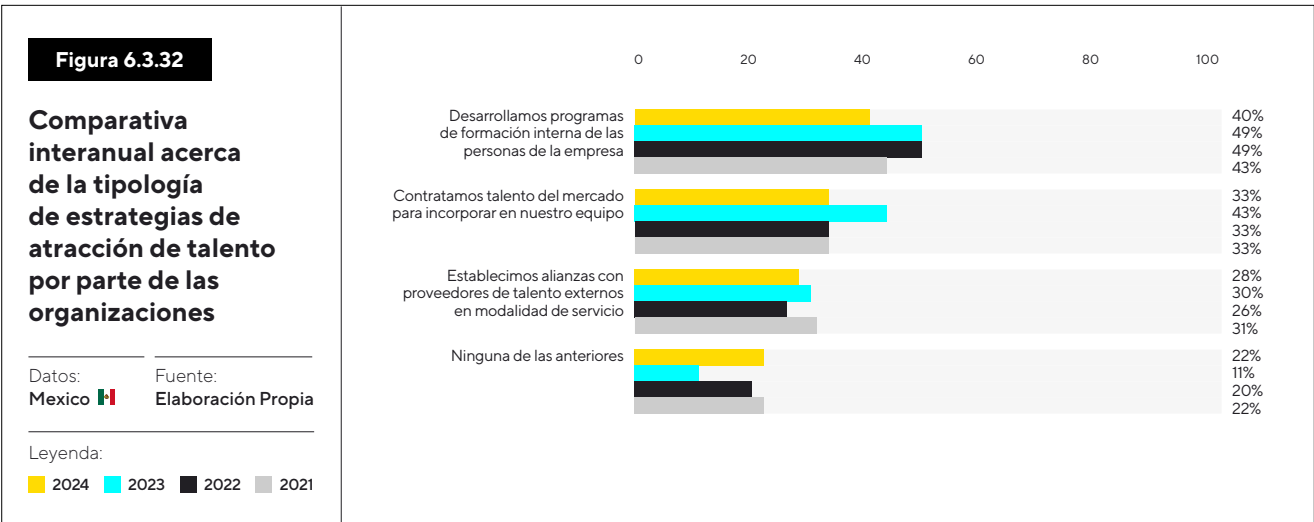
Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores, en relación a las nuevas habilidades necesarias para desplegar la Transformación Digital. No en vano, el 41% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 32% los considera algo capacitados y el 9% muy poco capacitados.

No obstante, un 59% de las empresas mexicanas si ha considerado que sus recursos se encuentran suficientemente capacitados para afrontar la Transformación Digital, respecto al 34% que los consideraba en 2023.



La apreciación de las empresas mexicanas acerca de que el talento actual se encuentra suficientemente preparado para afrontar la Transformación Digital, se ha incrementado positivamente a niveles considerables.

La concienciación acerca de la 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 (40%), seguida por la contratación de talento de mercado (33%) y en menor medida por el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (28%).



Si observamos comparativamente la siguiente figura, podemos concluir que se han mantenido las prioridades

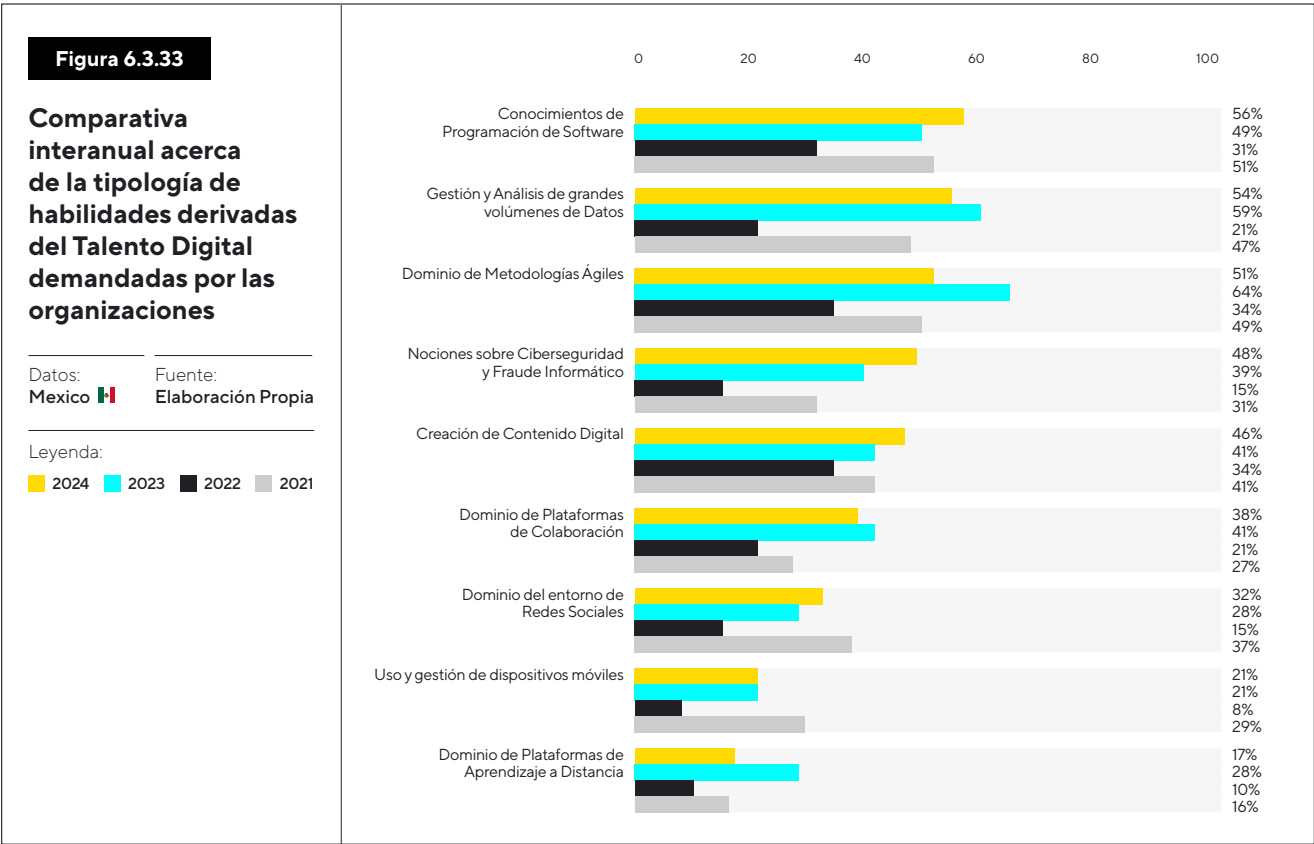
en relación a las estrategias seguidas por las empresas a la hora de dotarse del talento necesario para la Transformación Digital, entre las cuatro ediciones del estudio.



Las empresas mexicanas, continúan priorizando en este 2024 la formación de sus colaboradores para desarrollar la Transformación Digital.

Sin embargo, un 40% de las empresas mexicanas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipologías: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, los conocimientos de programación de *software* (56%), el dominio de Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (54%) y el dominio de Metodologías Ágiles (51%), han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importante para la Transformación Digital en México.



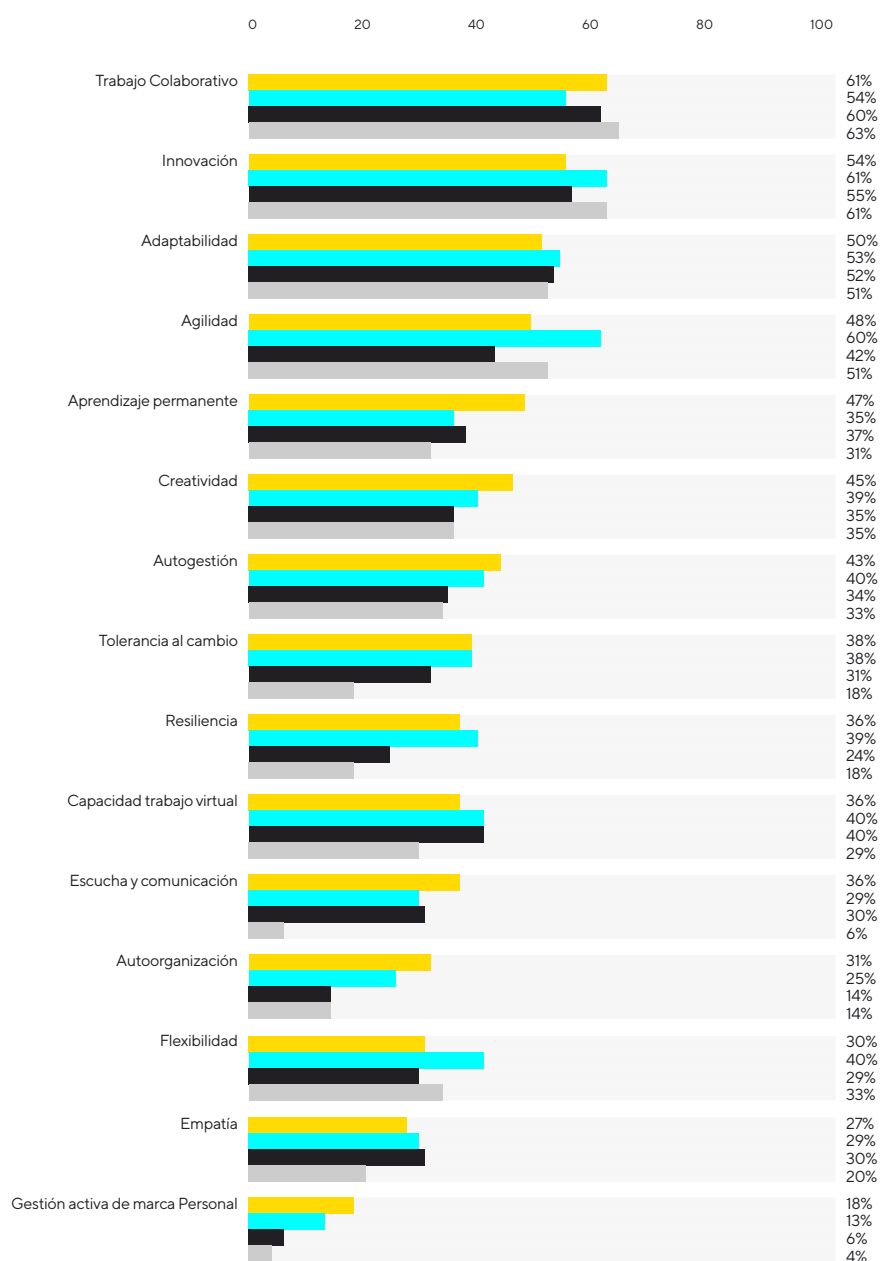
Asimismo, el Trabajo Colaborativo (61%), la Innovación (54%) y la Adaptabilidad (50%) se han revelado como las *Power Skill* que resultan más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones.

Figura 6.3.34

Tipología de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones

Datos: México  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



6.3.9 Valoración cualitativa de resultados

El análisis del estado de la Transformación Digital en México durante las cuatro ediciones del estudio evidencia una evolución positiva, aunque con algunos retos persistentes:

- Se observa una evolución positiva en la cantidad de empresas mexicanas que han iniciado la Transformación Digital durante las cuatro ediciones del estudio, pasando del 58% en 2021 al 74% en 2022, y manteniéndose estable en 73% en 2023 y 70% en 2024. Este crecimiento refleja un compromiso importante por parte de las organizaciones mexicanas para adaptarse a las demandas digitales, aunque con ciertos desafíos estructurales que frenan un avance más acelerado.
- La falta de habilidades digitales (59%) y la cultura organizacional actual (48%) continúan siendo los

principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital. Estas barreras, que se han mantenido consistentes en los últimos años, evidencian una brecha significativa que debe ser abordada con urgencia.

- El talento digital se presenta como un pilar crítico para el éxito en la era digital. Más del 56% de las empresas ha optado por incorporar nuevo talento especializado, mientras que un 40% apuesta por el desarrollo interno a través de programas de formación. **Esta situación encuentra su reflejo en la cantidad de empresas que considera que sus recursos no están suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital (41%).**
- Las competencias técnicas más demandadas incluyen programación de software (56%), análisis de grandes datos (54%) y metodologías ágiles (51%). Asimismo, las habilidades blandas como el trabajo colaborativo (61%), la innovación (54%) y la adaptabilidad (50%) están emergiendo como fundamentales para superar los desafíos actuales.
- La Inteligencia Artificial representa una oportunidad estratégica subutilizada en México. Aunque el 99% de las empresas, que han iniciado su Transformación Digital, reconoce su relevancia para la Transformación Digital, solo el 64% ha avanzado en su implementación. Este dato resalta el potencial aún a explotar de la IA en áreas como la automatización de procesos, la personalización de la experiencia del cliente y la innovación en productos y servicios.
- A pesar de los avances en tecnología y operaciones, las empresas mexicanas han relegado aspectos clave como la cultura digital (8%) y el talento digital (9%) en sus prioridades de Transformación Digital. Esta aproximación podría limitar el progreso sostenido si no se integra una visión más equilibrada que contemple los aspectos culturales y humanos del cambio.
- En este contexto, México se encuentra en una etapa de consolidación en su Transformación Digital. Los avances son evidentes, pero los retos relacionados con la cultura organizacional, las habilidades digitales y la implementación de tecnologías avanzadas como la IA deberán abordarse de manera prioritaria para mantener su competitividad en el mercado global.

6.3.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

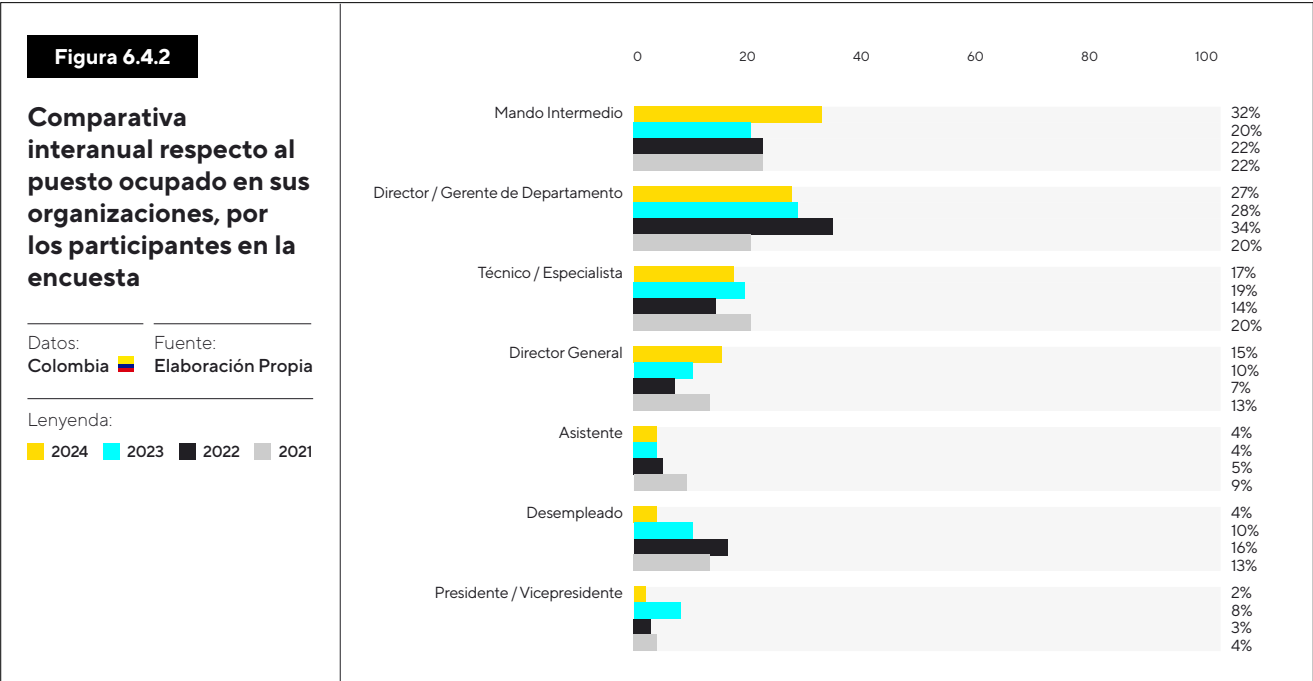
- **“El avance en la Transformación Digital en México: retos y oportunidades”**
El 70% de las empresas mexicanas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando un crecimiento sostenido desde 2021. Sin embargo, el 61% todavía se encuentra en niveles iniciales o intermedios de madurez digital, lo que refleja la necesidad de estrategias más robustas para superar los desafíos.
- **“Habilidades digitales y cultura: las barreras que frenan el progreso”**
La falta de habilidades digitales (59%) y la cultura organizacional actual (48%) se mantienen como los principales obstáculos. Estas barreras han persistido durante los últimos años, evidenciando la necesidad de una transformación cultural y formativa dentro de las organizaciones.
- **“La Inteligencia Artificial: una herramienta infrautilizada en México”**
Aunque el 99% de las empresas, que iniciaron su Transformación Digital, reconocen que la IA ha sido clave para este proceso, sólo el 64% ha avanzado en su implementación. Este escenario revela una oportunidad estratégica sin explotar que podría redefinir la competitividad de las empresas mexicanas.
- **“El talento digital como motor del cambio”**
Más del 56% de las empresas ha optado por incorporar nuevo talento digital, mientras que el 40% apuesta por el desarrollo interno a través de programas de formación. Competencias técnicas como las metodologías ágiles y el análisis de datos, junto con habilidades blandas como la innovación y la adaptabilidad, se posicionan como fundamentales para el éxito.

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 522 respuestas, de las cuales 82 correspondieron a Colombia, lo que representa algo más del 16% 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 mandos medios (32%) y los Directores o Gerentes de Departamento (27%).

Si comparamos la muestra con relación al 2023, podemos observar similar distribución respecto al 2024.



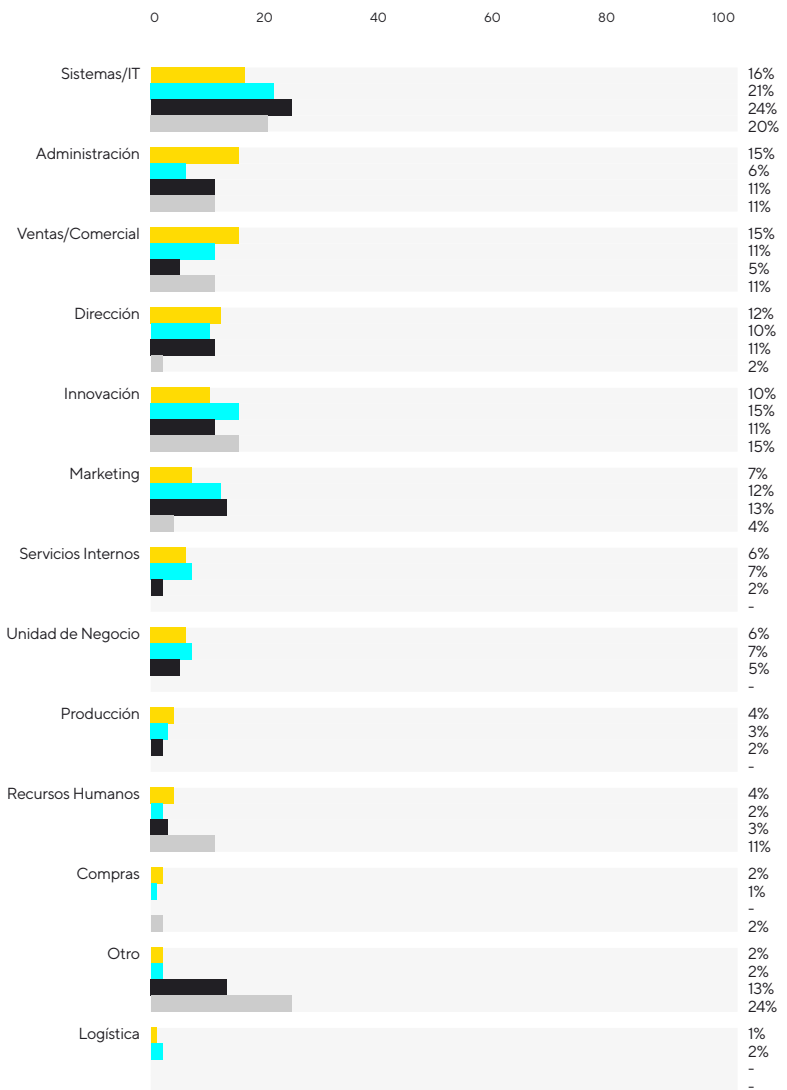
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes colombianos se desempeñan, podemos observar una distribución heterogénea, destacándose: Sistemas / IT (16 %) e Administración (15%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.4.3

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



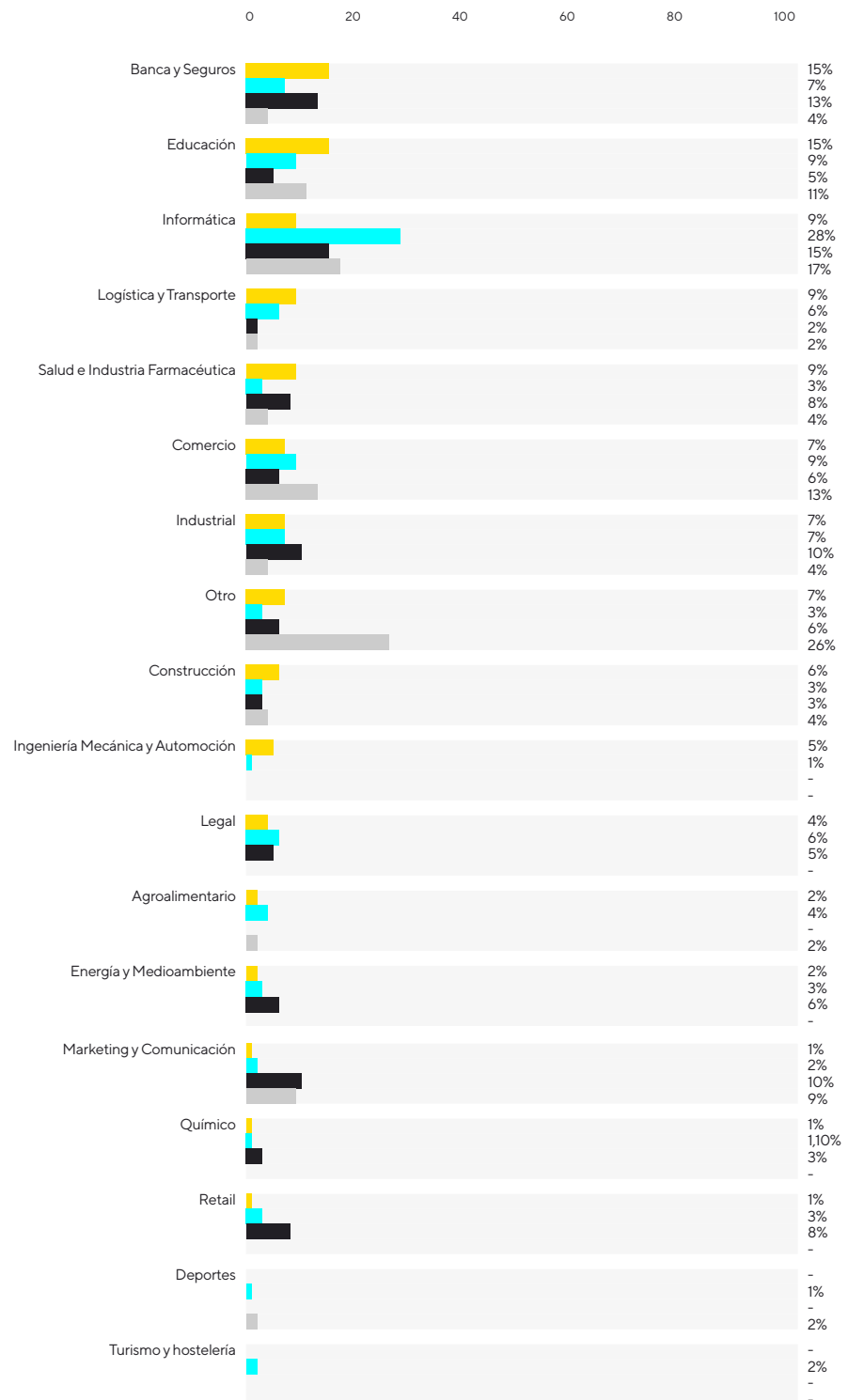
Si observamos la información de manera comparada, podemos destacar que las áreas de Sistemas/IT siguen dominando la representación dentro de la muestra. Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar su distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. De hecho, la misma presenta una gran heterogeneidad destacando: Banca y Seguros (15%), Educación (15%) e Informática, Logística y Transporte y Salud e Industria Farmacéutica 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: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



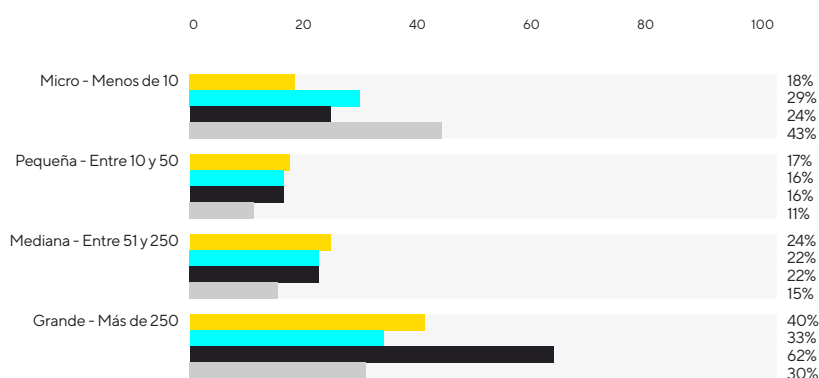
Asimismo, también pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en la categoría de Grandes (40%) y Medianas (24%).

Figura 6.4.5

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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 (76%), mientras que, por el contrario, una minoría (24%) no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.



Se observa un incremento porcentual respecto a 2023, con 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, al 69% en 2023 y finalmente a un 76% en esta edición del estudio.

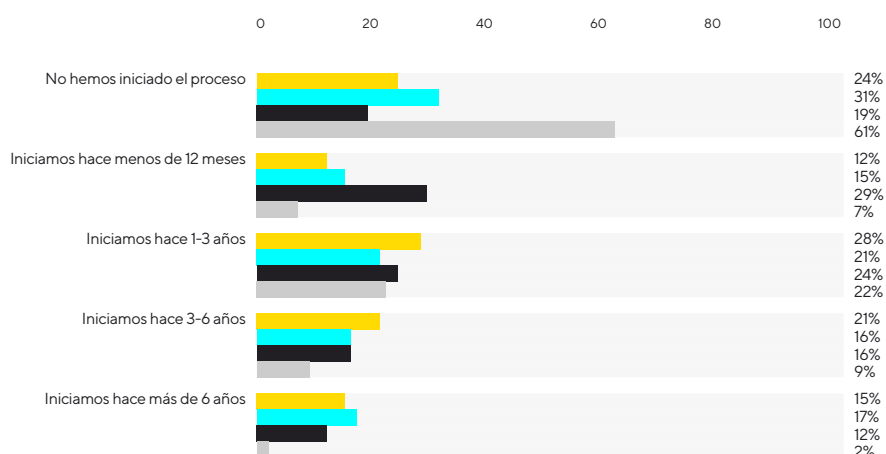
Por su parte, en cuanto a la madurez del proceso, apuntamos una distribución homogénea, según puede observarse en la figura incluida a continuación:

Figura 6.4.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas, en cuanto al momento de la Transformación Digital

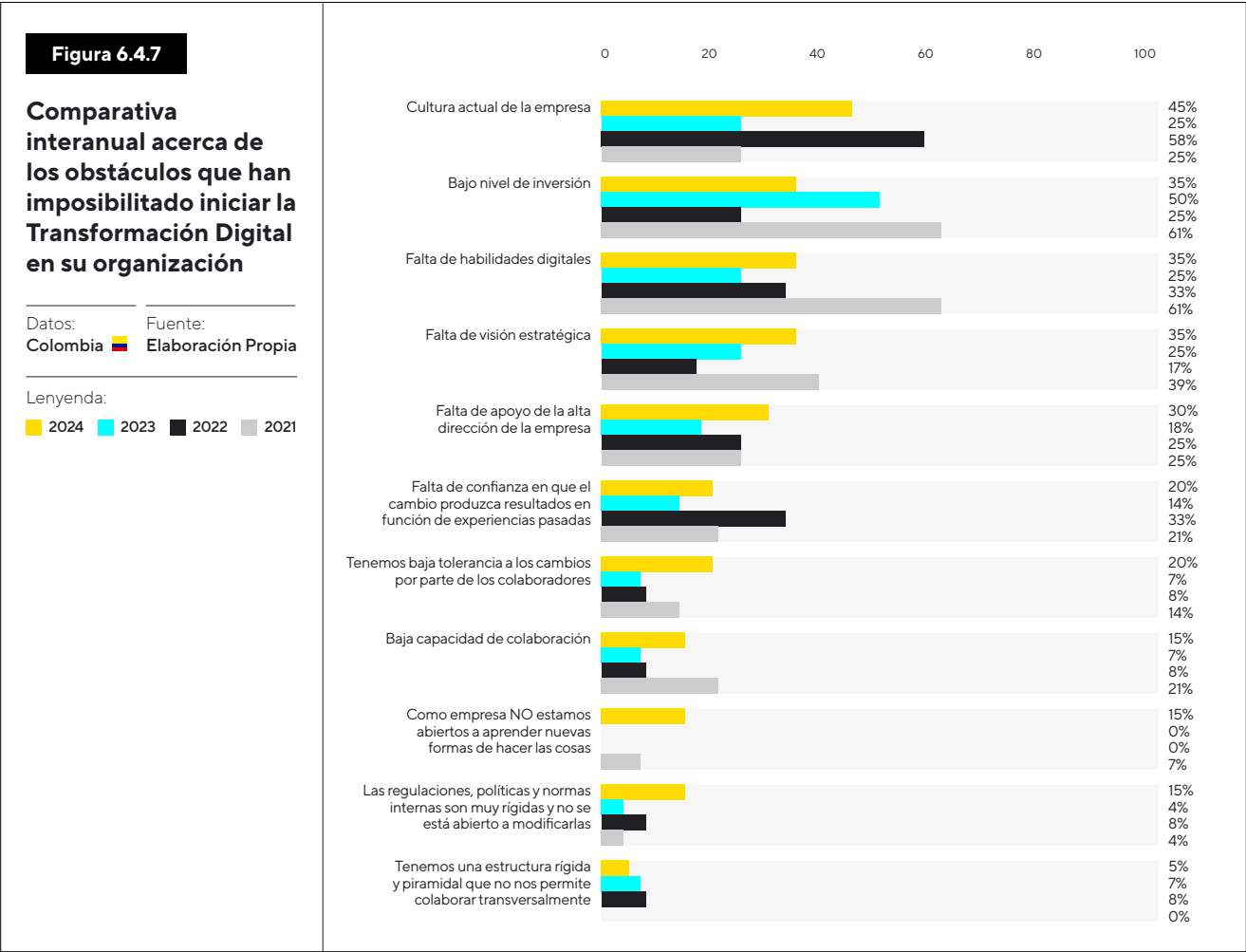
Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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:



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (45%), el bajo nivel de inversión (35%), la falta de habilidades digitales (35%) y la falta de visión estratégica (35%) 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.

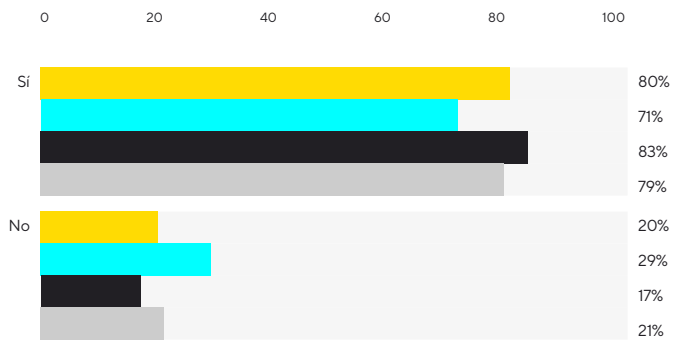
A pesar de lo anterior, si bien el 24% de las empresas colombianas no había iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 80% de ellas se manifestaba dispuesta a hacerlo durante 2025.

Figura 6.4.8

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



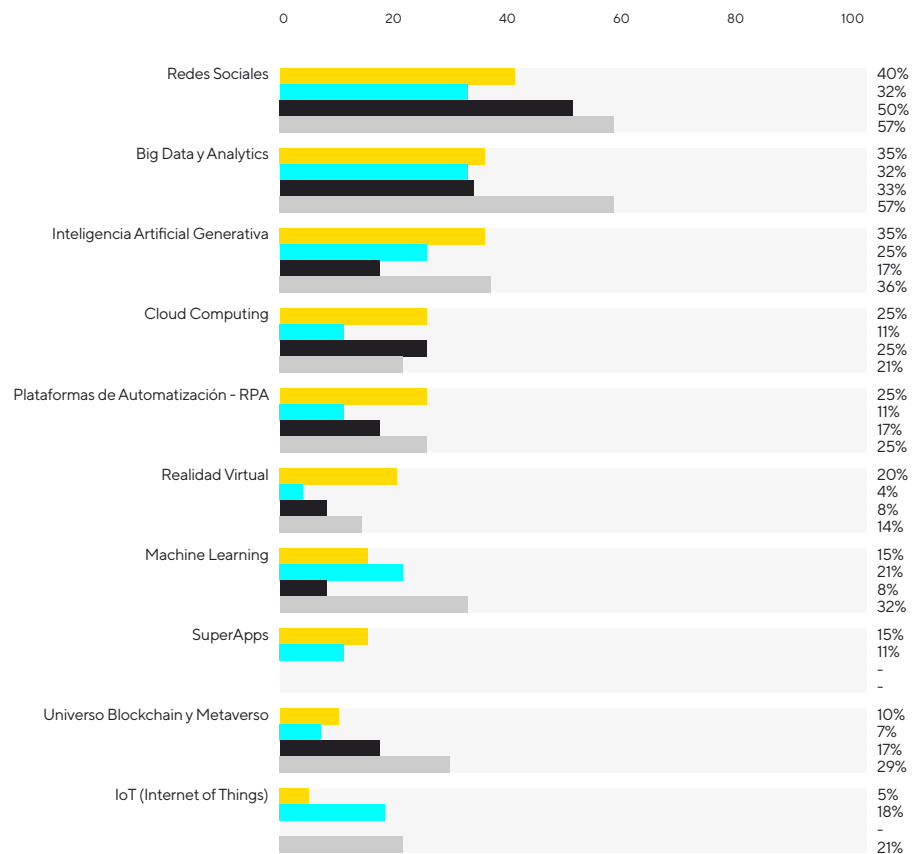
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (40%) y el Big Data y Analytics (35%), fueron las tecnologías que registraron unos 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: Colombia Fuente: Elaboración Propia

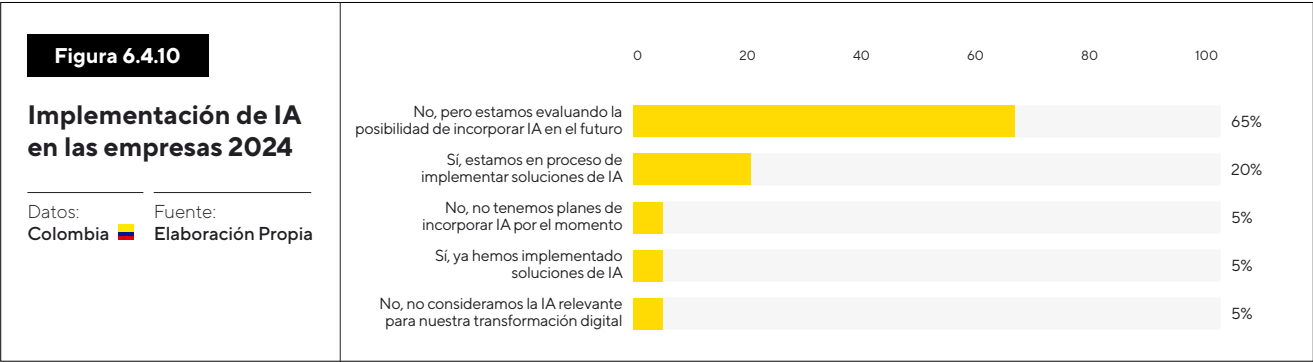
Legenda: 2024 2023 2022 2021



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

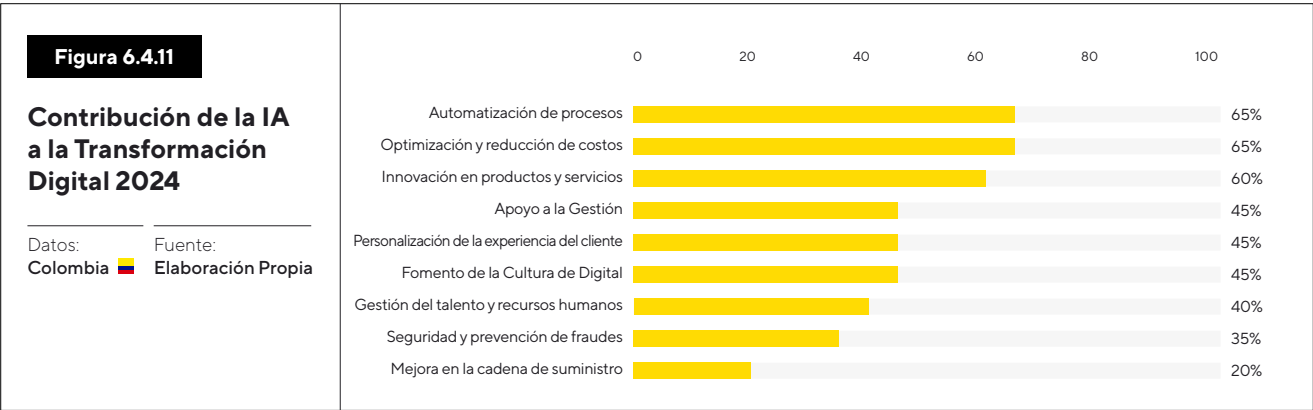
Asimismo, en este 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de estudio el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos para Colombia, tan solo el 25% de las empresas que no iniciaron su Transformación Digital, han avanzado en la implementación de IA.



Si embargo, es importante destacar que el 95% las empresas colombianas que no iniciaron su Transformación Digital consideran que la IA es relevante para la Transformación Digital.

En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas colombianas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la automatización de procesos (65%), la optimización y reducción de costos (65%) y para la innovación en productos y servicios (60%).



Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (76%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación.



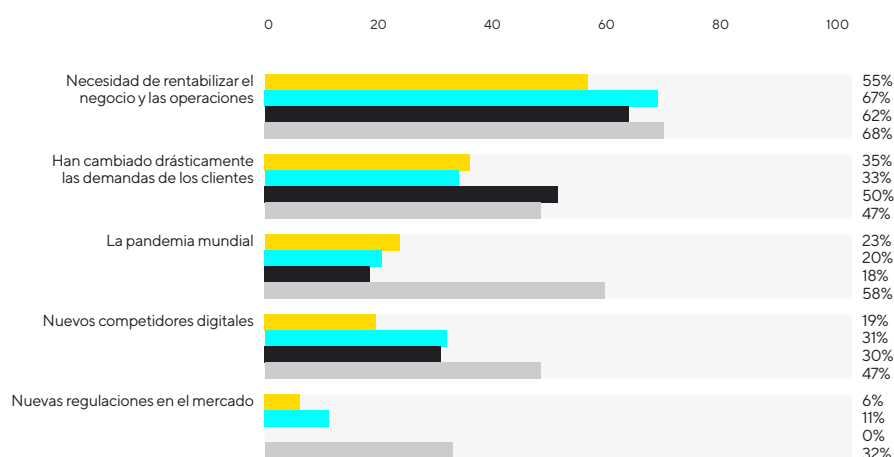
En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (55%) apareció como el principal factor, que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.4.12

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.



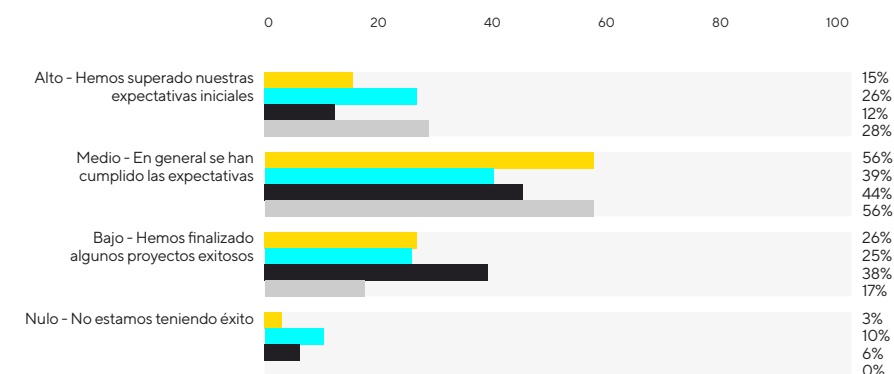
La mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 56% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 15% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.4.13

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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 y a un 71% en esta edición del estudio.

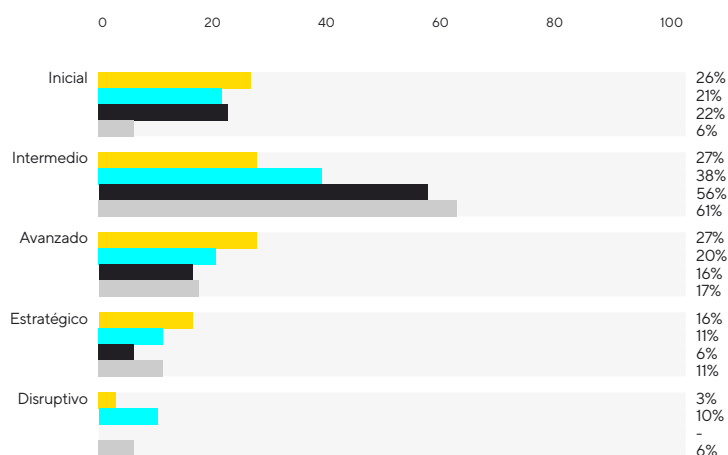
La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción 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 (26%) y medio (27%) de madurez digital.

Figura 6.4.14

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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 2023 y un 46% en la presente edición del estudio.

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 paralizadores del inicio de la Transformación Digital, en aquellas empresas que todavía no habían iniciado el proceso.

Figura 6.4.15

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.

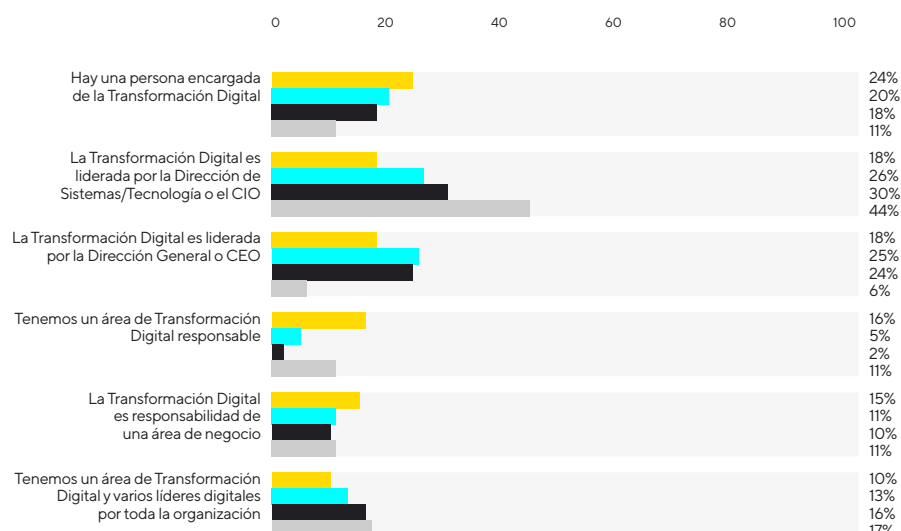
Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por una persona encargada del proceso (24%).

Figura 6.4.16

Comparativa interanual acerca del liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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: Operación (81%), Tecnología (73%) y Negocio (66%).

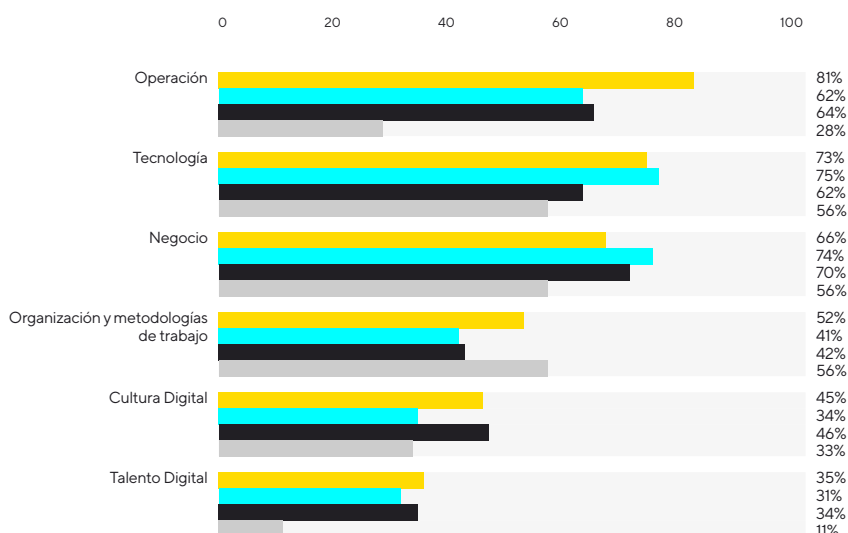
Aunque las empresas identificaron la falta de habilidades y la cultura actual entre los principales obstáculos para la Transformación Digital, estos ha sido los aspectos a los que han dedicado menor atención, según se observa en la siguiente figura. De hecho, la Cultura Digital (45%) y el Talento Digital (35%) se destacan como los aspectos menos abordados dentro de las estrategias de Transformación Digital de las empresas colombianas.

Figura 6.4.17

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

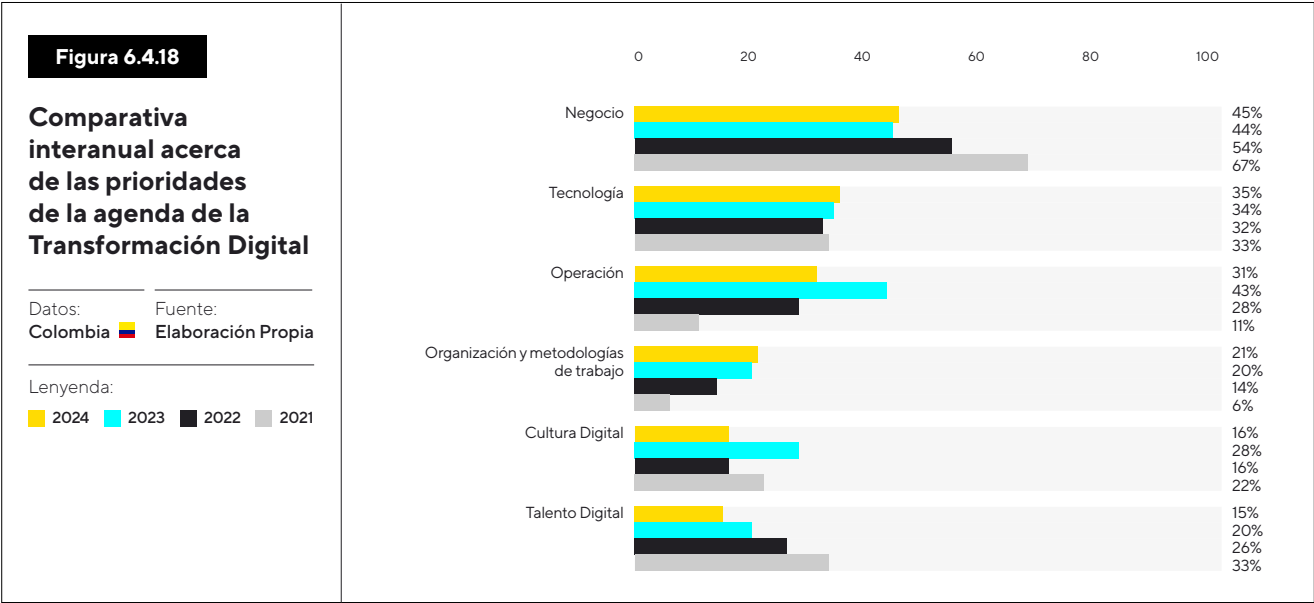
Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021

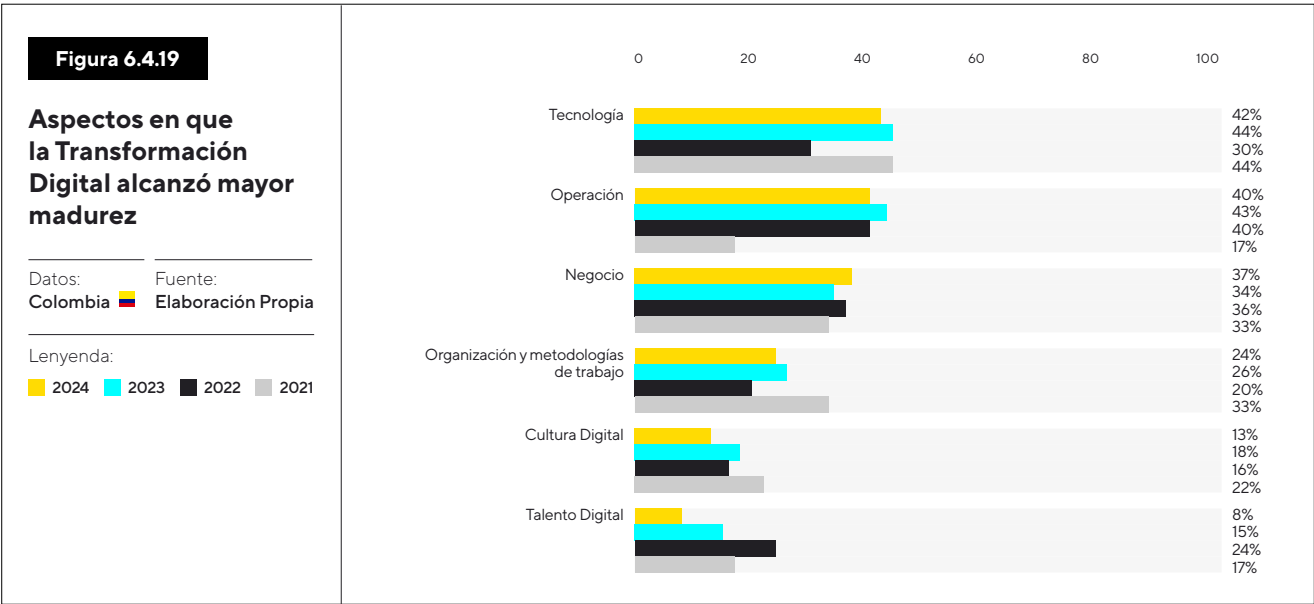


Asimismo, la investigación revela que las empresas colombianas han puesto mayor prioridad en el Negocio y la Tecnología, mientras que en la Cultura y el Talento han supuesto una menor atención. Esta situación puede entenderse, en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación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



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 (42%) y Operación (40%), en este sentido.



6.4.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

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



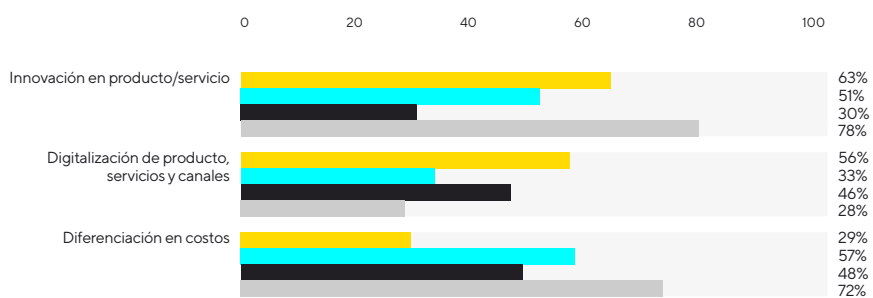
Innovar en productos/servicios, así como digitalizar los productos, servicios y canales han sido los principales motores del cambio para las empresas colombianas.

Figura 6.4.20

Palancas Competitivas que están transformando cada sector de competencia

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.



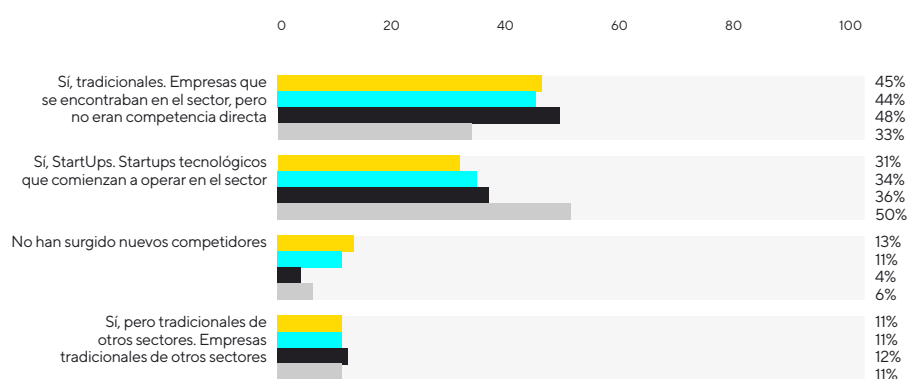
El mercado colombiano continua con su dinamismo habitual. Un 87% de las empresas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.4.21

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.



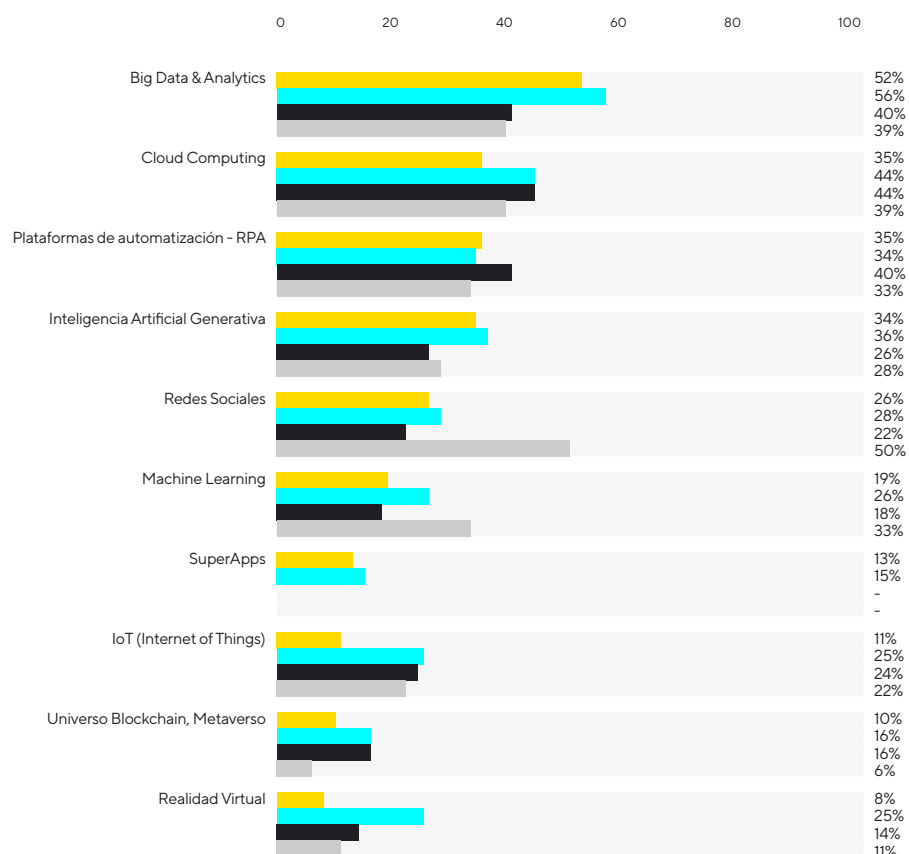
Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en el Big Data & Analytics y Cloud Computing.

Figura 6.4.22

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



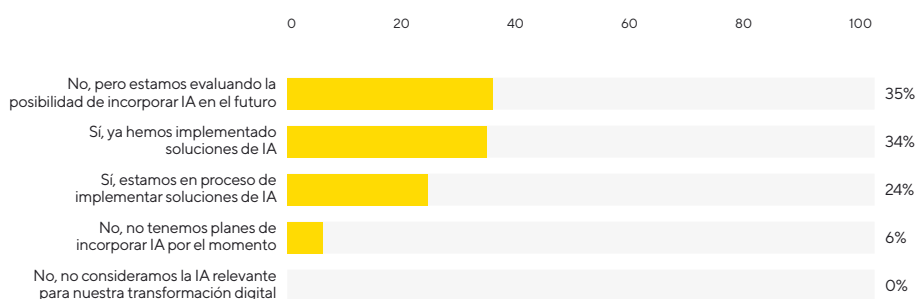
En ese sentido, respecto al año 2022 y 2023, si bien las tecnologías más priorizadas continúan siendo el Cloud Computing y Big Data & Analytics, se sigue observando un retroceso en la priorización de utilización de las Redes Sociales respecto a 2021 y una consolidación de tecnologías de mayor complejidad, como el *Cloud Computing* y el *Big Data*.

Asimismo, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 58% de las empresas colombianas, que han iniciado su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación.

Figura 6.4.23

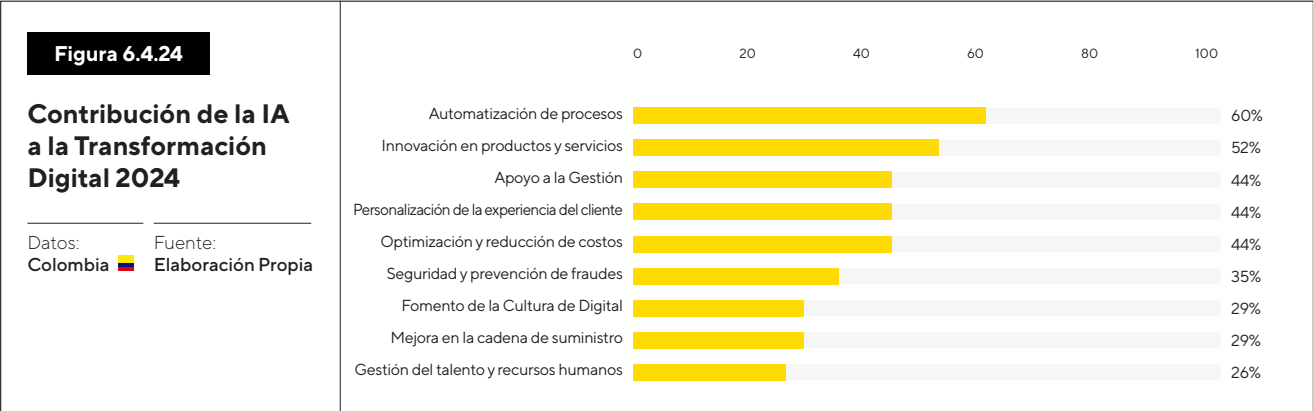
Adopción de IA en las empresas 2024

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, otro aspecto a destacar es que todas las empresas colombianas que han iniciado su Transformación Digital consideran que la IA es relevante para su Transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas colombianas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la automatización de procesos (60%) y la innovación en productos y servicios (52%).



6.4.6 Modelo de Gestión

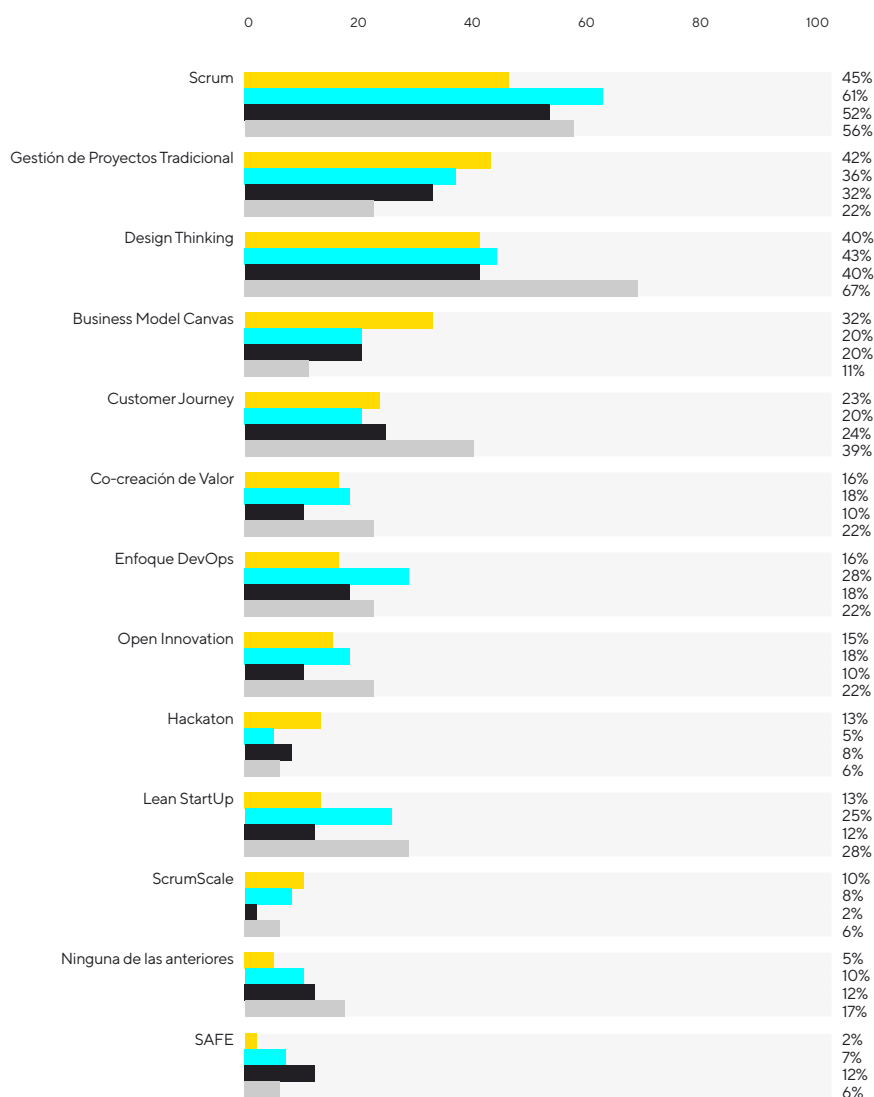
De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave para que las empresas avancen en su transformación. En ese sentido, la mayoría de las empresas colombianas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como *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 6.4.25

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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.

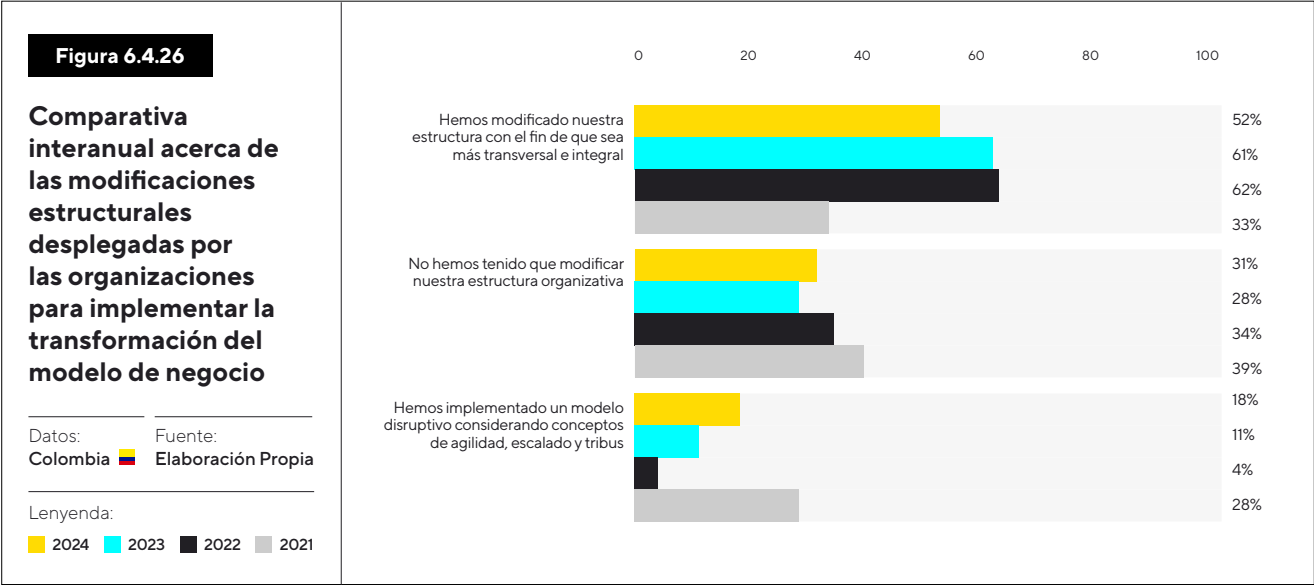
En concreto, *Scrum* (45%) es la metodología más utilizada por las empresas colombianas, según aprecian los propios encuestados. De hecho, ha venido siendo utilizada para el desarrollo de productos y servicios digitales. Sin embargo, sorprende que un 42% de las organizaciones colombianas todavía siga 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* continúa siendo la metodología preferida 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 69% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

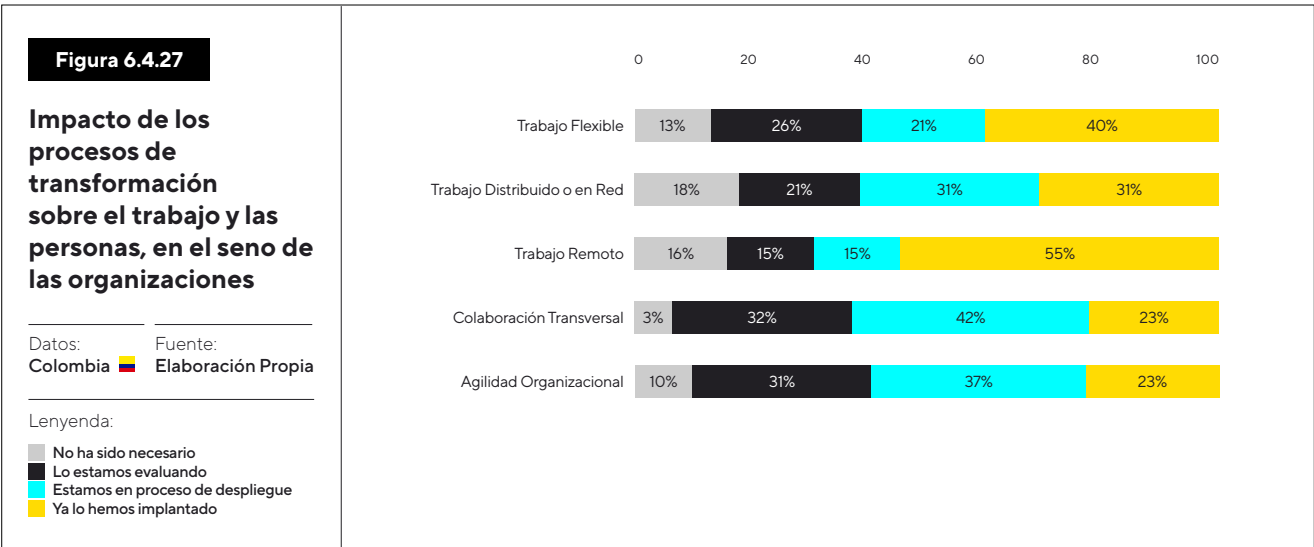
Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 52% de los participantes ha modificado, de esta manera, su estructura organizativa, pero sin cambiar, radicalmente, su esencia.



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.

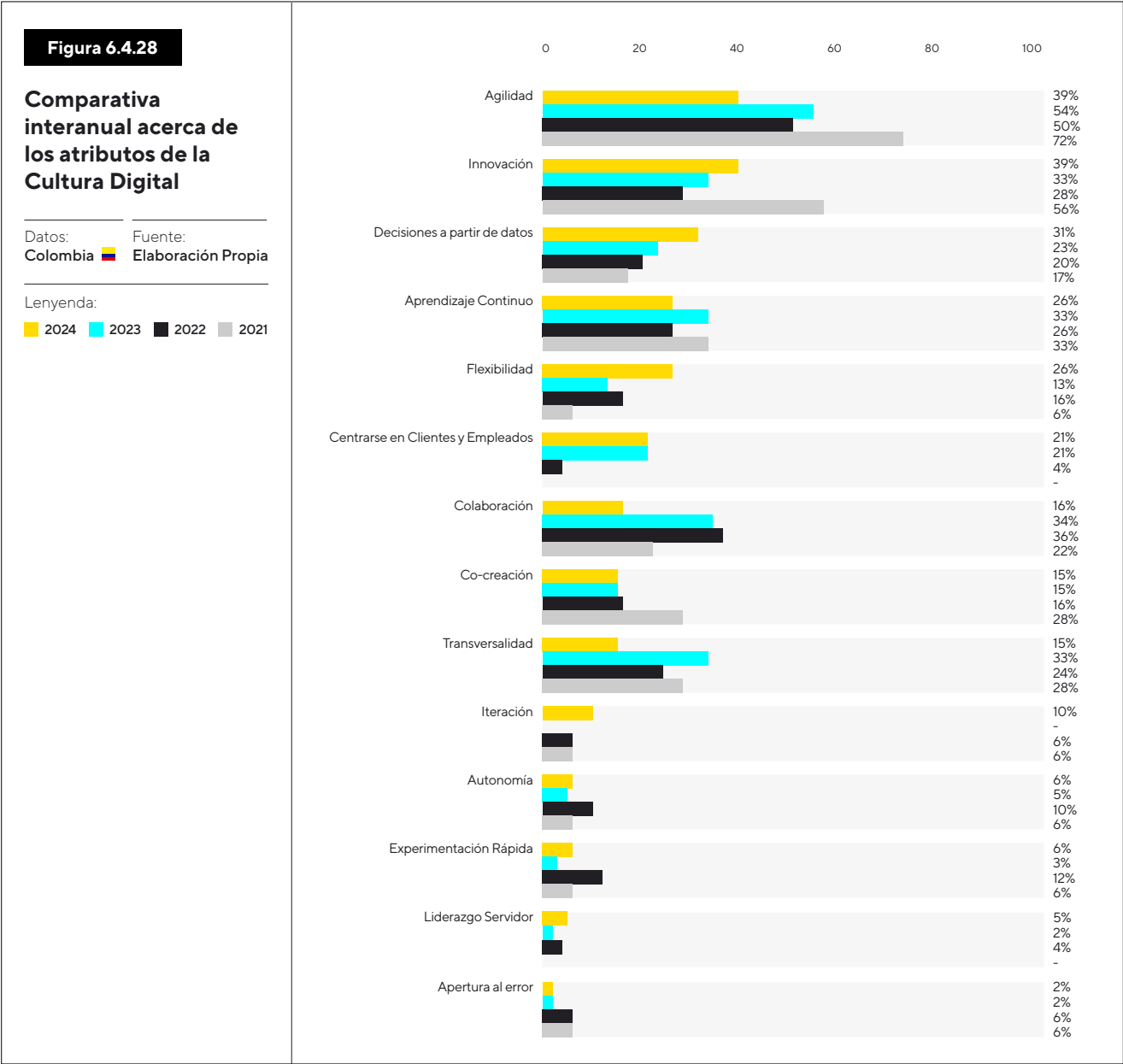
La mayoría de las empresas en Colombia admitió haber desplegado Trabajo Remoto (55%). Más allá de esta situación particular, se observa que un 42% de las organizaciones colombianas está en proceso de despliegue del Colaboración Transversal.



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 (39%) e Innovación (39%), son los atributos que mejor describen una Cultura Digital, para los participantes colombianos.

La Cultura Digital se asocia más fácilmente a la innovación 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.

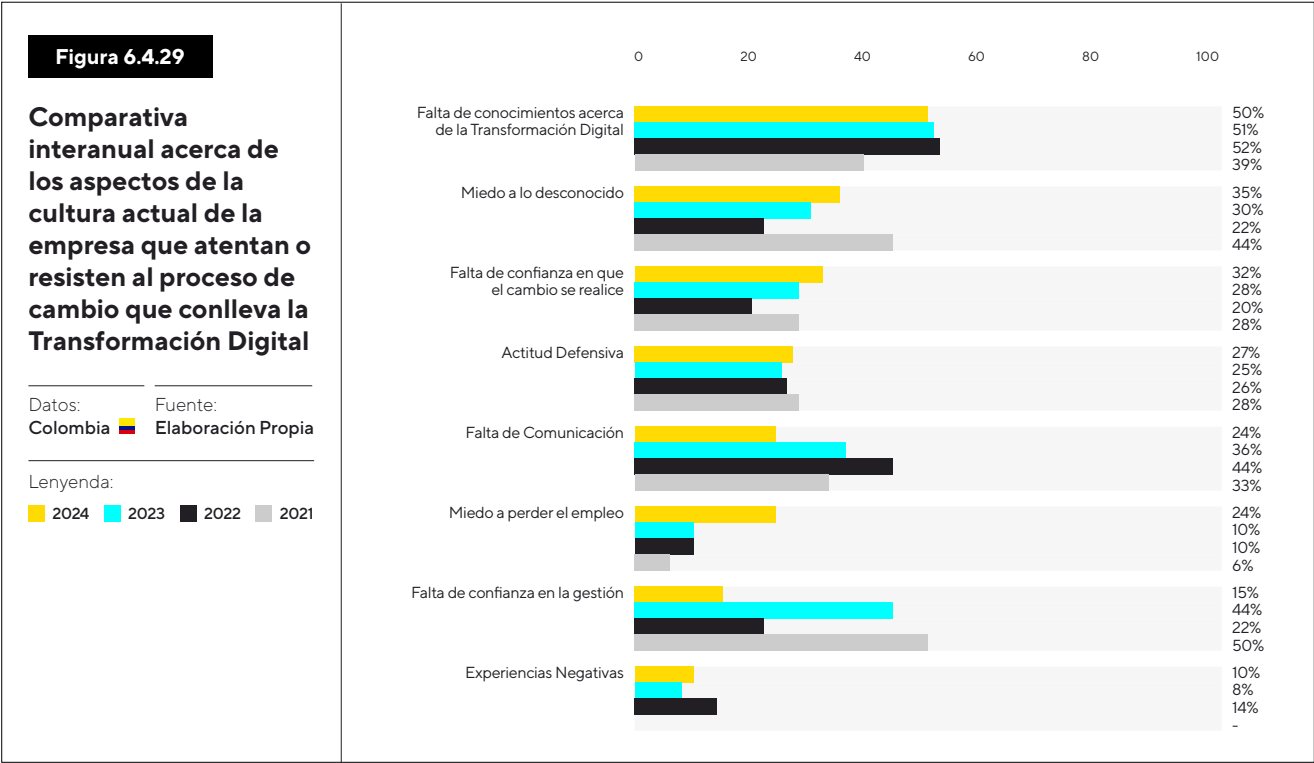


La agilidad continúa siendo el atributo principal para describir la Cultura Digital en las empresas colombianas.

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 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, 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.



6.4.8 Talento Digital



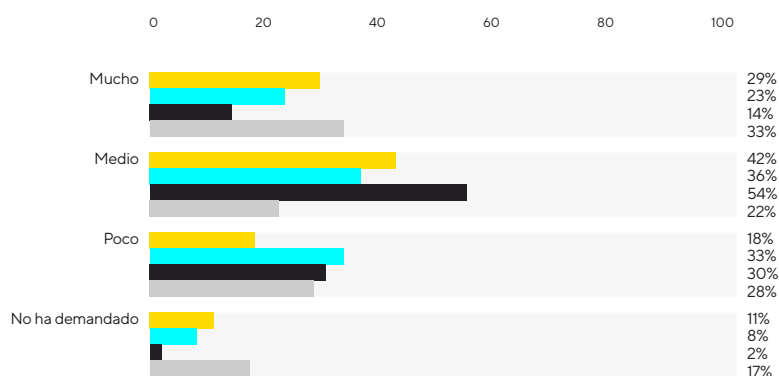
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 71% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.4.30

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



La demanda de talento digital por parte de las empresas colombianas que están desarrollando sus procesos de Transformación Digital se mantiene en crecimiento. En 2021, el 55% de las organizaciones requería incorporar nuevos recursos, aumentando al 68% en 2022, descendiendo ligeramente al 59% en 2023, y alcanzando un 71% en la edición actual del estudio, lo que evidencia una creciente necesidad de competencias digitales.

Paralelamente, se observa una mejora en la percepción sobre el nivel de preparación de los colaboradores en Colombia. El 63% de las empresas considera que su fuerza laboral está preparada para afrontar los retos de la Transformación Digital, lo que sugiere avances significativos en la formación y adaptación de los equipos internos.

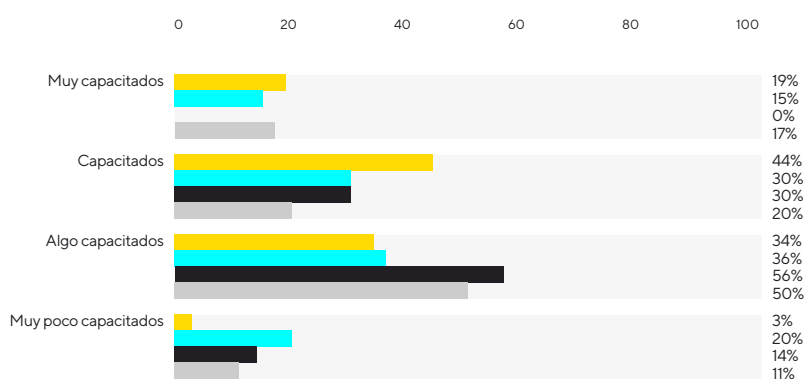
Este aumento en la demanda de talento y la mejora en la preparación de los colaboradores indica que las empresas colombianas están transitando hacia un modelo de Transformación más equilibrado. Están priorizando tanto la adquisición de nuevas habilidades como la optimización de sus recursos internos, lo que les posiciona mejor para responder a las demandas de un entorno digital cada vez más competitivo.

Figura 6.4.31

Comparativa interanual acerca de la consideración del Talento de los colaboradores de la organización

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



Se evidencia una mejor percepción de las empresas colombianas respecto al nivel de preparación de sus colaboradores para afrontar la Transformación Digital. Esta percepción ha mejorado significativamente en los últimos años, pasando del 30% en 2022, al 45% en 2023, y alcanzando un alentador 63% en la edición actual del estudio (2024).

Esta mejora refleja que las estrategias de capacitación y desarrollo interno están logrando resultados positivos, aunque sigue siendo fundamental reforzar estos esfuerzos para garantizar una preparación integral en un entorno digital altamente dinámico.

El aumento en la percepción de que los colaboradores colombianos están bien preparados para afrontar la Transformación Digital refleja el impacto positivo de los programas de formación interna implementados por el 48% de las organizaciones. Estas iniciativas han contribuido significativamente a mejorar las competencias de la fuerza laboral, posicionándolas mejor para enfrentar los retos del entorno digital y consolidando la formación interna como una estrategia clave para el éxito empresarial.

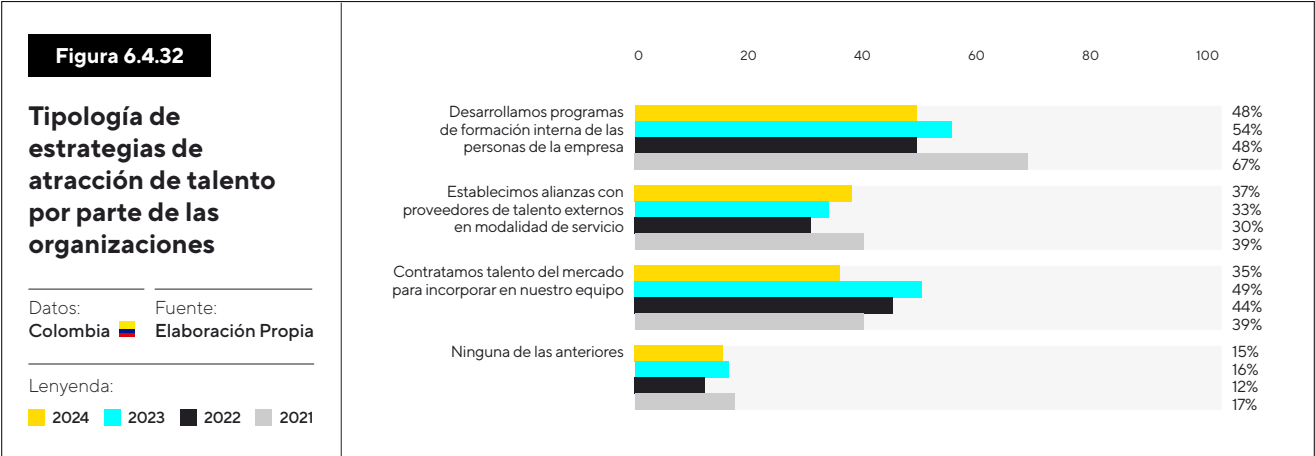
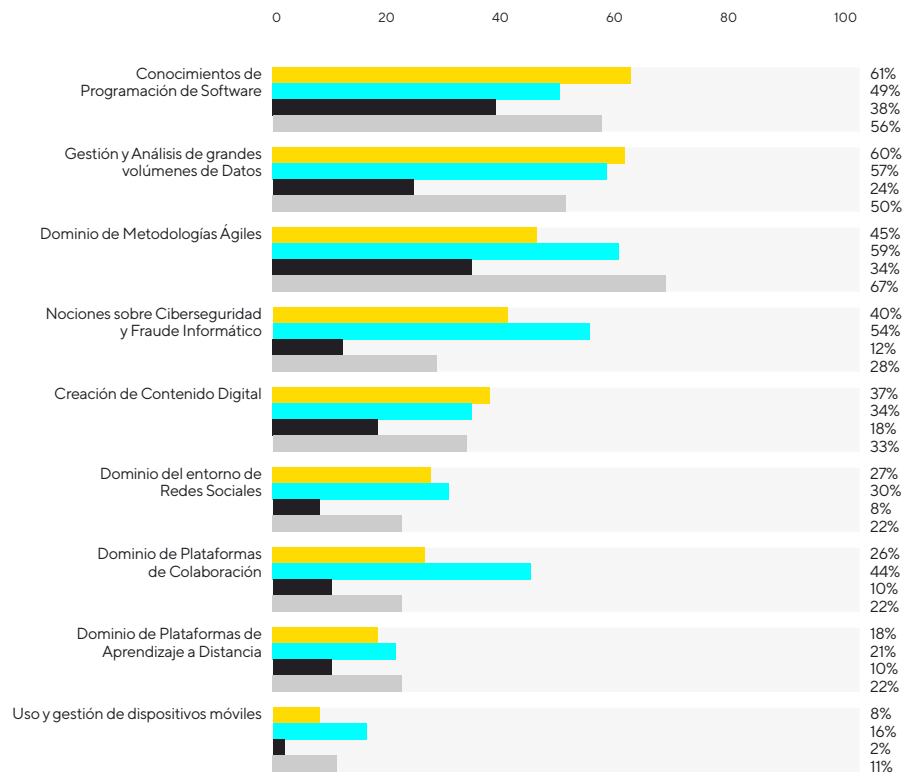


Figura 6.4.33

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

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



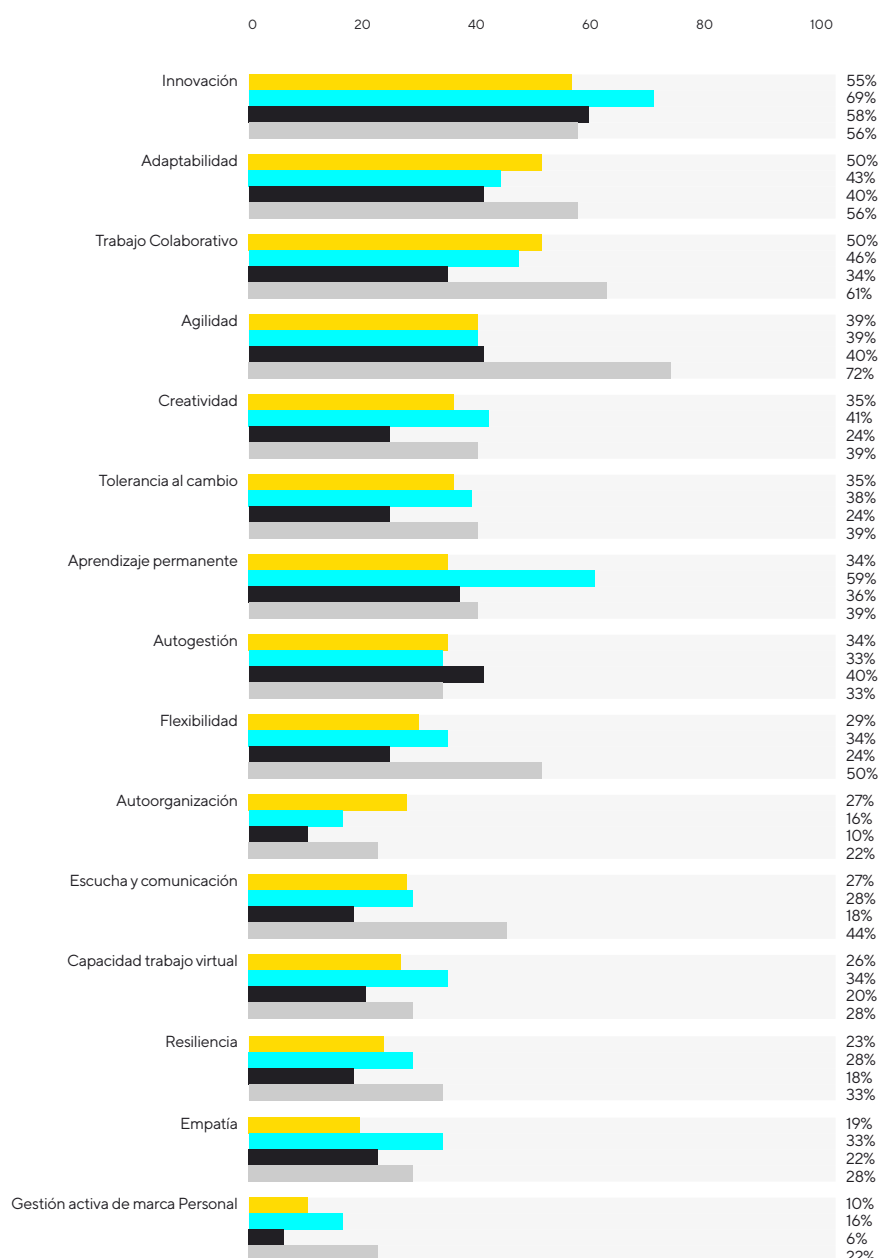
La innovación (55%), la adaptabilidad (50%) y el trabajo colaborativo (50%) han sido las *Power Skill* que es más necesario desarrollar, según los encuestados, entre los colaboradores de las organizaciones en Colombia.

Figura 6.4.34

Tipologías de *Power Skill* derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones

Datos: Colombia Fuente: Elaboración Propia

Legenda: 2024 2023 2022 2021



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

6.4.9 Valoración cualitativa de resultados

El análisis del estado de la Transformación Digital en Colombia durante las cuatro ediciones del estudio evidencia una evolución positiva, aunque con algunos retos persistentes:

- El 76% de las empresas colombianas ha iniciado formalmente su proceso de Transformación Digital en 2024, consolidando una tendencia positiva respecto a los últimos años. Este porcentaje marca un crecimiento frente al 69% del año pasado, aunque todavía un 24% de las empresas sigue sin dar este

paso. Los principales obstáculos que enfrentan aquellas que aún no inician el proceso incluyen la cultura organizacional actual (45%), el bajo nivel de inversión (35%) y la falta de habilidades digitales (35%).

- Entre las organizaciones que ya han comenzado su transformación, el principal motor sigue siendo la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones, citado por el 55% de las empresas. Esta motivación se alinea con el dinámico mercado colombiano, donde el 87% de las empresas menciona la aparición de nuevos competidores en sus sectores, especialmente startups tecnológicos. Este entorno competitivo impulsa la innovación en productos y servicios como principal estrategia de cambio.
- El éxito de los procesos de Transformación Digital también ha mostrado un incremento significativo. En esta edición, el 71% de las empresas considera que sus esfuerzos han sido exitosos, comparado con el 65% de 2023 y el 56% de 2022. Además, un 46% de las organizaciones reporta haber alcanzado niveles avanzados de madurez digital, lo que refleja avances sólidos en la implementación de tecnologías y metodologías.
- La demanda de talento digital ha crecido, con un 71% de las empresas colombianas requiriendo nuevos recursos para apoyar su Transformación. Paralelamente, la percepción sobre la preparación de los colaboradores ha mejorado considerablemente: el 63% de las empresas considera ahora que su fuerza laboral está suficientemente preparada, un incremento significativo frente al 45% del año anterior. Este cambio está asociado al impacto positivo de los programas de formación interna, implementados por el 48% de las organizaciones.
- Por último, las empresas colombianas han priorizado tecnologías como Big Data & Analytics y Cloud Computing, mientras que la Inteligencia Artificial se posiciona como una herramienta estratégica. Aunque el 58% de las empresas, que iniciaron su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación, el 95% considera que la IA es relevante para su transformación, destacando sus contribuciones en automatización de procesos (60%) e innovación en productos y servicios (52%).

6.4.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y los organismos públicos de los países.

- **“El avance de la Transformación Digital en Colombia no se detiene”**
El 76% de las empresas colombianas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando una tendencia positiva superando el 69% de 2023. Este crecimiento subraya el compromiso del ecosistema empresarial con la evolución digital, impulsado por un entorno competitivo en el que el 87% de las empresas reporta la aparición de nuevos competidores.
- **“El éxito de la Transformación Digital alcanza cifras récord”**
El 71% de las empresas colombianas considera exitosos sus esfuerzos en Transformación Digital, marcando un incremento notable respecto al 65% en 2023. Este avance refleja una implementación efectiva de tecnologías y metodologías que han permitido a las organizaciones superar las expectativas iniciales.
- **“La demanda de talento digital sigue creciendo”**
El 71% de las empresas ha requerido nuevos recursos para sus procesos de transformación, mientras que el 48% ha implementado programas de formación interna. Estas iniciativas han mejorado la percepción sobre la preparación de los colaboradores, con un incremento significativo en la proporción de empresas que considera que su fuerza laboral está lista (63% en 2024, frente al 45% en 2023).
- **“La IA, una oportunidad estratégica en Colombia”**
El 58% de las empresas colombianas que iniciaron su Transformación Digital, ha avanzado en la implementación de Inteligencia Artificial, destacándola como una herramienta clave para la automatización de procesos y la innovación.

→ **“Un enfoque en tecnología, pero con desafíos en cultura y talento”**

Las empresas colombianas han priorizado áreas como operación (81%) y tecnología (73%), pero aspectos como la cultura organizacional (45%) y el talento digital (35%) han recibido menor atención. Este desequilibrio plantea la necesidad de un enfoque más integral para garantizar una Transformación Digital sostenible.

6.5 Perú

6.5.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.5.1

Fuente: Elaboración Propia Datos: Perú

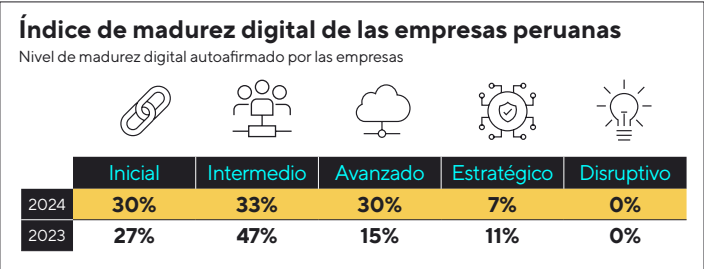
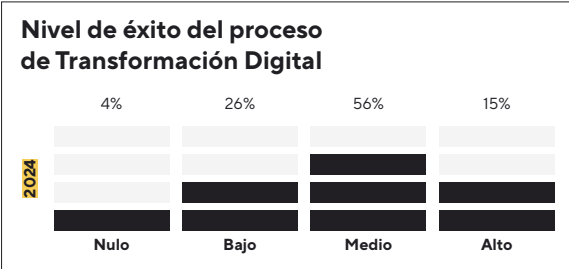
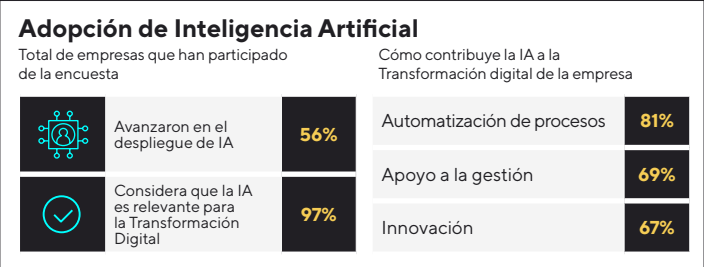
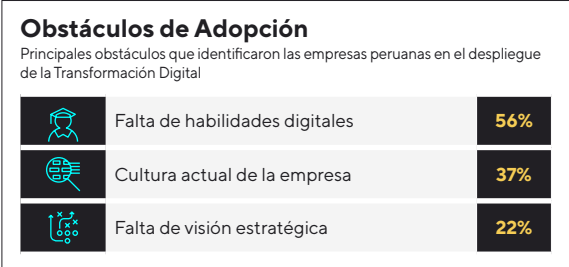
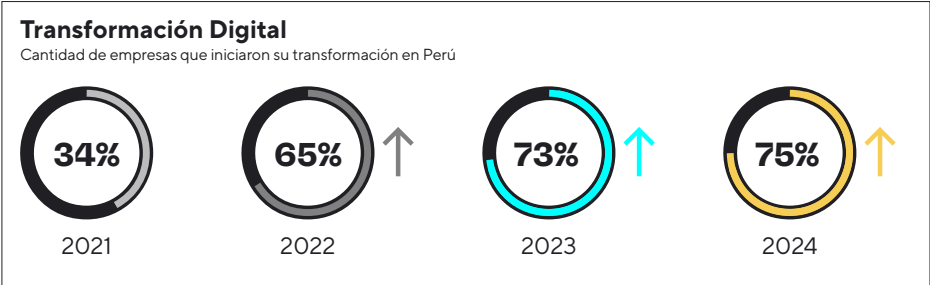
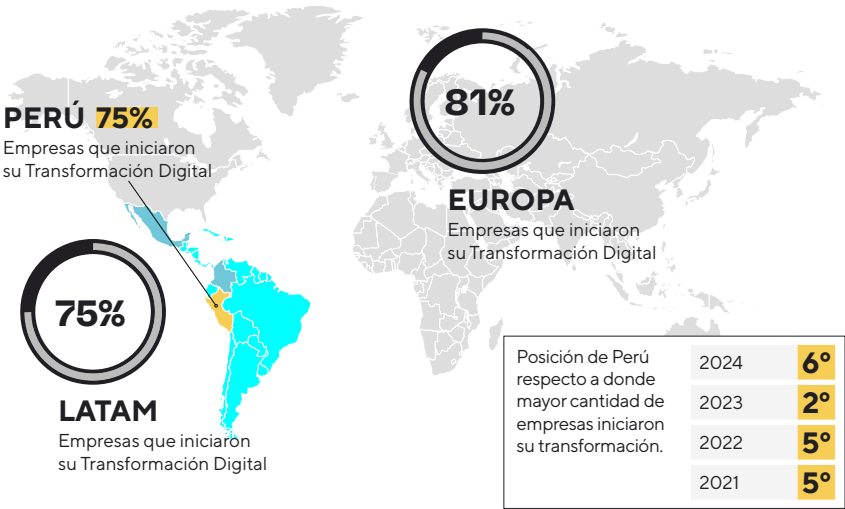
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - PERÚ

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL

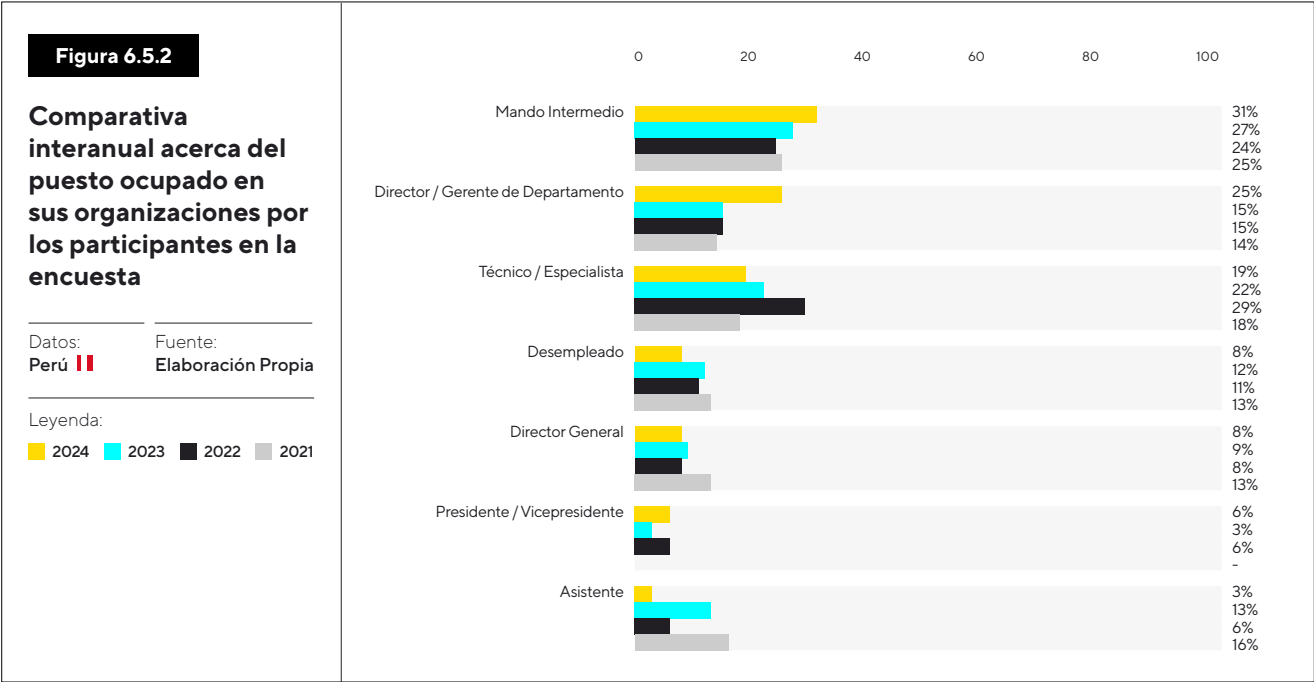
OBS Business School



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 522 respuestas, de las cuales 36 corresponden a Perú, siendo el país de mayor representación con el 7% 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, con 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 (31%), seguidos por Director / Gerente de Departamento (25%).



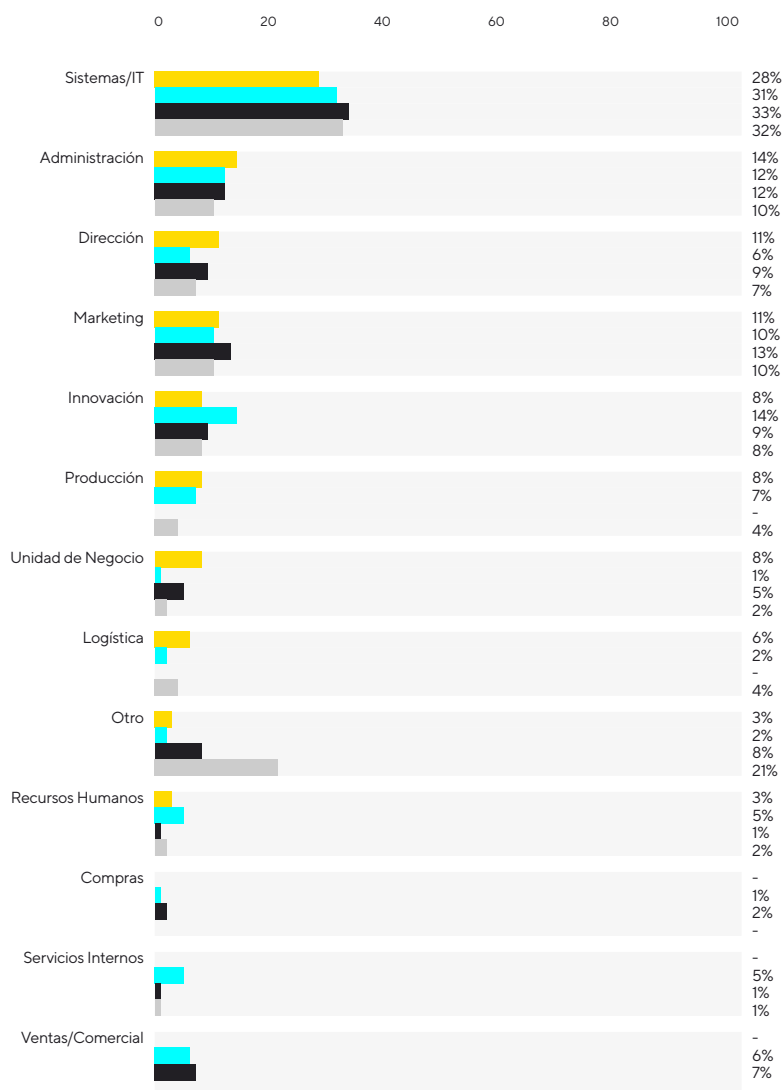
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Sistemas / TI (28%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.5.3

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



El área de Sistemas / IT es la categoría que sigue alcanzando la mayor representación de la muestra, tal y como también sucedía desde la primera edición del estudio en 2021.

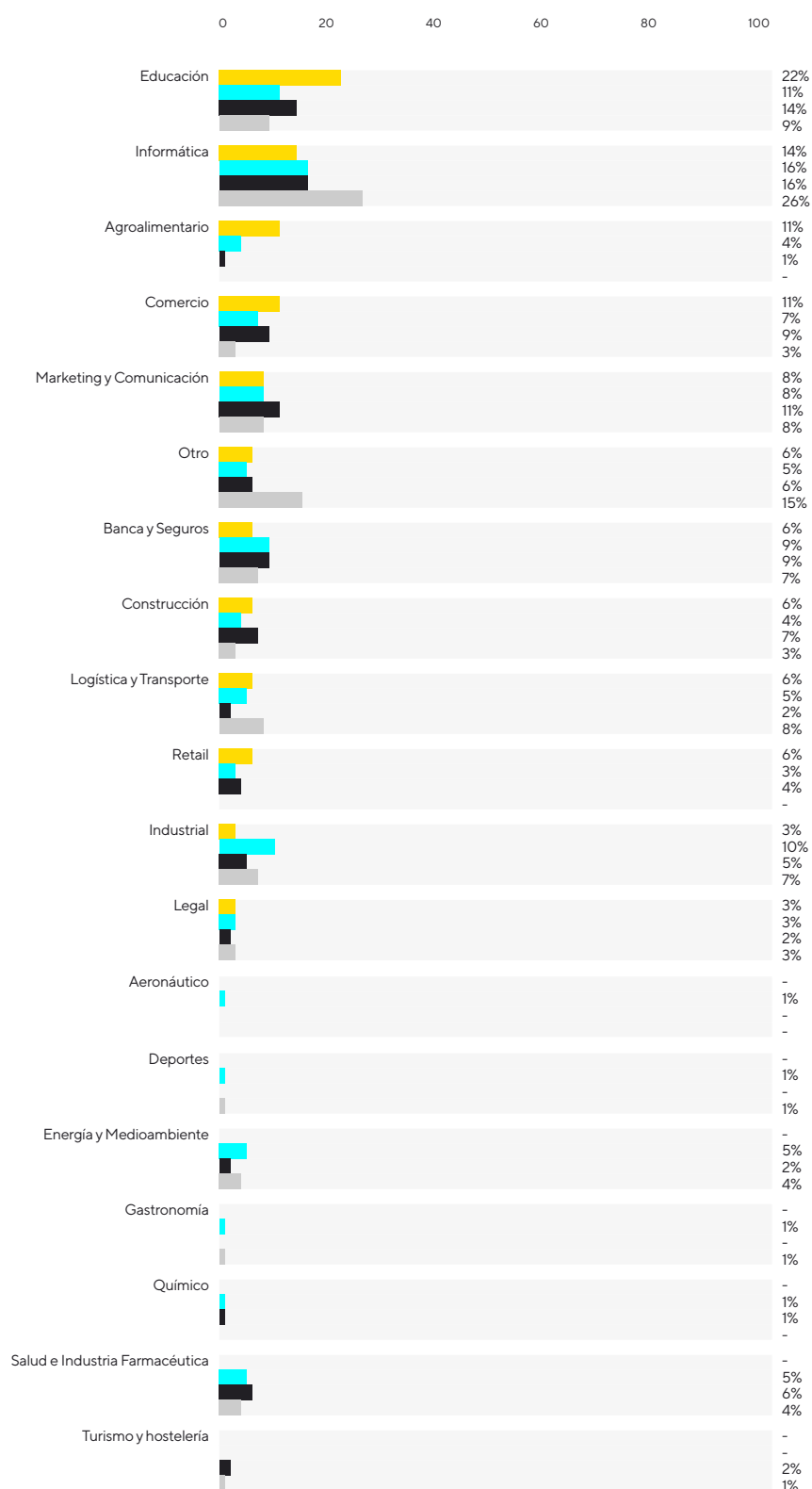
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad,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

Figura 6.5.4

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



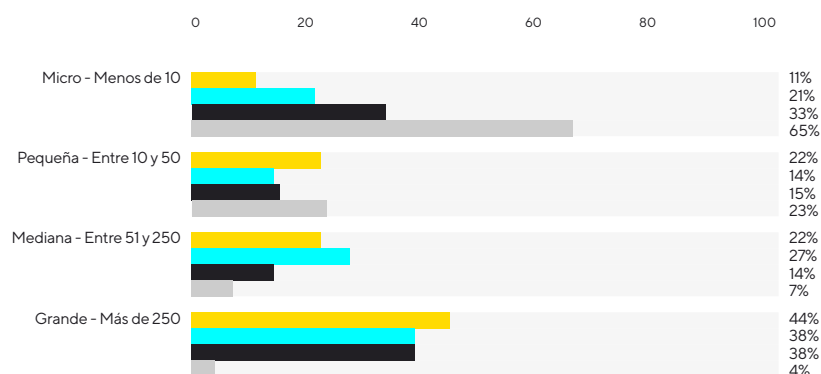
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones peruanas. Es por ello que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 44% de la muestra, mientras que las Medianas y Pequeñas coparon el 22% respectivamente.

Figura 6.5.5

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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.

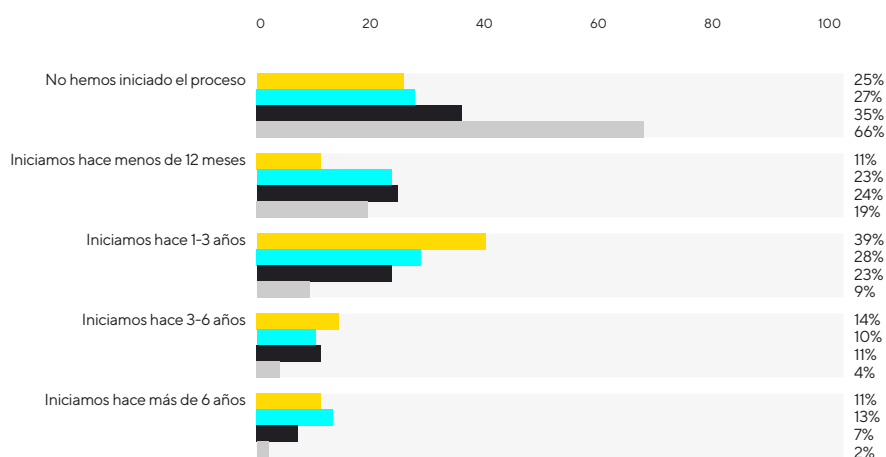
En este sentido, fue posible observar que más de dos terceras partes de las empresas representadas habían iniciado el proceso (75%), mientras que, por el contrario, menos de un tercio (25%) no lo había iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de evolución en el proceso de Transformación Digital.

Figura 6.5.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



La situación de las empresas peruanas que han iniciado su Transformación Digital continúa creciendo en 2024, pasando de un 34% en 2021 a un 65% en 2022 y un 73% en 2023 para finalmente posicionarse en un 75% en 2024.

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

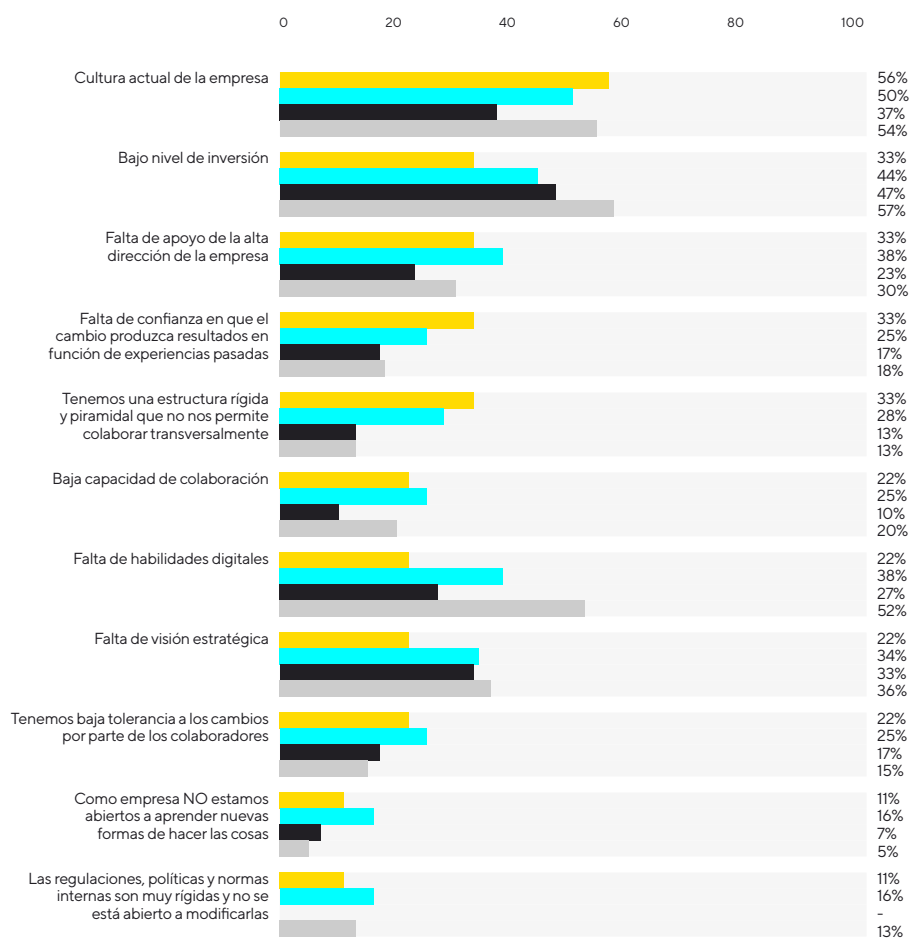
Comparativa interanual acerca de los obstáculos que han imposibilitado iniciar la Transformación Digital

Datos:
Perú

Fuente:
Elaboración Propia

Leyenda:

■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la cultura actual de la empresa (56%), el bajo nivel de inversión (33%) y la falta de apoyo de la alta dirección de la empresa (33%) 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, 2022 y 2023.

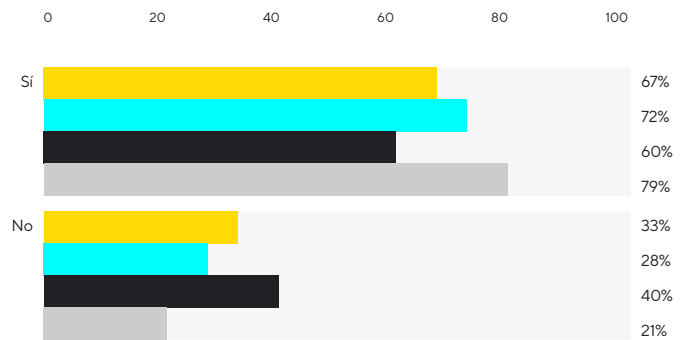
No obstante lo anterior, de entre las empresas peruanas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 67% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.5.8

Empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
 2024  2023  2022  2021



Es importante destacar la cantidad de empresas que manifiesta estar dispuesta a iniciar su Transformación Digital, pasando del 60% en 2022, al 72% en 2023 y a un 67% el presente ejercicio.

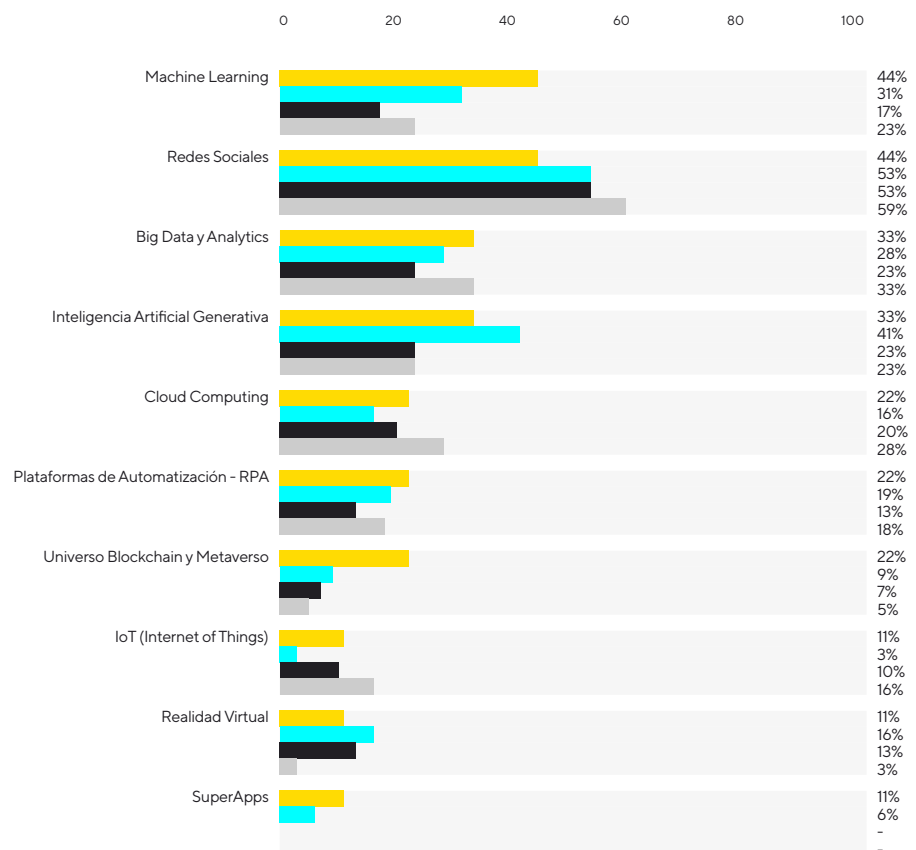
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (44%) y Machine Learning (44%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores 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: Perú  Fuente: Elaboración Propia

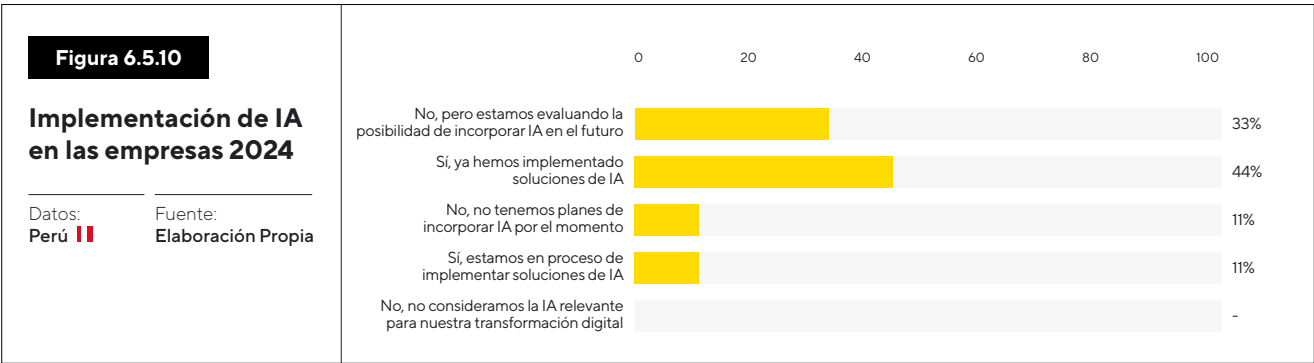
Legenda:
 2024  2023  2022  2021



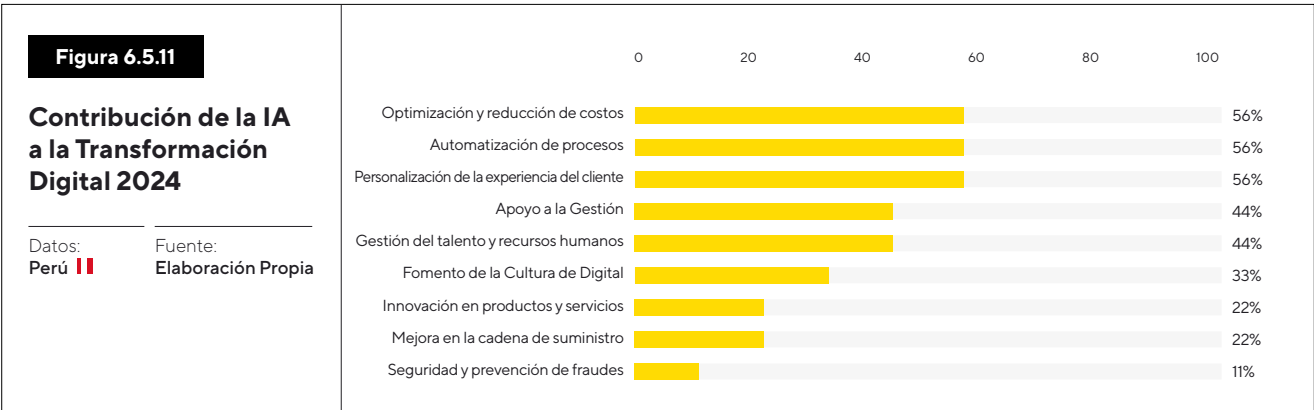
Las Redes Sociales siguen siendo la tecnología mayormente desplegada por parte de las empresas peruanas que no han iniciado su Transformación Digital.

En ese sentido, en 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos para Perú, es importante destacar que, en concreto, un 55% de las empresas, que no han iniciado su Transformación Digital, ha implementado o se encuentra en pleno proceso de implementación de IA.



En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas peruanas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la Optimización y reducción de costos (56%), la Automatización de procesos (56%) y la Personalización de la experiencia del cliente (56%).



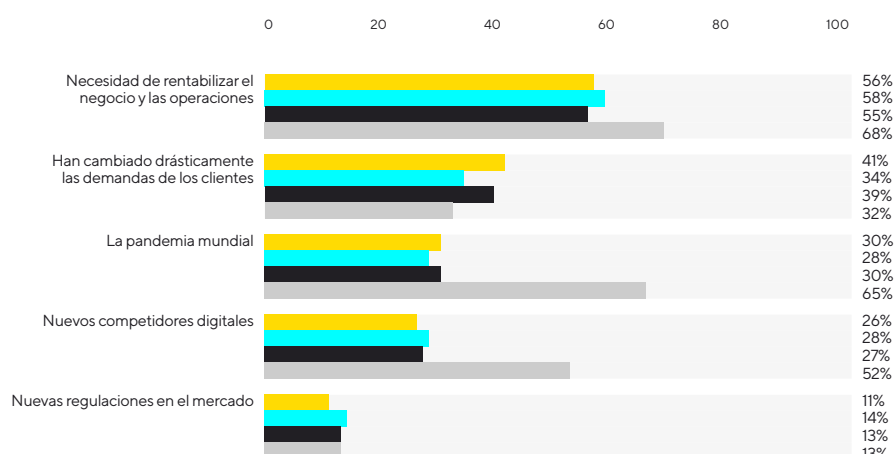
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (75%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios, con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (56%) apareció como la principal variable que motivaba a las organizaciones a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.5.12

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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, 2022 y 2023, 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.

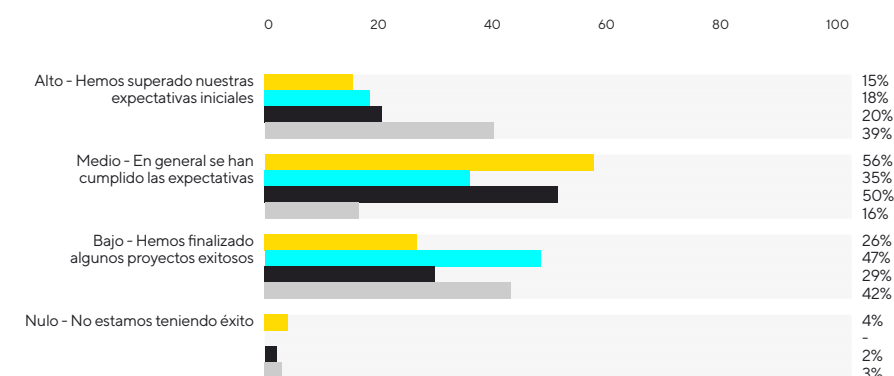
En concreto, un 56% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 15% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.5.13

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



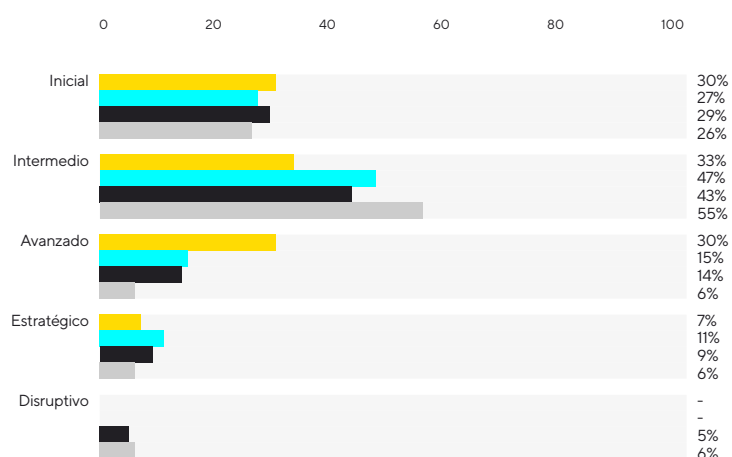
La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos 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 (30%) y medio (33%), de madurez digital.

Figura 6.5.14

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



Las empresas peruanas han evolucionado su madurez digital respecto a 2021. Muestra de ello es que un 37% de las mismas considera que su grado de madurez está entre avanzado, estratégico a disruptivo para el ejercicio 2024, respecto a un 26% que consideraba dichos niveles en 2023.

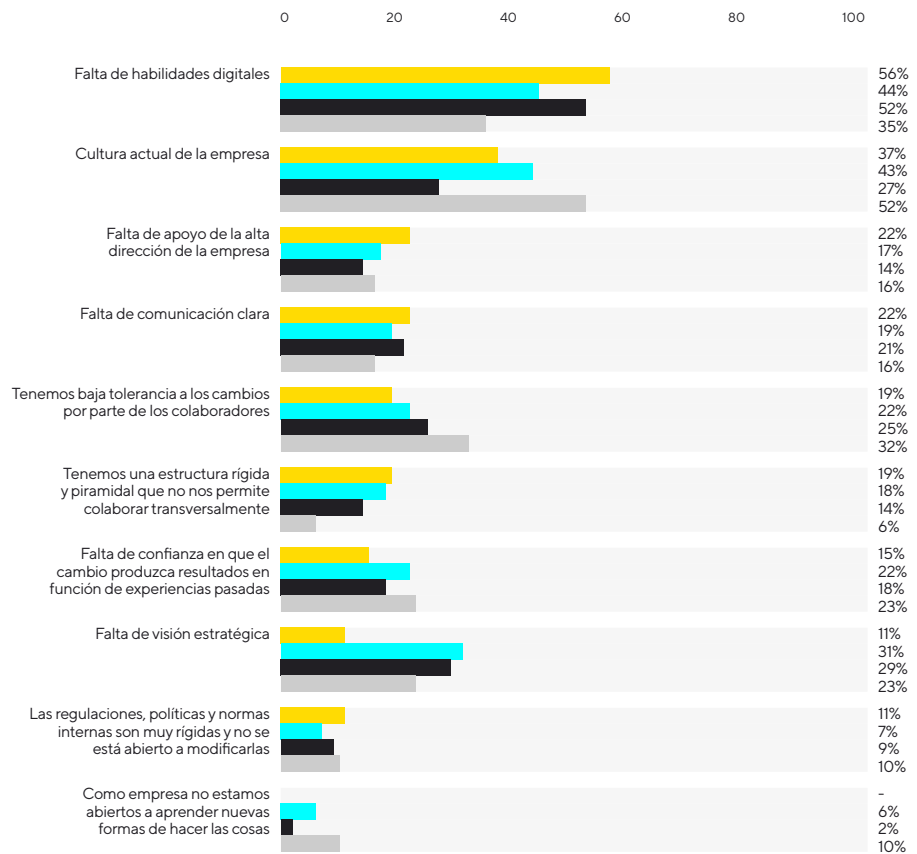
No obstante lo anterior, para comprender por qué una gran cantidad de empresas considera que su nivel de madurez es medio o inicial, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La falta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

Figura 6.5.15

Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos en la organización para avanzar en la Transformación Digital

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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.

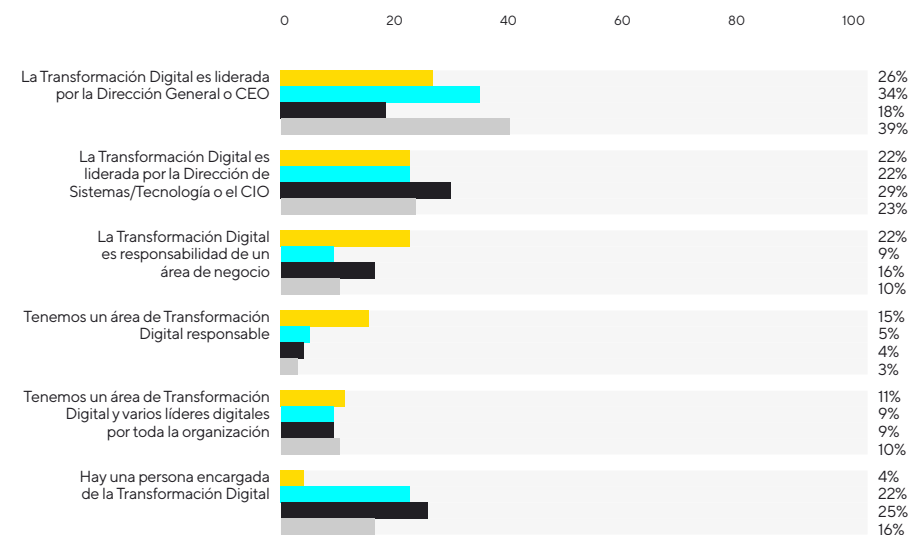
Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General o CEO (26%).

Figura 6.5.16

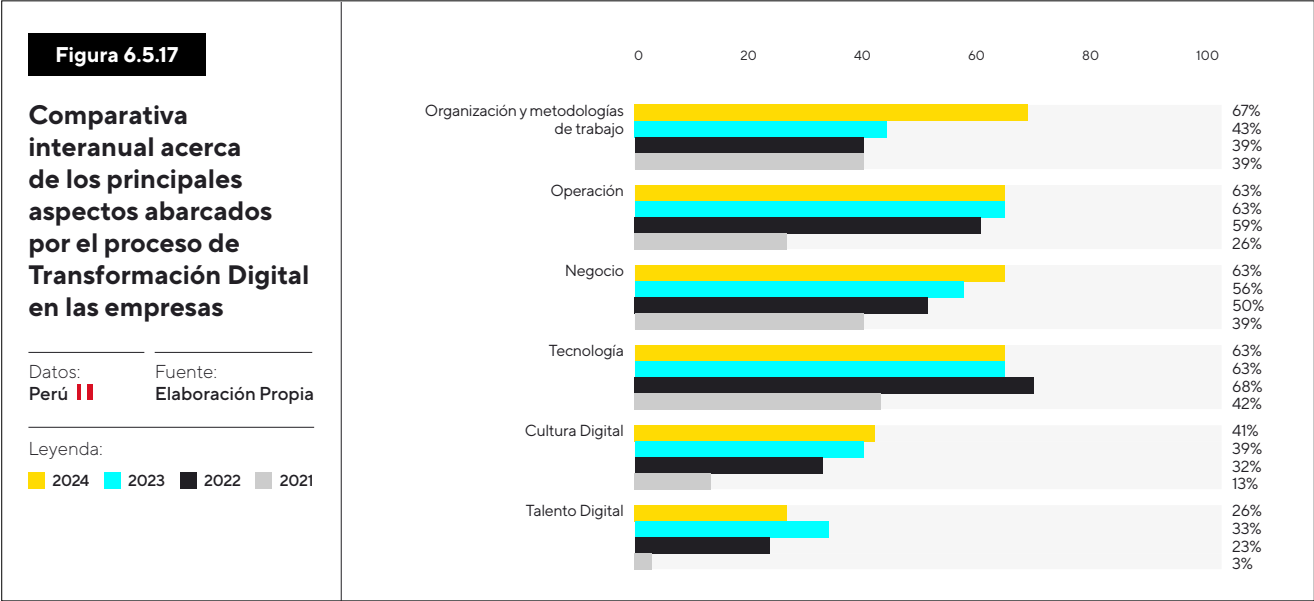
Comparativa interanual respecto al liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

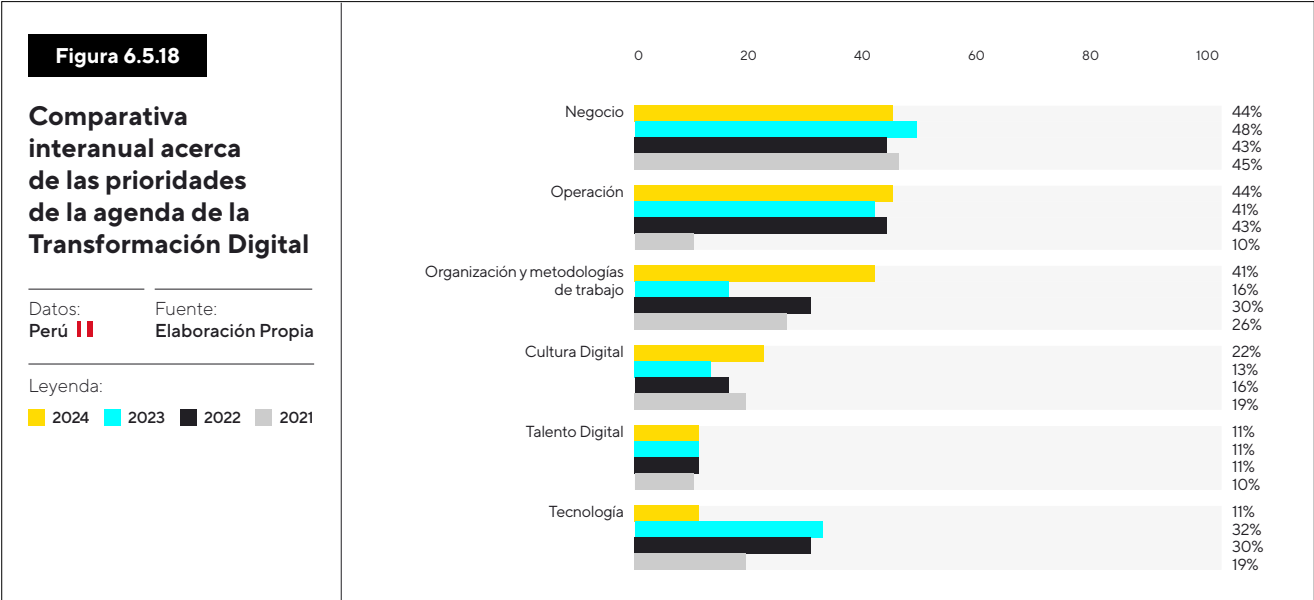
Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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.



Las empresas peruanas han puesto mayor prioridad en la Organización y metodologías de trabajo y la Operación, 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.



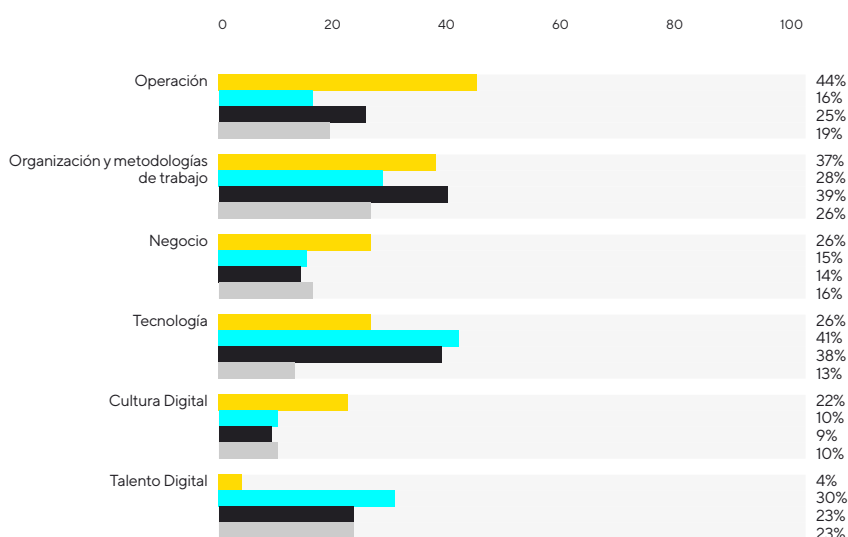
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Operación (44%) y Organización y metodologías de trabajo (37%).

Figura 6.5.19

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



6.5.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

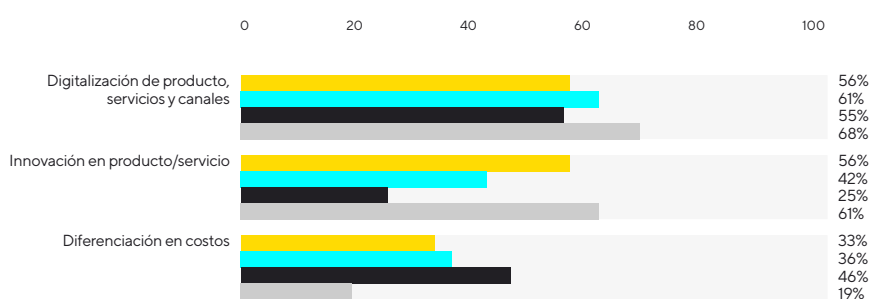
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales, que constituyen la principal palanca mediante la que compiten las empresas peruanas en los diversos sectores. Es por ello, que el factor dinamizador de las tecnologías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

Figura 6.5.20

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



En este sentido, respecto a 2023, 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 88% de las empresas han identificado la aparición de nuevos competidores en su sector de desarrollo.

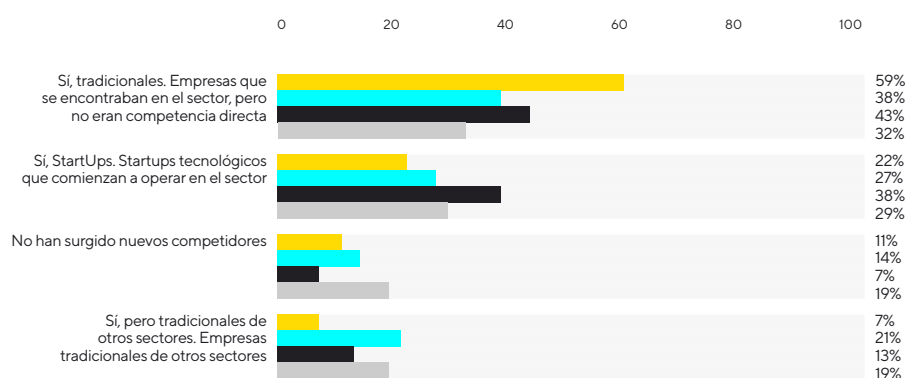
La encuesta desarrollada también revela que las empresas tradicionales están siendo los principales nuevos actores competitivos del actual entorno empresarial.

Figura 6.5.21

Surgimiento de nuevos competidores en el sector donde la empresa desarrolla su actividad

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



6.5.5 Tecnologías Digitales

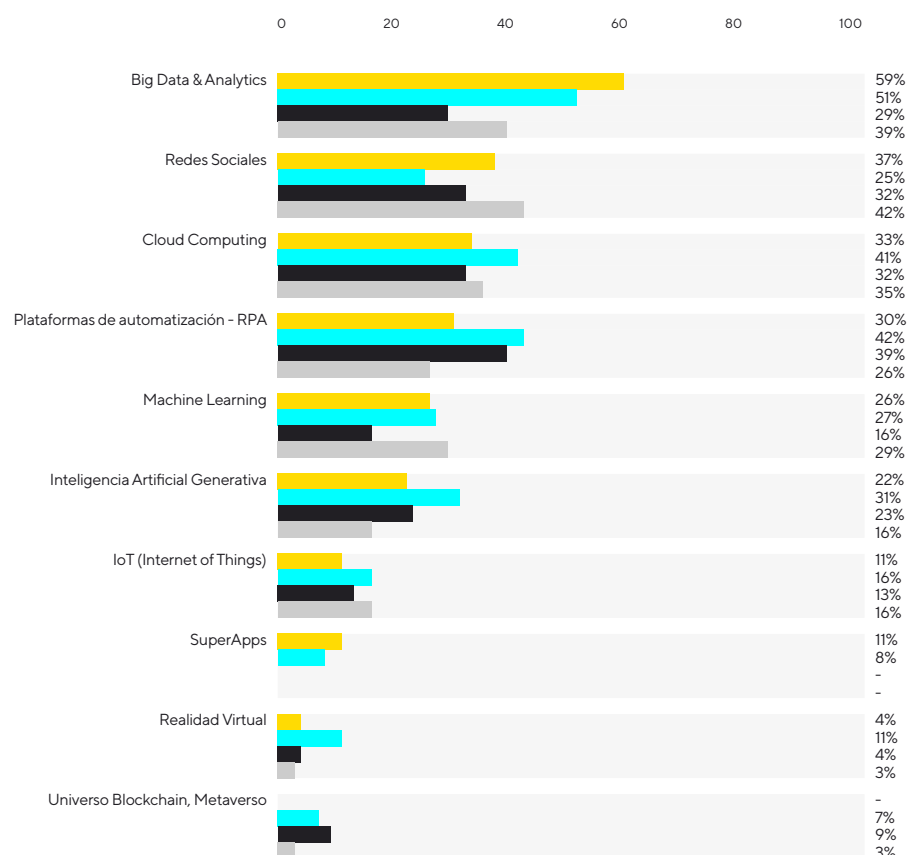
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido vislumbrar que todas las empresas peruanas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación 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 Redes Sociales.

Figura 6.5.22

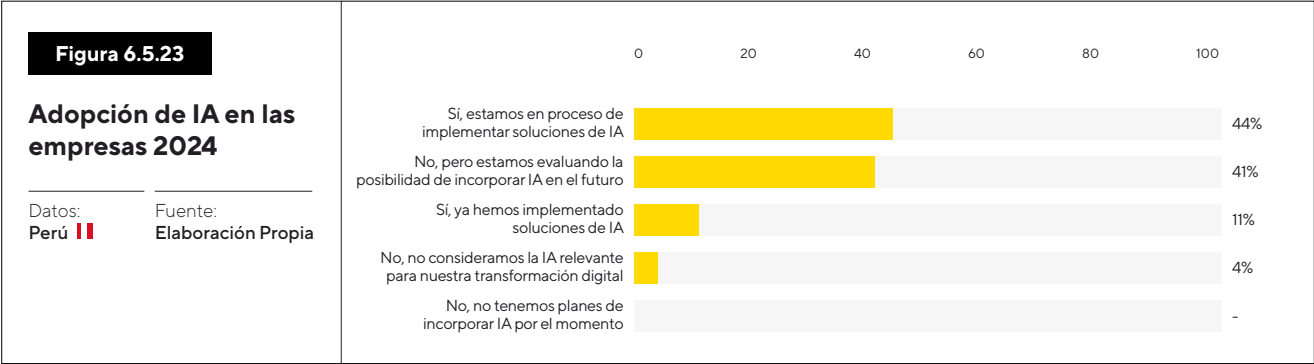
Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021

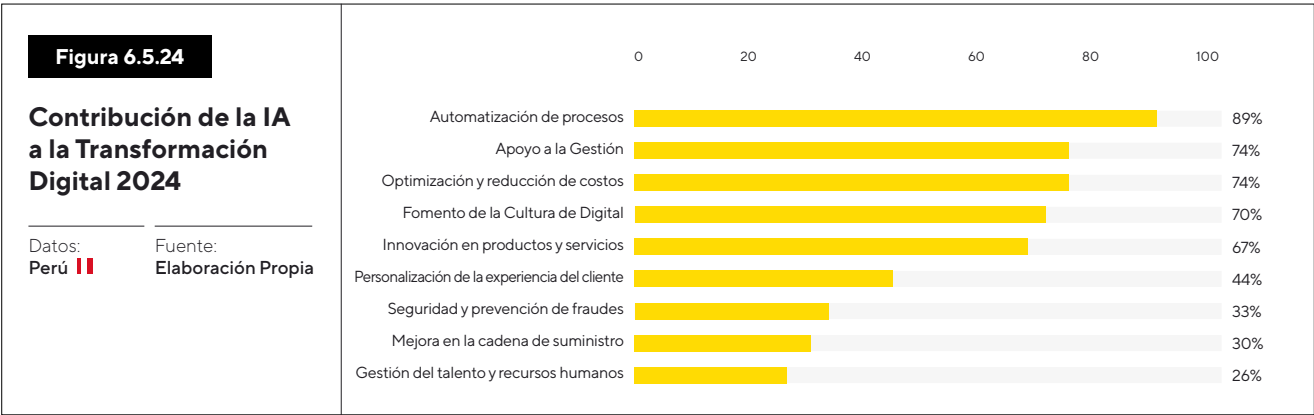


En este sentido, hemos consultado a las empresas que han iniciado su Transformación Digital acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 55% de las empresas peruanas, que han iniciado su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar radica en que la totalidad de las organizaciones peruanas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su Transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las organizaciones peruanas consideran principalmente como beneficios significativos de la adopción de IA: la Automatización de procesos (89%); el Apoyo a la Gestión (74%) y la Optimización y reducción de costos (74%).



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.

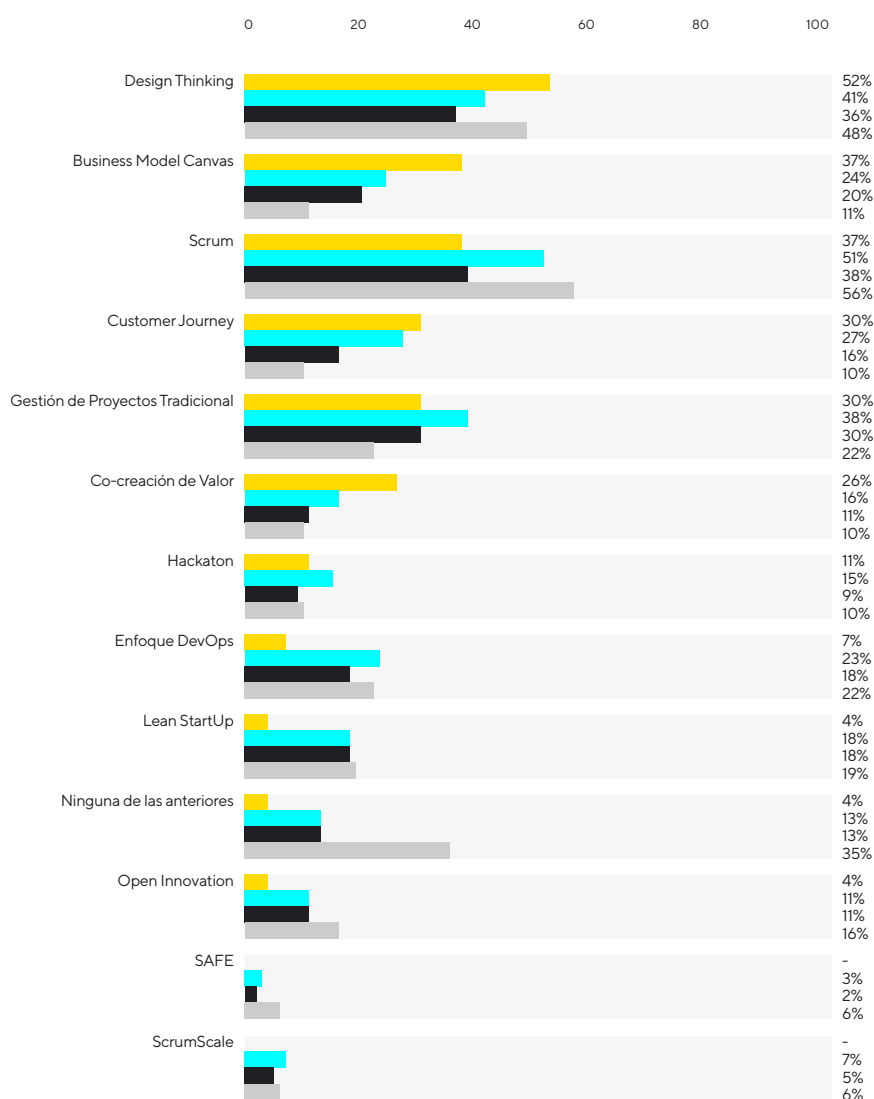
La mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como Scrum y *Design Thinking* han sido las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar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

Figura 6.5.25

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



En concreto, *Design Thinking* (52%), *Business Model Canvas* (37%) y *Scrum* (37%) son las metodologías más utilizadas por las empresas de Perú. Ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales.



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 56% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

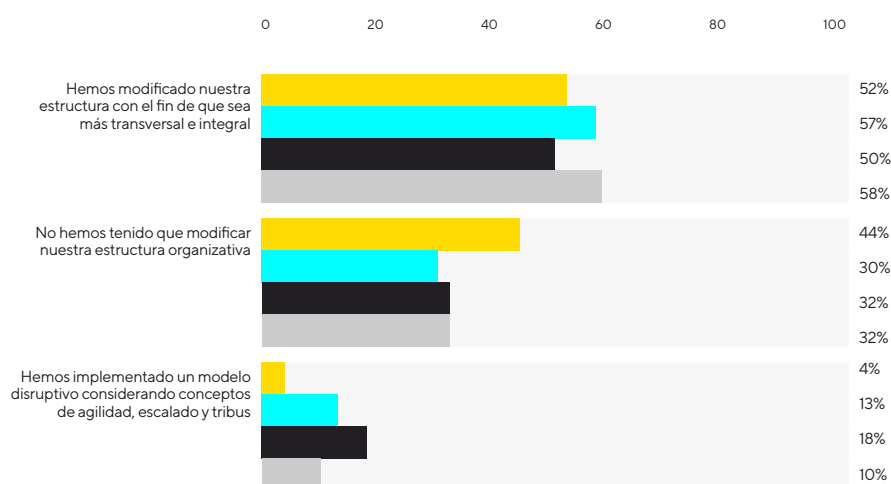
Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte de información. Un 52% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia. Sin embargo, el 4% de las empresas ha encarado una Transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.5.26

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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.

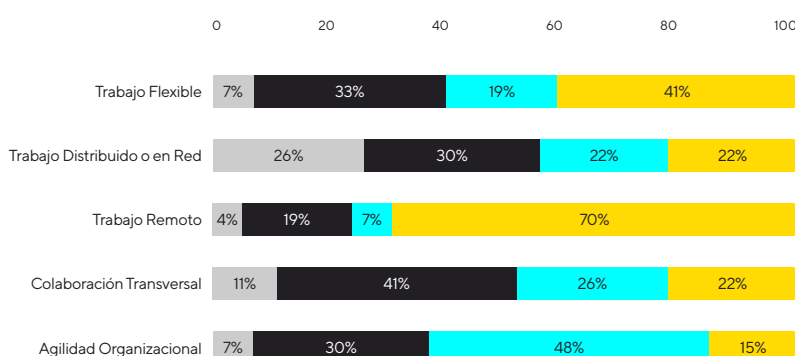
La mayoría de las empresas en Perú reportó haber desplegado Trabajo Remoto (70%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (48%).

Figura 6.5.27

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 No ha sido necesario
 Lo estamos evaluando
 Estamos en proceso de despliegue
 Ya lo hemos implantado



6.5.7 Cultura Digital

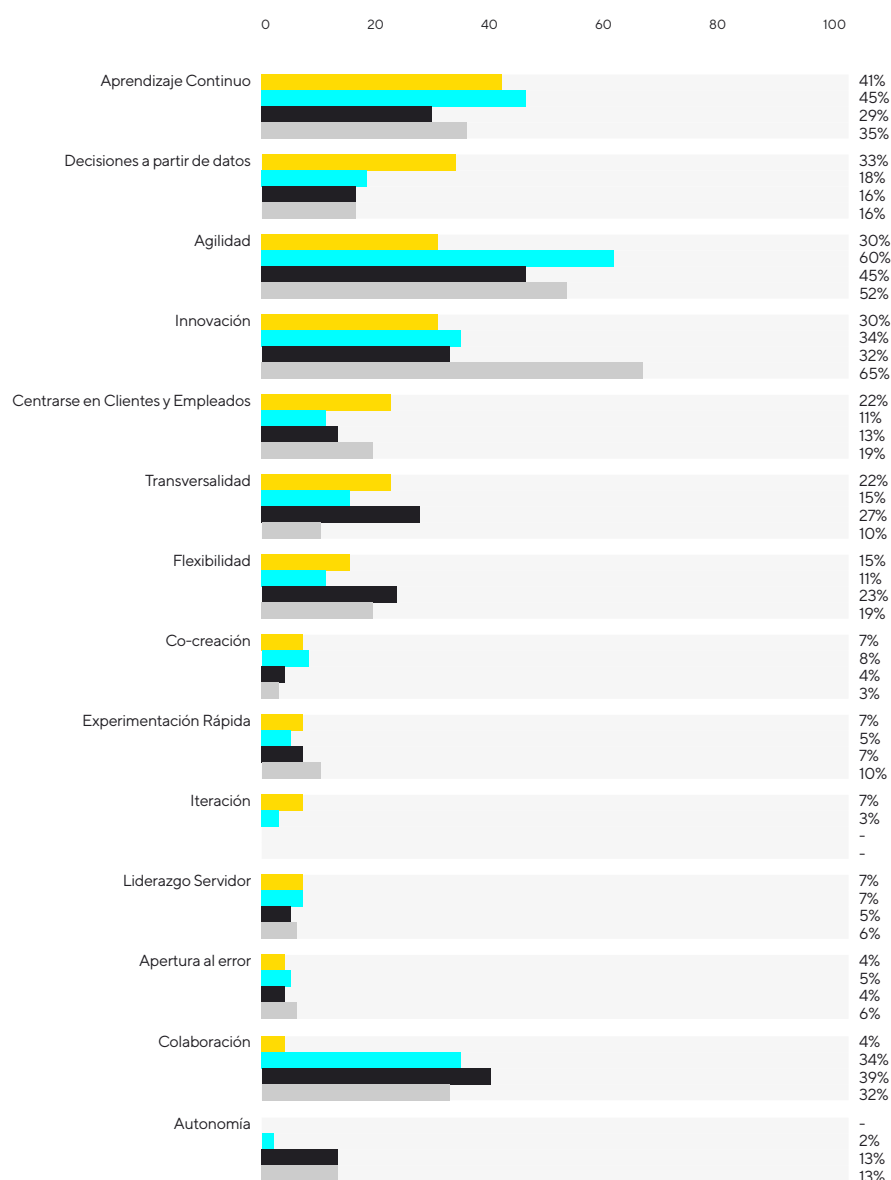
La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello, que conceptos como Aprendizaje Continuo (41%), Decisiones a partir de datos (33%) o la Agilidad (30%) son los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes del Perú.

Figura 6.5.28

Comparativa interanual acerca de los atributos de la Cultura Digital

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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 el miedo a perder el empleo, se revelaron como las principales actitudes, que provocan una resistencia en las personas a los procesos de transformación.

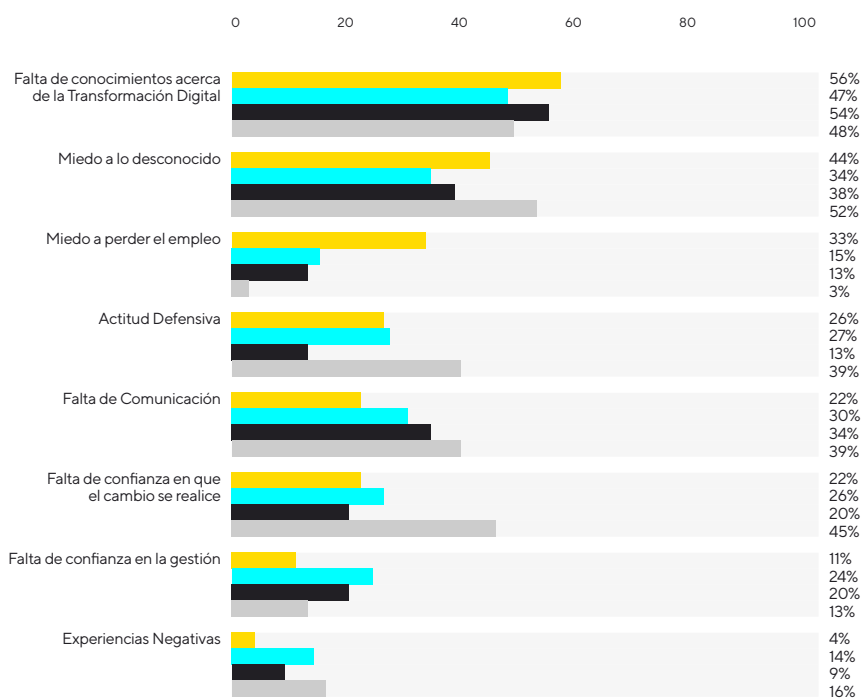
Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital, dentro de la empresa peruana, que arraigue las nuevas prácticas de lo digital, sustente y mantenga el cambio con el transcurso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

Figura 6.5.29

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: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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

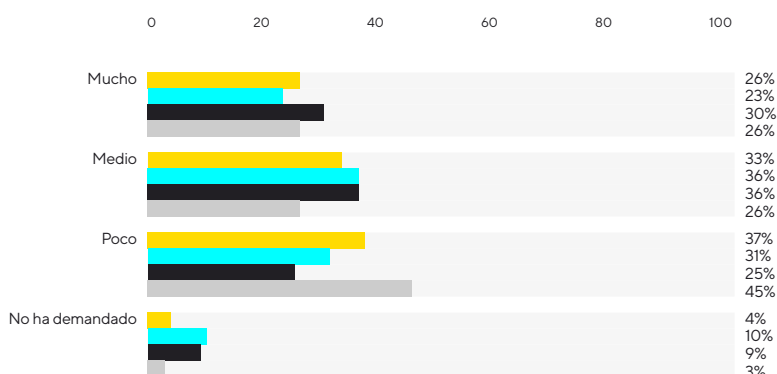
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 59% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.5.30

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

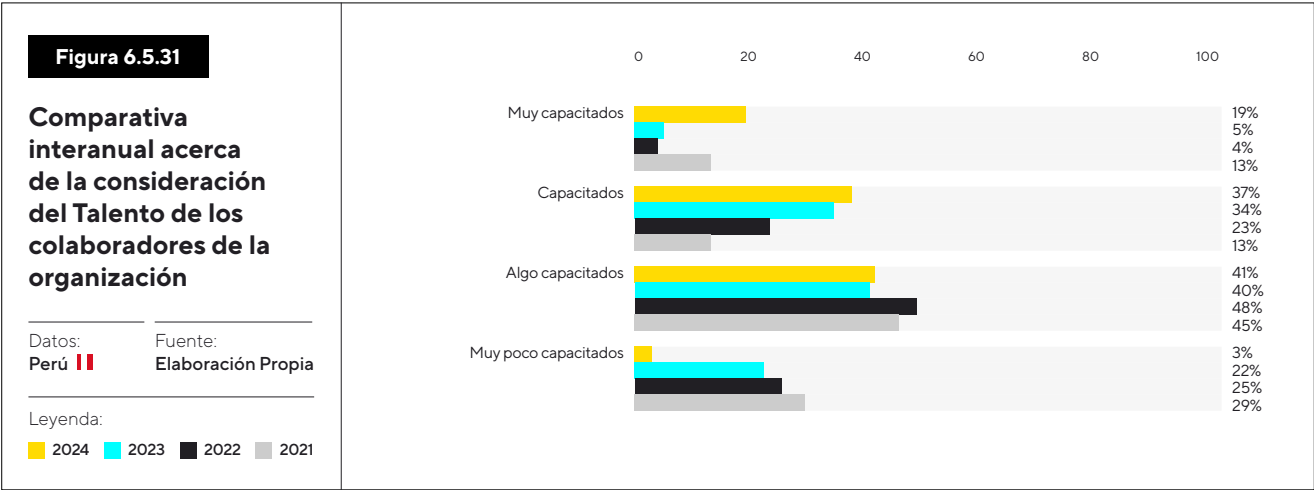
Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



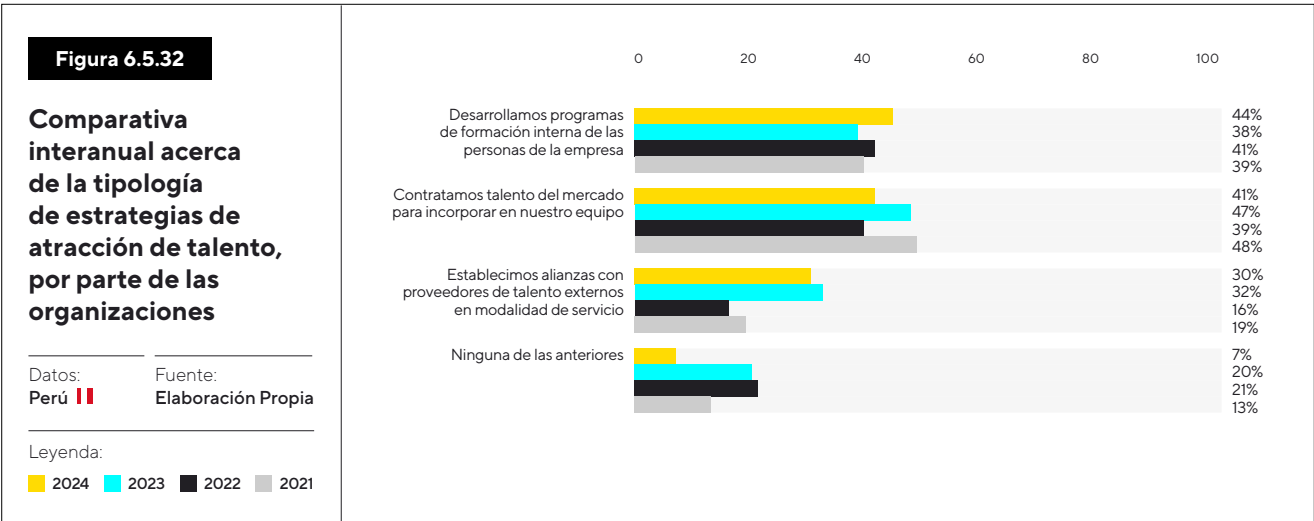
Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores en relación a nuevas habilidades necesarias para desplegar la Transformación Digital. No en vano, el 44% de los participantes ha entendido que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 41% los considera algo capacitados y el 3% muy poco capacitados.

No obstante, un alentador 56% considera que sus recursos están adecuadamente capacitados para enfrentar los desafíos de la Transformación Digital. Este indicador ha mostrado una evolución positiva en los últimos años, pasando del 26% en 2021 al 27% en 2022, alcanzando un 39% en 2023 y llegando al 56% en 2024.



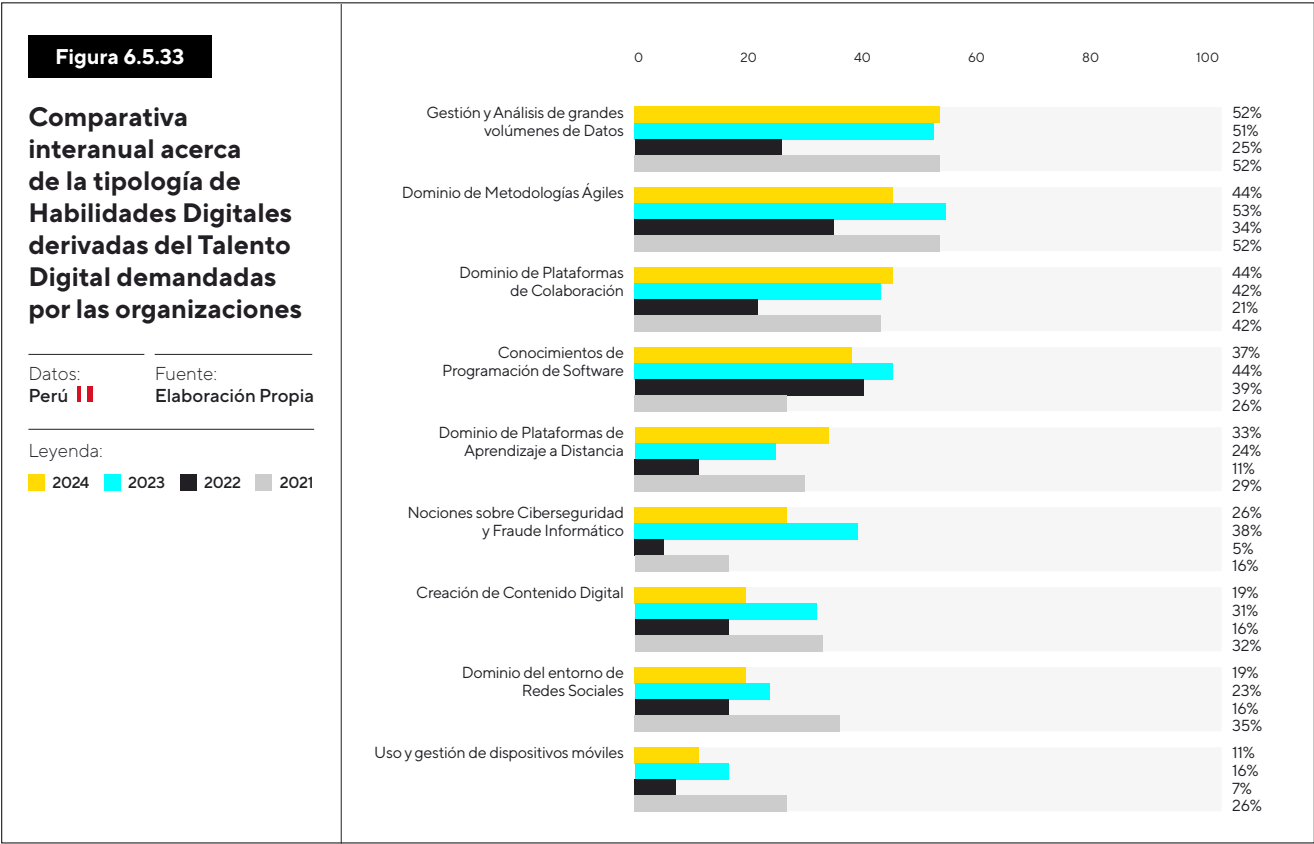
La mayor parte de las empresas peruanas sigue considerando que sus colaboradores no se encuentran suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital.

El nivel de capacitación de los colaboradores en las empresas peruanas ha obligado a desplegar estrategias que permitan, en el menor tiempo posible, dotar a la organización del talento necesario para la Transformación Digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna (44%) y la contratación de talento de mercado (41%) están siendo las estrategias más utilizadas en Perú.



Un 44% de las empresas peruanas ha apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos: a) Habilidades Digitales asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y

b) Power Skills asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas. En este sentido, los conocimientos de Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (52%) y el dominio de Metodologías Ágiles (44%) han sido identificadas por los participantes, como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Perú.



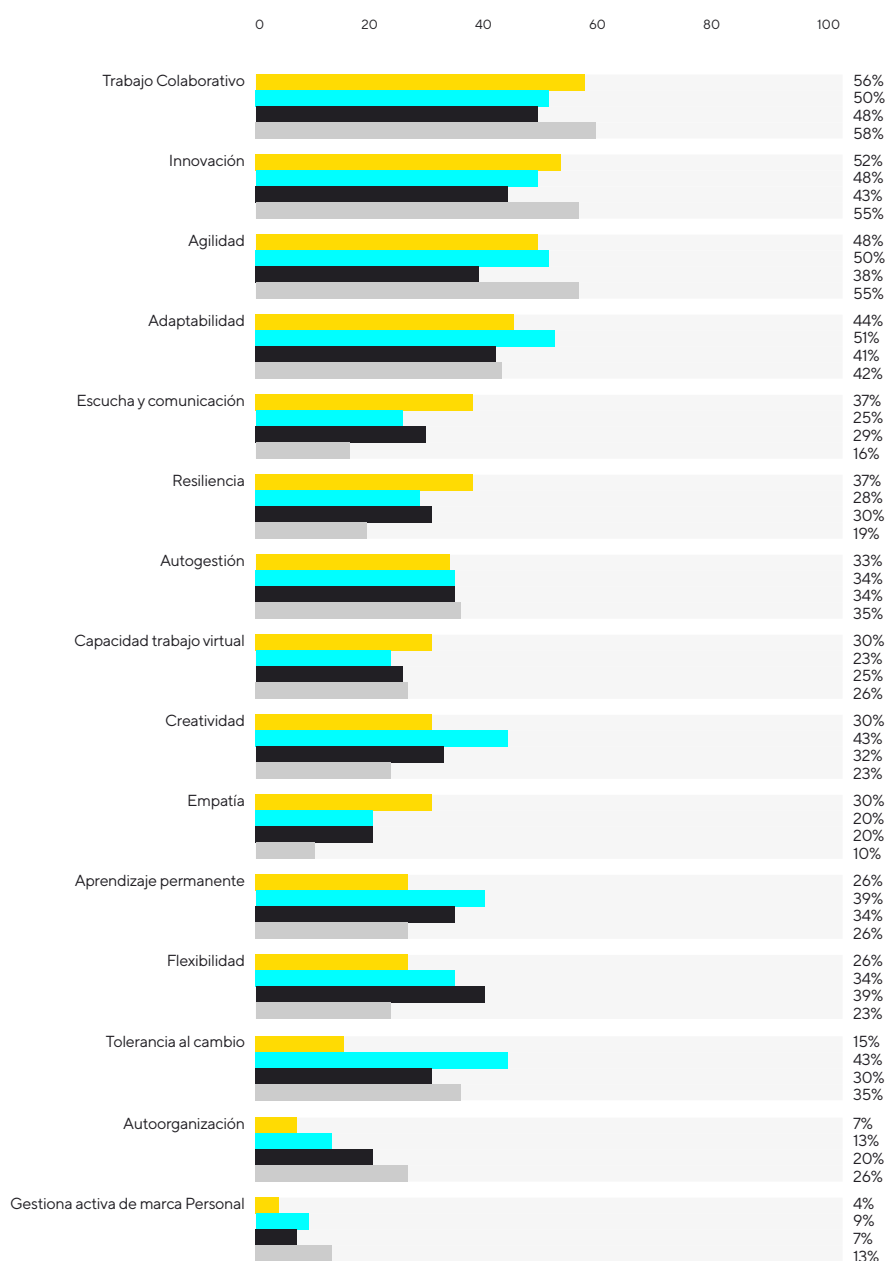
El Trabajo Colaborativo (56%), la Innovación (52%) y la Agilidad (48%) han sido las *Power Skill* más necesitadas de evolución y desarrollo, según los colaboradores de las organizaciones en Perú.

Figura 6.5.34

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

Datos: Perú  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



6.5.9 Valoración cualitativa de resultados

- En 2024, el 75% de las empresas peruanas ha iniciado su proceso de Transformación Digital, consolidando un crecimiento progresivo desde el 34% registrado en 2021. Este dato refleja un compromiso continuo del sector empresarial peruano con la adaptación tecnológica, a pesar de que un 25% de las organizaciones aún no ha comenzado este proceso. Entre las barreras más citadas por estas empresas están la cultura organizacional actual (56%), el bajo nivel de inversión (33%) y la falta de apoyo de la alta dirección (33%).
- Entre las empresas que han iniciado su transformación, el éxito percibido se mantiene estable: un 56% considera que ha cumplido sus expectativas, y un 15% indica haberlas superado. Aunque estas cifras

son consistentes con años anteriores, también evidencian la necesidad de optimizar los esfuerzos para garantizar resultados aún más significativos en las estrategias de Transformación Digital.

- En términos de madurez digital, el 37% de las empresas considera que su nivel se encuentra entre avanzado, estratégico o disruptivo, marcando un aumento respecto al 26% de 2023. Sin embargo, el 63% restante está en niveles iniciales (30%) o intermedios (33%), lo que subraya la importancia de seguir invirtiendo en habilidades y cultura organizacional, para alcanzar una transformación más integral.
- La Inteligencia Artificial (IA) ha ganado relevancia en Perú, con un 55% de las empresas, que iniciaron su Transformación Digital, avanzando en su implementación. Las principales contribuciones de la IA incluyen la automatización de procesos (89%), la Apoyo a la Gestión (74%) y la optimización de costos (74%). Estas cifras destacan el papel estratégico de la IA en el panorama empresarial peruano.
- En cuanto al talento, el 59% de las empresas han requerido nuevos recursos digitales durante su transformación.
- Asimismo, el 56% considera que sus colaboradores están suficientemente preparados para afrontar los desafíos digitales, no obstante se destaca una brecha en habilidades críticas como el análisis de datos (52%) y las metodologías ágiles (44%). Asimismo, *power skills* como el trabajo colaborativo (56%) y la innovación (52%) son cada vez más valoradas por las organizaciones.
- Finalmente, las empresas peruanas han priorizado aspectos como la operación (44%) y el negocio (44%) dentro de su agenda de transformación. Sin embargo, la cultura digital y el talento siguen estando relegados, lo que podría limitar el impacto sostenido de estas iniciativas en el largo plazo.

6.5.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

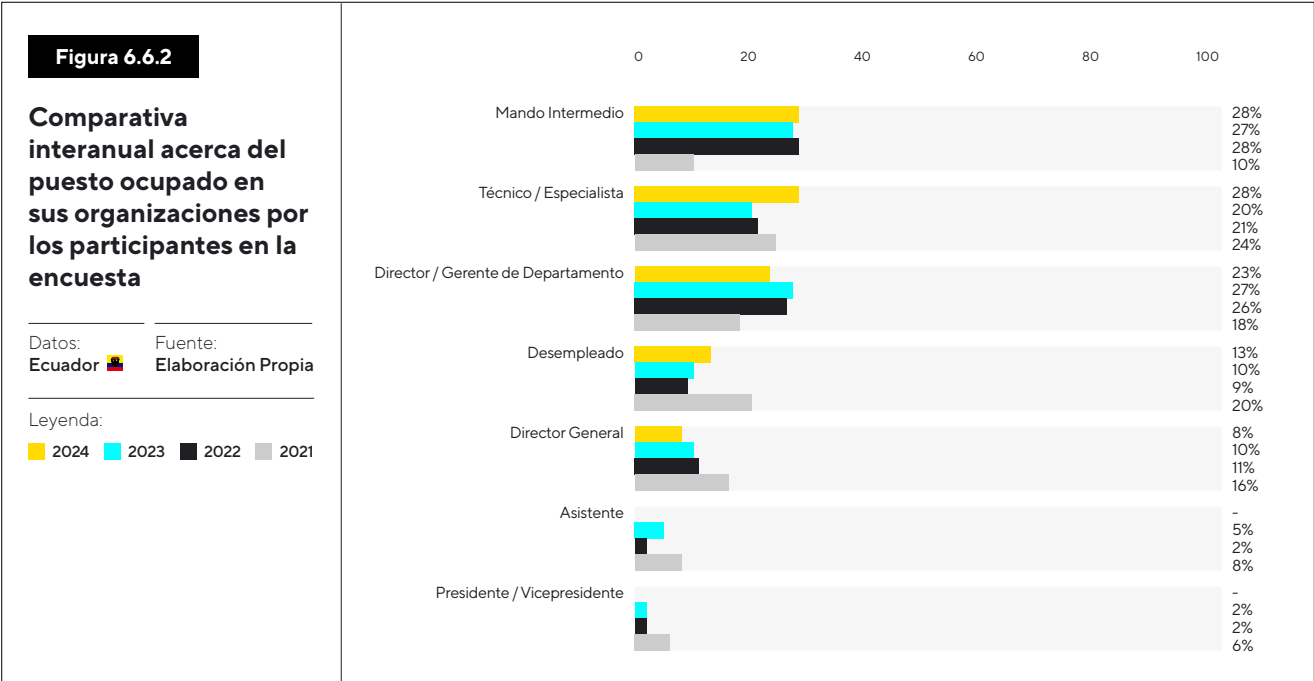
Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

- **“La Transformación Digital avanza en Perú”**
El 75% de las empresas peruanas han iniciado su proceso de Transformación Digital, consolidando un crecimiento constante, desde el 34% en 2021. Este avance refleja el compromiso del ecosistema empresarial con la digitalización en un entorno competitivo dinámico.
- **“La IA se posiciona como una herramienta clave”**
El 55% de las empresas peruanas ha avanzado en la implementación de Inteligencia Artificial, destacando su impacto en la automatización de procesos, la optimización de costos y la personalización de la experiencia del cliente. Estas cifras subrayan el papel estratégico de la IA en la transformación empresarial.
- **“El talento digital, un desafío persistente”**
Aunque el 59% de las empresas ha incorporado nuevos recursos digitales, el 44% considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar los retos de la Transformación Digital. Esto destaca la necesidad de reforzar las estrategias de formación y desarrollo de habilidades críticas.
- **“La cultura digital y el talento, aspectos rezagados”**
A pesar de los avances en operación y organización, la cultura digital y el talento siguen siendo áreas menos priorizadas, lo que podría limitar la sostenibilidad de las iniciativas de transformación en el largo plazo.
- **“Un entorno competitivo que impulsa la Transformación”**
El 88% de las empresas peruanas reporta la aparición de nuevos competidores en sus sectores, lo que está impulsando la necesidad de innovar en productos, servicios y modelos de negocio, para mantenerse competitivas.

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 522 respuestas, de las cuales 39 corresponden a Ecuador, representando algo menos del 7% 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 (28%) y el Técnico / Especialista (28%):



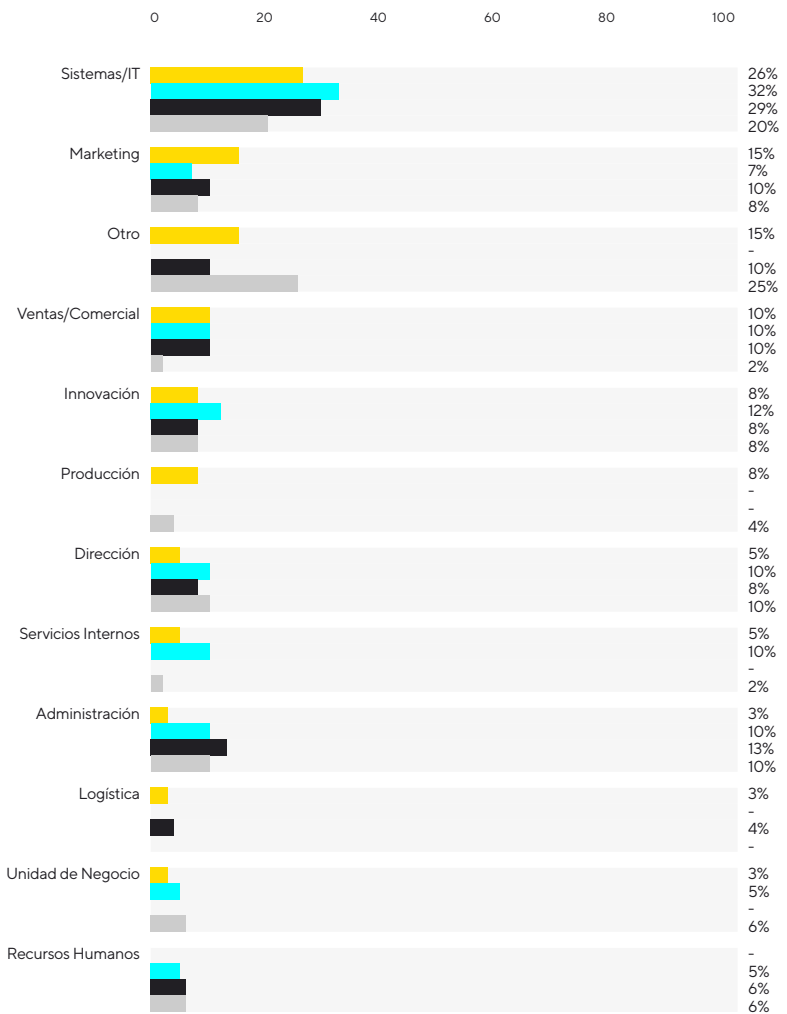
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen a Sistemas/IT (26%), tal como se describe a continuación:

Figura 6.6.3

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



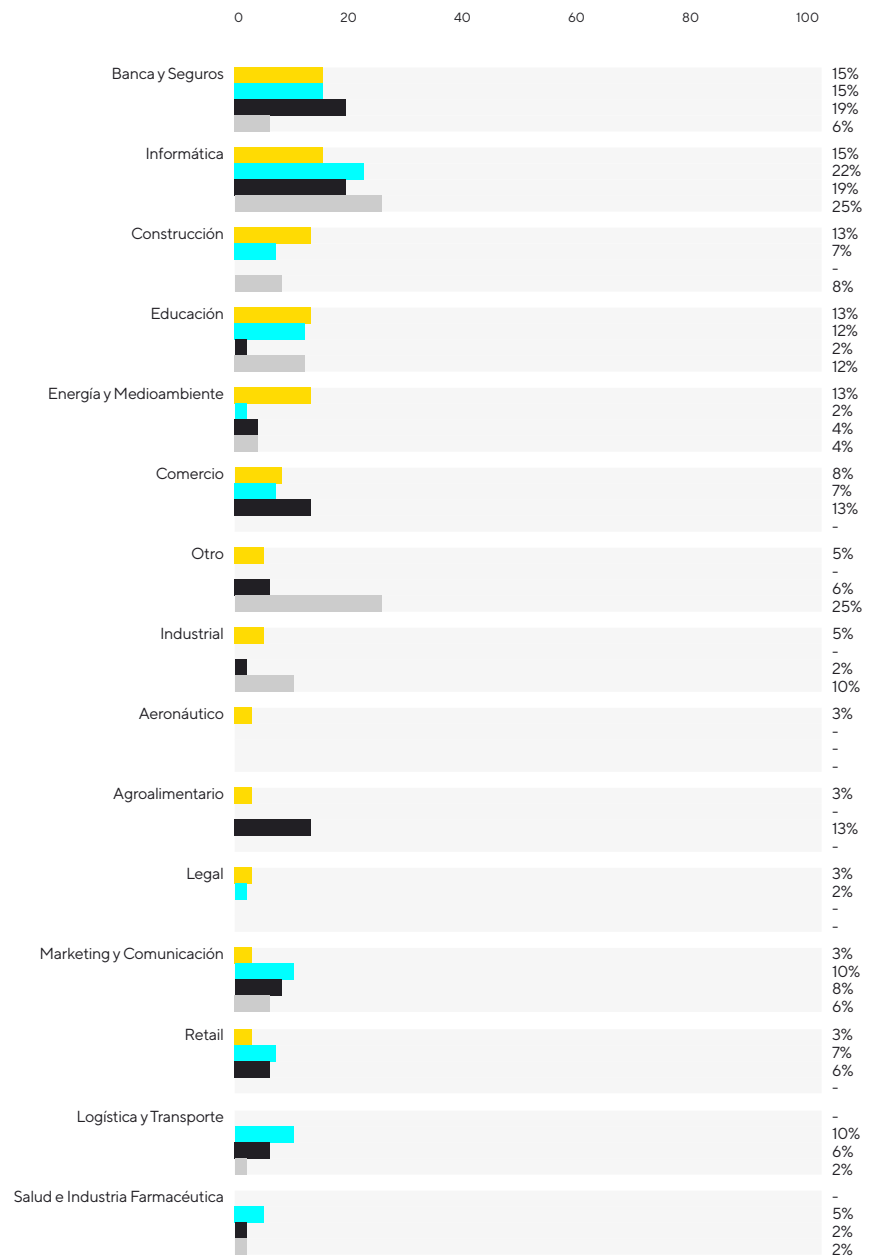
Ahora bien, si nos concentramos tanto en las características como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad,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

Figura 6.6.4

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



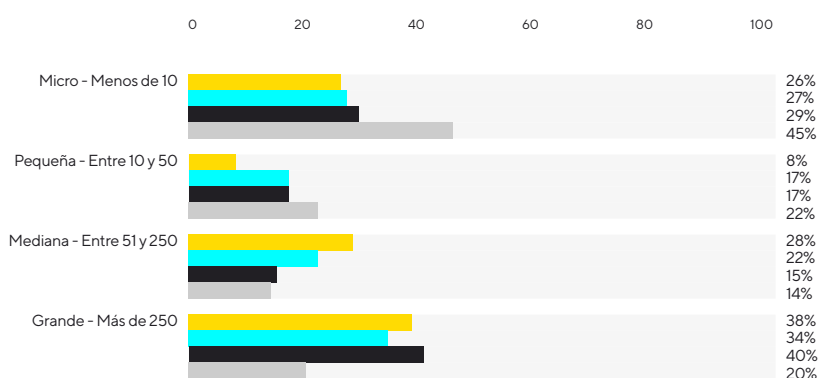
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello, por lo que observamos una distribución heterogénea, destacándose, que un 38% de las empresas ecuatorianas representadas pudieron incluirse en la clasificación de Grande, seguida por un 28% de las consideradas como Medianas.

Figura 6.6.5

Cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta

Datos: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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 distinguir entre aquellas organizaciones que habían iniciado sus procesos de Transformación, respecto de las que aún no lo habían hecho.

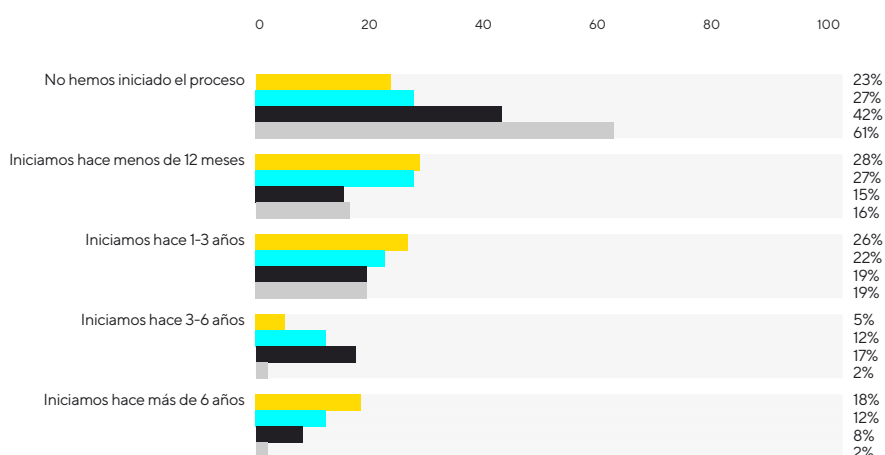
En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (77%), mientras que, por el contrario, el 23% no lo habían iniciado, encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.

Figura 6.6.6

Comparativa interanual acerca de la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital

Datos: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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, un 73% en 2023 y un 77% en esta edición del estudio.



Las empresas ecuatorianas consolidan su Transformación Digital. Ha crecido desde 2021 un 38% la cantidad de organizaciones que ha iniciado su transformación.

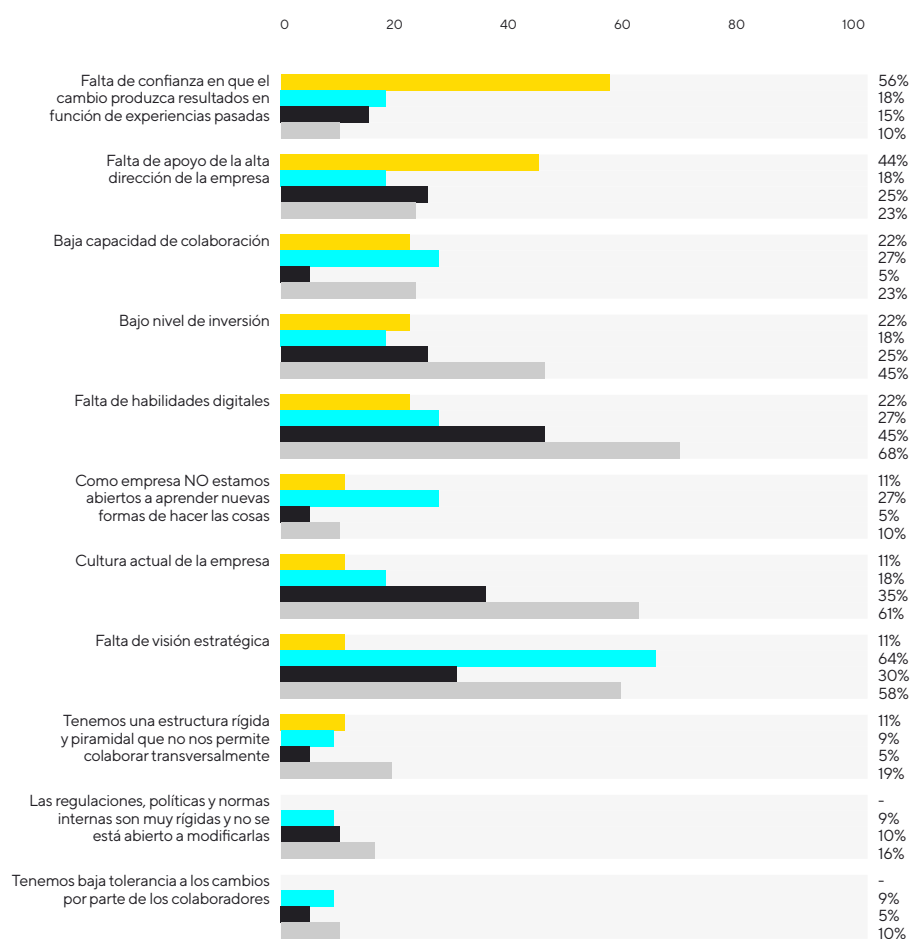
De otra parte, las empresas que declararon no haber iniciado el proceso de Transformación Digital, confirmaron haber encontrado obstáculos que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos, que precisamente imposibilitaron el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

Figura 6.6.7

Comparativa interanual acerca de los obstáculos que habrían imposibilitado iniciar la Transformación Digital

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas (56%) y la falta de apoyo de la alta dirección de la empresa (44%), fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

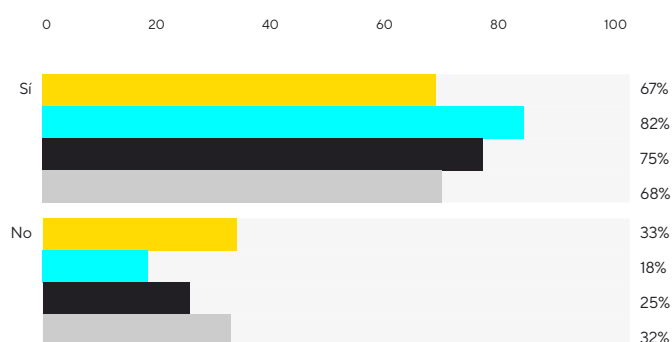
No obstante lo anterior, de entre las empresas ecuatorianas que no han iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 67% se manifestaba dispuesta a hacerlo durante el próximo año.

Figura 6.6.8

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021





En Ecuador continúa siendo considerable la cantidad de empresas que en este 2024 está dispuesta a iniciar su Transformación Digital, dentro del horizonte de los próximos 12 meses.

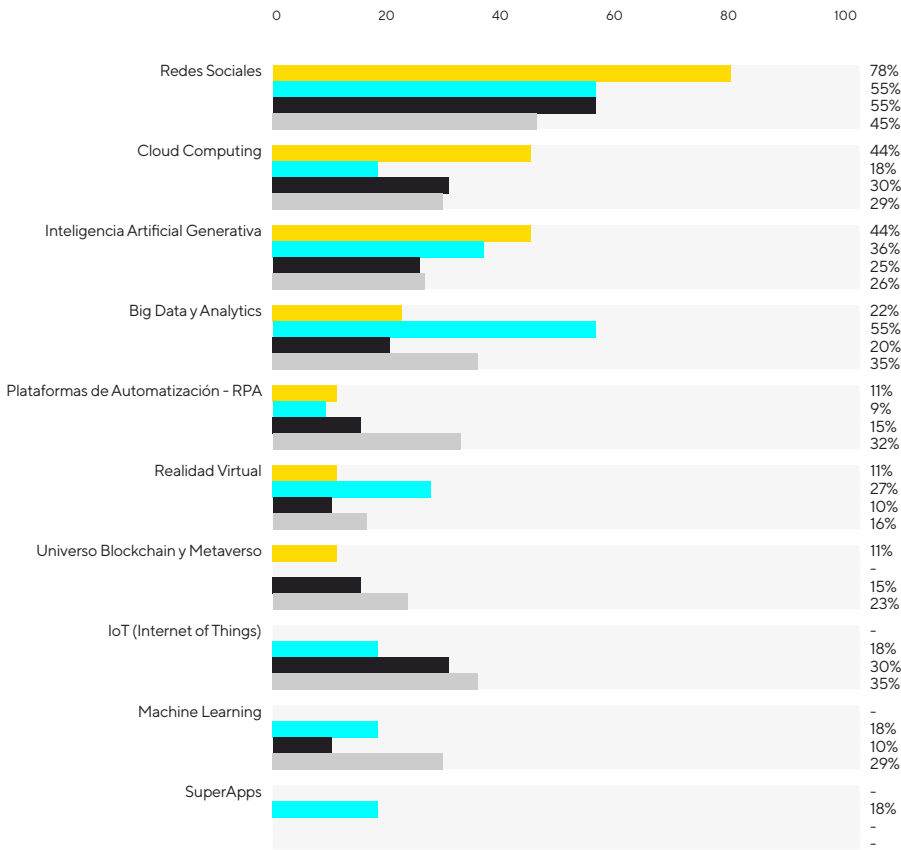
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (78%), el Cloud Computing (44%) y la Inteligencia Artificial Generativa (44%) fueron 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: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



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

En ese sentido, en 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

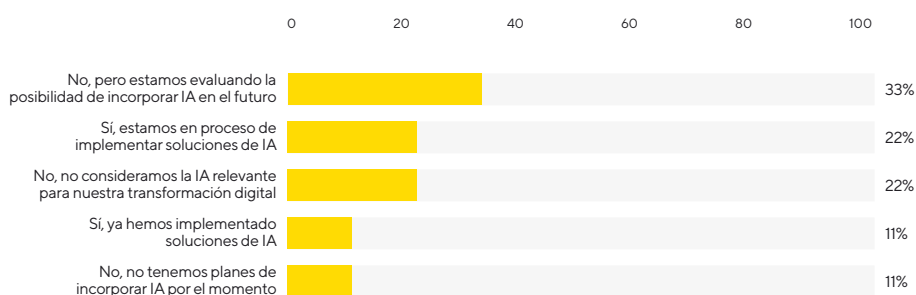
Considerando los resultados obtenidos para Ecuador, es importante destacar que en concreto un 33% de las empresas, que no iniciaron su Transformación Digital, ha implementado o se encuentra en pleno proceso de implementación de IA.

Figura 6.6.10

Implementación de IA en las empresas 2024

Datos:
Ecuador

Fuente:
Elaboración Propia



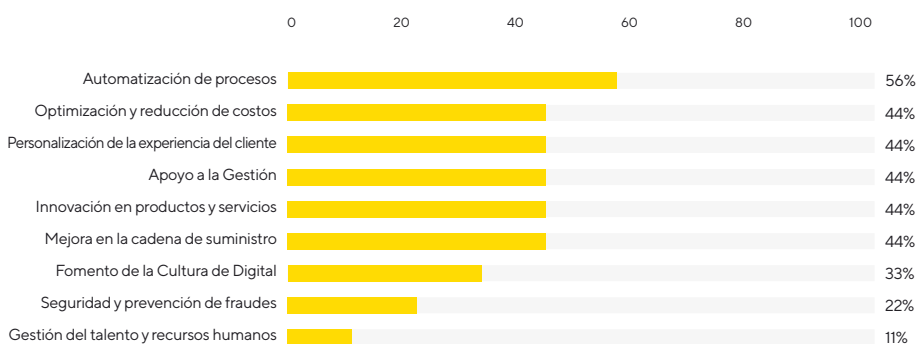
En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas ecuatorianas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la Automatización de procesos (56%), la Optimización y reducción de costos (44%) y el apoyo en la gestión (44%), entre otros.

Figura 6.6.11

Contribución de la IA a la Transformación Digital 2024

Datos:
Ecuador

Fuente:
Elaboración Propia



Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (77%), 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%), aparece como el principal factor que motivaban a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.

Figura 6.6.12

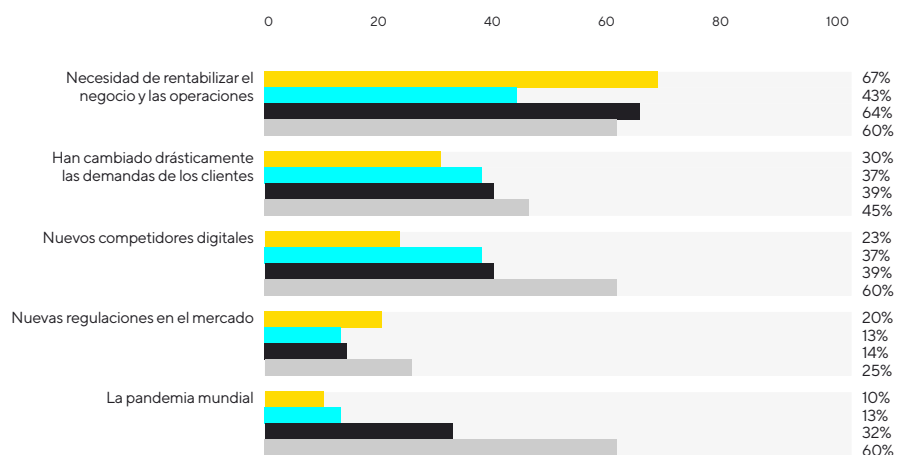
Comparativa interanual acerca de los motivos que impulsaron a las empresas a iniciar la Transformación Digital

Datos:
Ecuador

Fuente:
Elaboración Propia

Leyenda:

2024 2023 2022 2021





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.

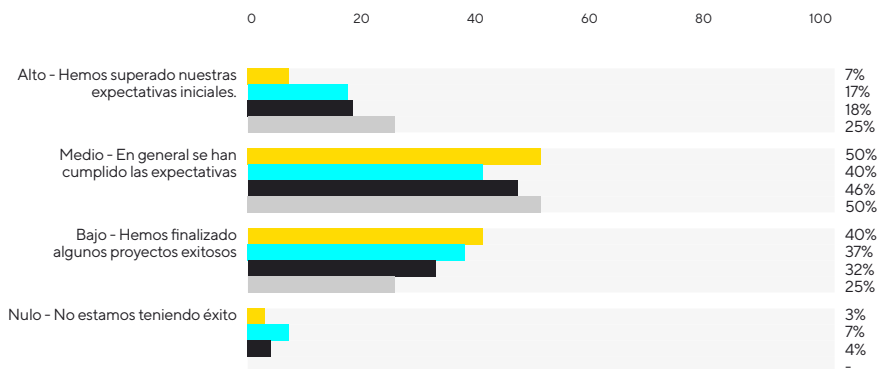
Por su parte, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la Transformación Digital, afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 50% de las mismas opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente, mientras que un 7% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.6.13

Nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas

Datos: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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 la regresión de la tendencia de la cantidad de organizaciones que ha hecho la presente consideración, pasando del 75% en 2021, a un 64% en 2022, a un 57% en 2023 e igual porcentaje en esta edición del estudio.

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.

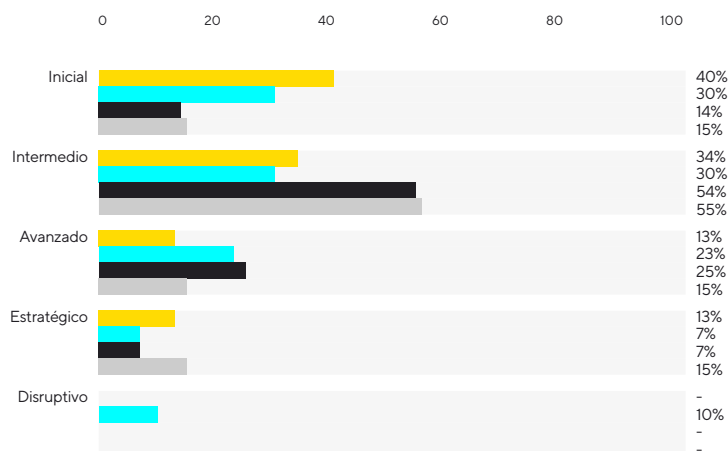
En este sentido, la mayoría de las empresas ecuatorianas (74%) consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre Inicial (40%) a Intermedio (34%) de madurez digital.

Figura 6.6.14

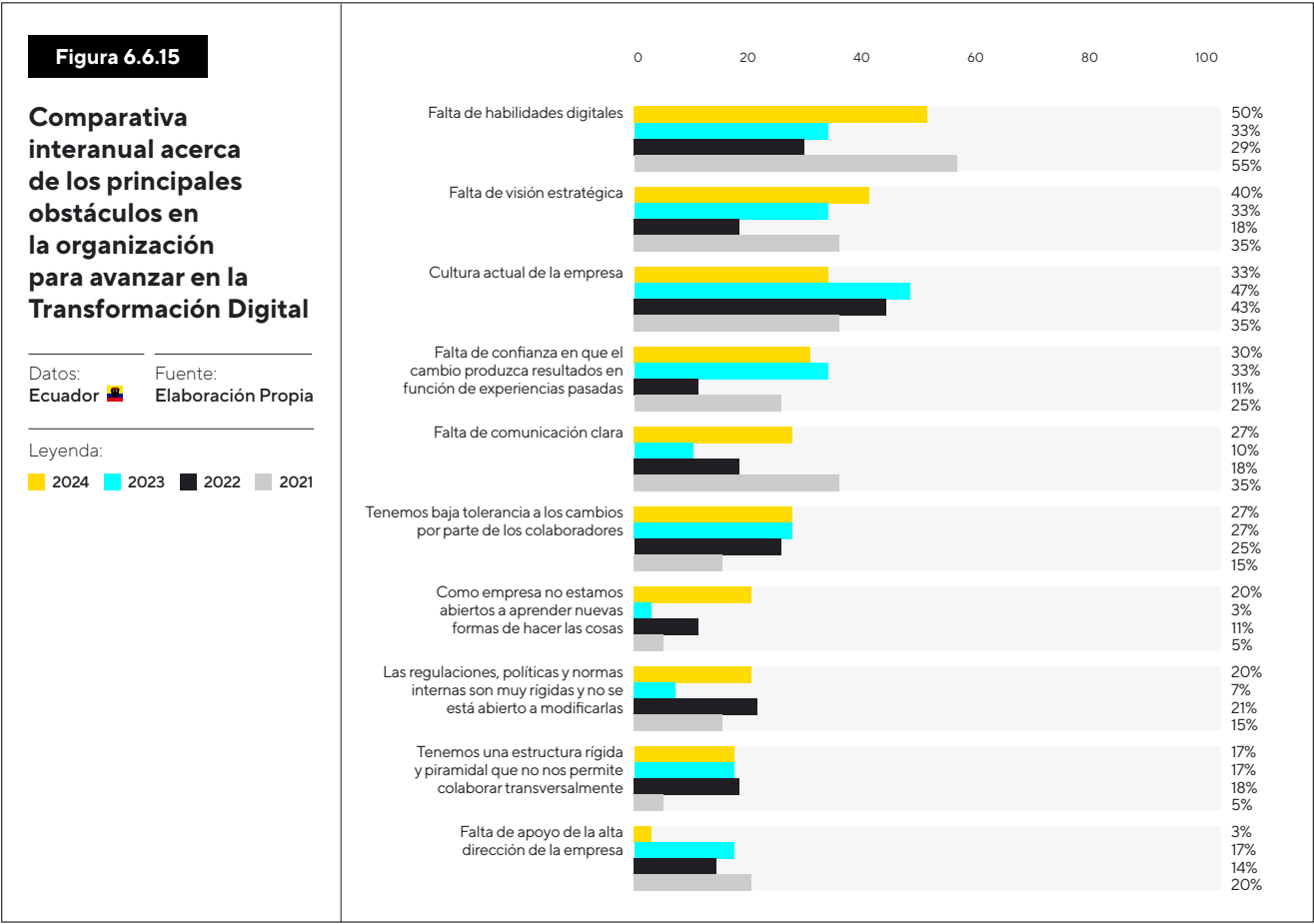
Comparativa interanual acerca del nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

Datos: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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.



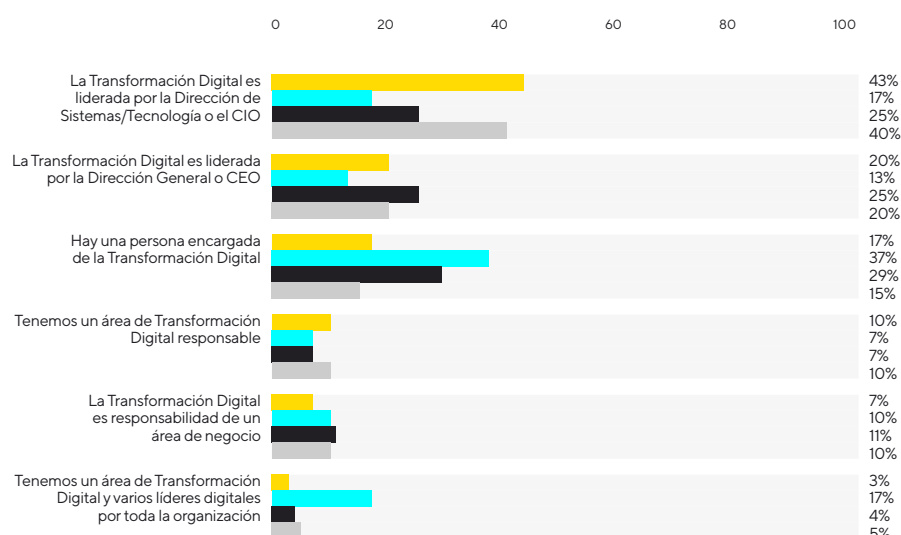
Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección de Sistemas/Tecnología o el CIO (43%), mientras que, un 20% de las empresas es dirigida por la Dirección General o CEO.

Figura 6.6.16

Comparativa interanual acerca del liderazgo de la Transformación Digital en la empresa

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024 2023 2022 2021



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.

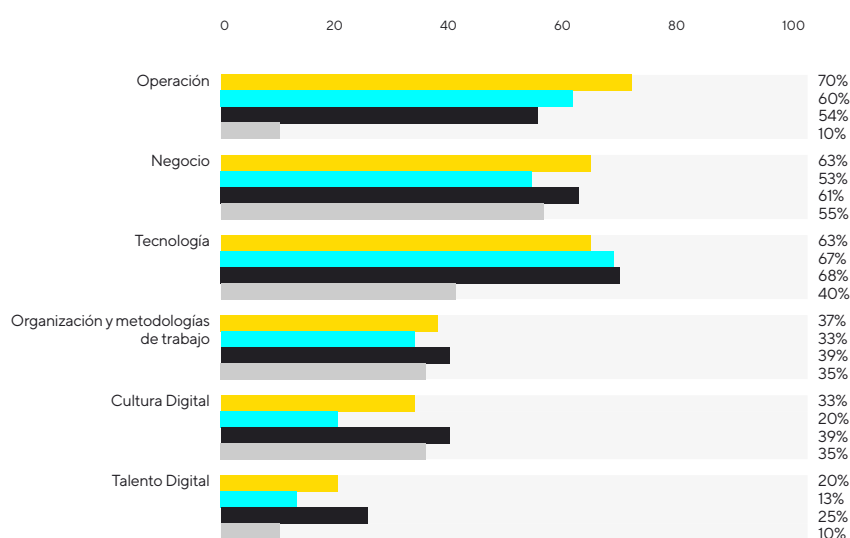
Primeramente, la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en Operación, Negocio y Tecnología. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, la Cultura (33%) y el Talento (20%), han sido los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas ecuatorianas.

Figura 6.6.17

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024 2023 2022 2021



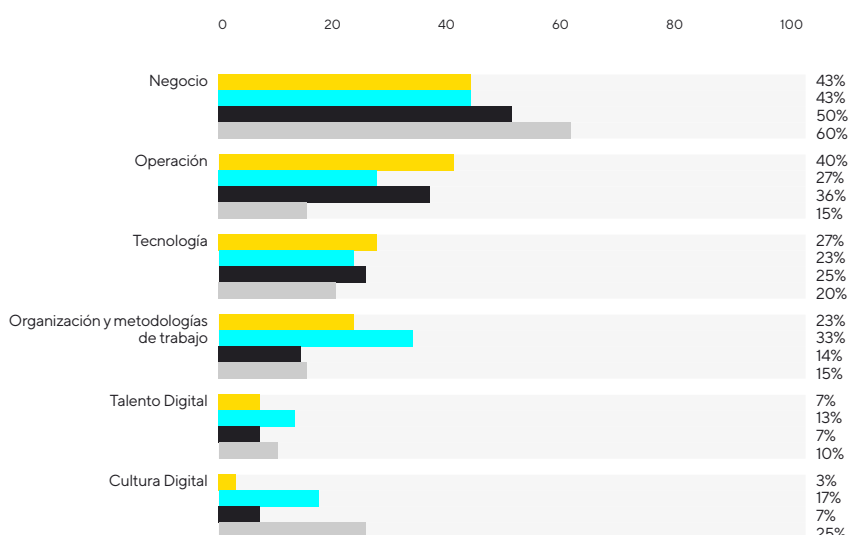
Las empresas han puesto mayor prioridad en el Negocio (43%), mientras que la Cultura y el Talento han recibido una menor atención.

Figura 6.6.18

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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

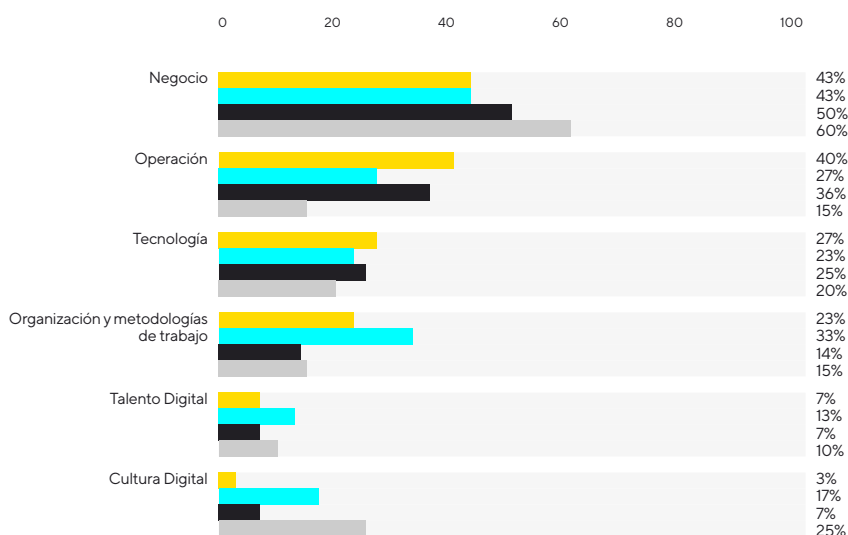
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudo destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados, el Negocio (43%), en este sentido. Asimismo, el Talento y la Cultura son los aspectos de menor madurez, dentro de las organizaciones ecuatorianas.

Figura 6.6.19

Comparativa interanual acerca de las prioridades de la agenda de la Transformación Digital

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



6.6.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

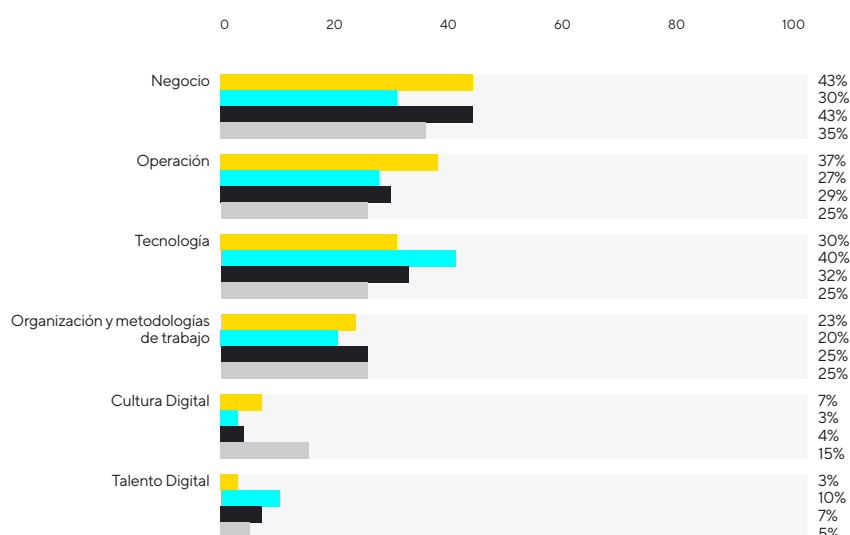
Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia. La innovación en productos y servicios es la principal palanca, mediante la que compiten las empresas ecuatorianas en los diversos sectores.

Figura 6.6.20

Aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



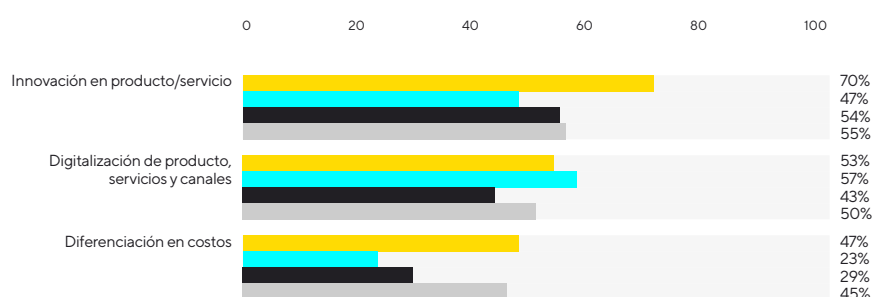
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está volviéndose cada vez más dinámico, para la mayoría de las empresas. Así pues, una amplia mayoría de las organizaciones ecuatorianas (84%) menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

Figura 6.6.21

Comparativa interanual acerca de las palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



6.6.5 Tecnologías Digitales

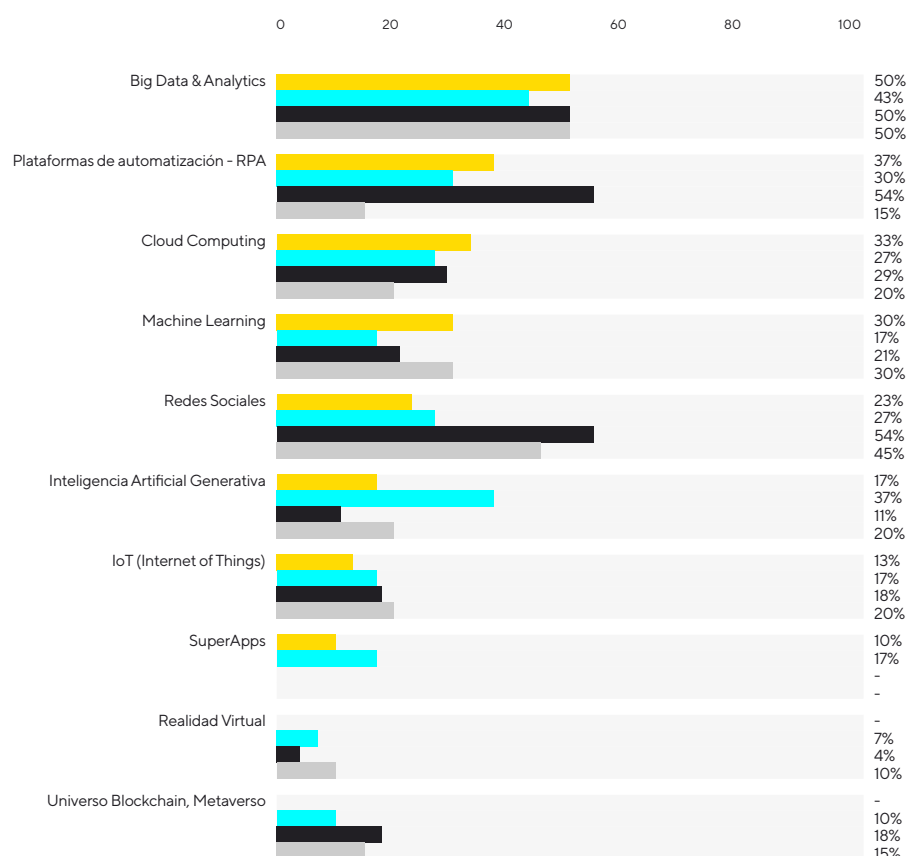
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido verificar que todas las empresas de Ecuador representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías para permitir la transformación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

Figura 6.6.22

Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



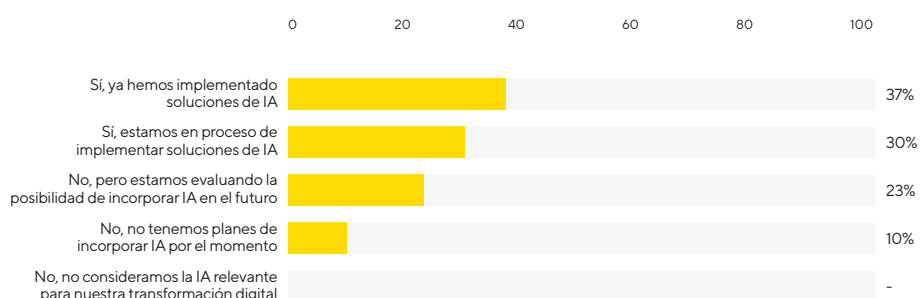
Las capacidades analíticas de información de negocio continúan siendo la principal herramienta tecnológica que las empresas ecuatorianas están incorporando en este 2024.

En este sentido, hemos consultado a las empresas que han iniciado su Transformación Digital acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 67% de las empresas ecuatorianas, que iniciaron su Transformación Digital, ha avanzado en su implementación.

Figura 6.6.23

Adopción de IA en las empresas 2024

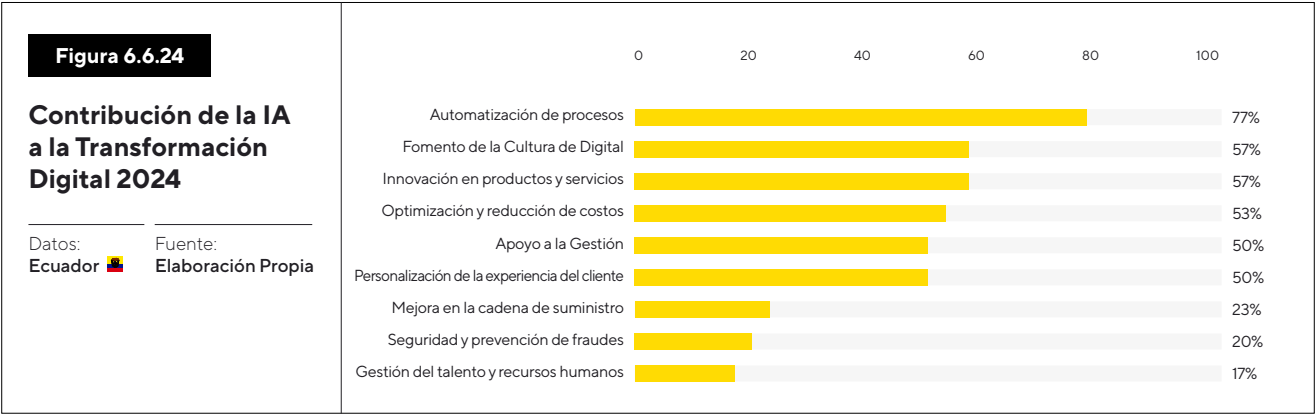
Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia



Asimismo, otro aspecto a destacar reside en que la totalidad de las empresas ecuatorianas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

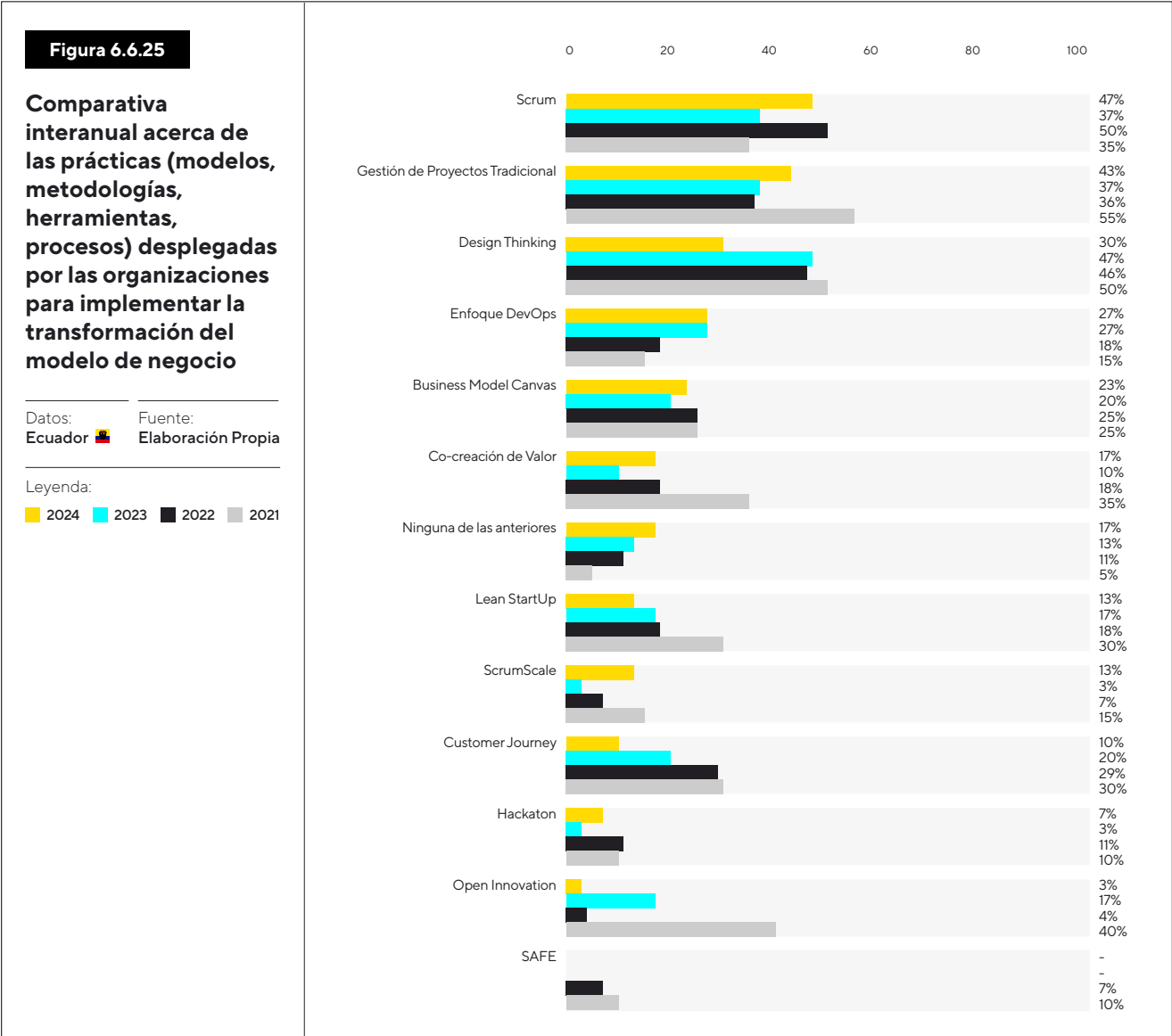
Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas ecuatorianas consideran principalmente como beneficios significativos de la

adopción de IA: la automatización de procesos (77%); el fomento de la Cultura de Digital (57%); y la innovación en productos y servicios (57%).



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.



Como puede advertirse en la figura, *Scrum* (47%) y la Gestión de proyectos tradicional (43%) son las metodologías más usadas por las empresas ecuatorianas.

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 46% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

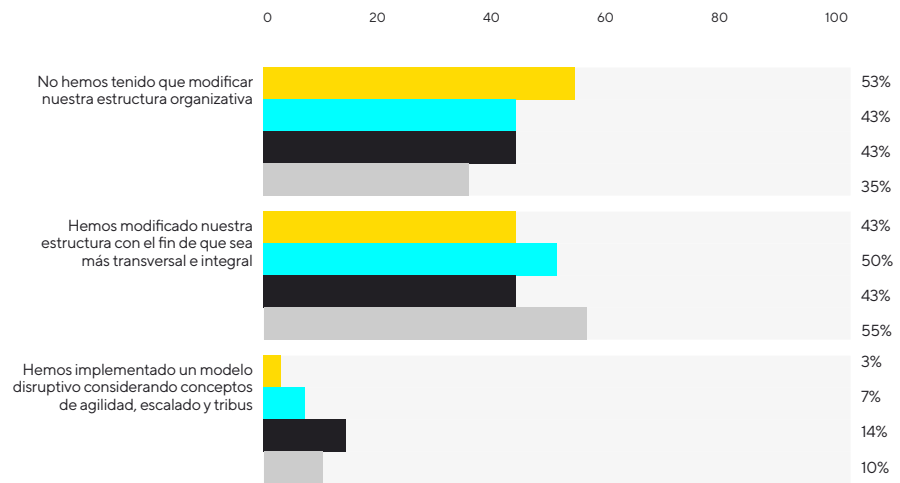
Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para hacerlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 43% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar (radicalmente) su esencia. Sin embargo, el 3% de las empresas ha encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.6.26

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 2024  2023  2022  2021



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.

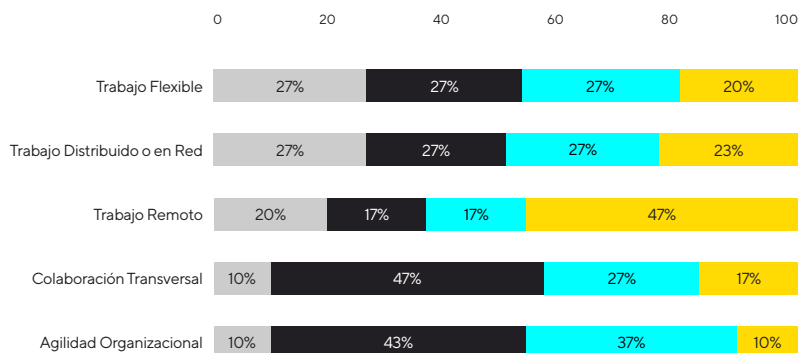
Asimismo, la mayoría de las empresas ecuatorianas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (47%).

Figura 6.6.27

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

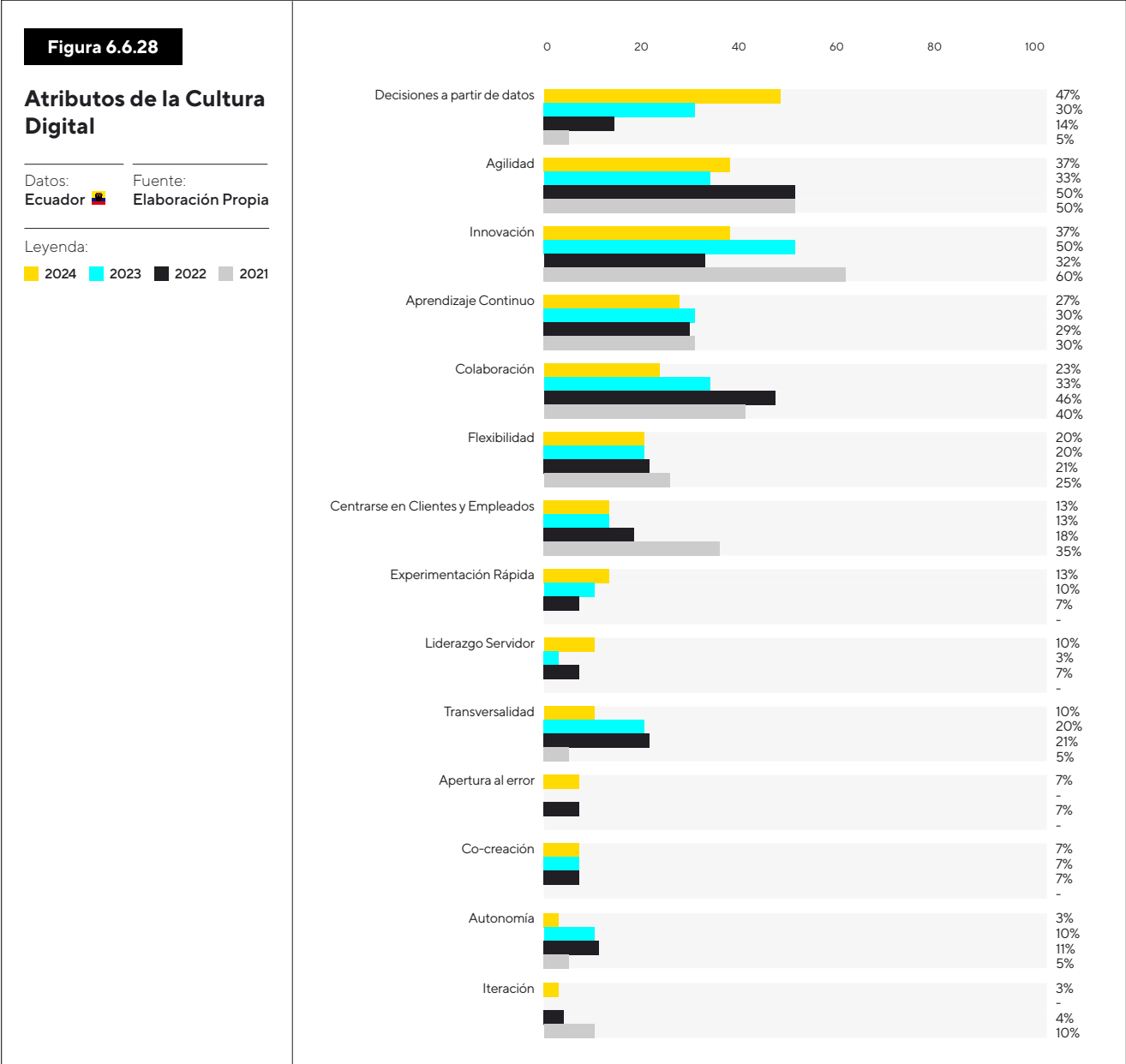
Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:
 No ha sido necesario
 Lo estamos evaluando
 Estamos en proceso de despliegue
 Ya lo hemos implantado



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 Decisiones a partir de datos (47%), Agilidad (37%) e Innovación (37%), son los atributos que mejor describen la Cultura Digital para los participantes.



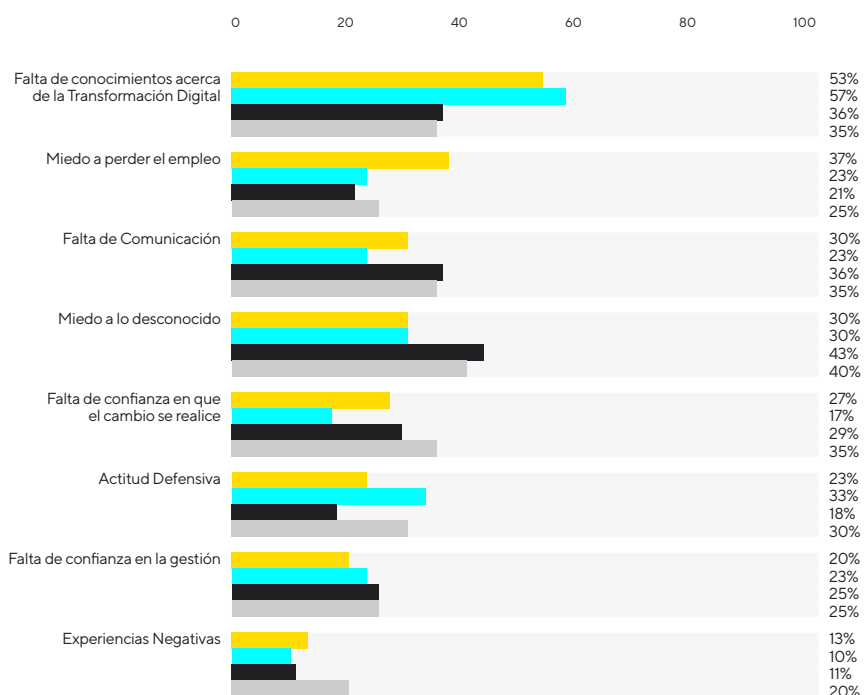
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa ecuatoriana, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimiento del proceso (53%), el Miedo a perder el empleo (37%) y la Falta de Comunicación (30%), se revelaron como las principales actitudes, que determinan la resistencia de las personas a los procesos de transformación.

Figura 6.6.29

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: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



En este sentido, la falta de conocimiento acerca del proceso de Transformación Digital, continúa siendo el principal aspecto, que resisten la transformación en las empresas ecuatorianas.

6.6.8 Talento Digital

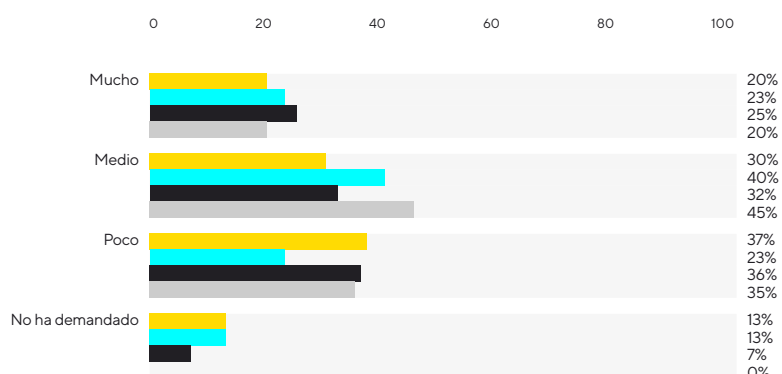
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que casi dos terceras partes (50%) de los participantes ecuatorianos ha manifestado que, durante el proceso de Transformación Digital, ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.

Figura 6.6.30

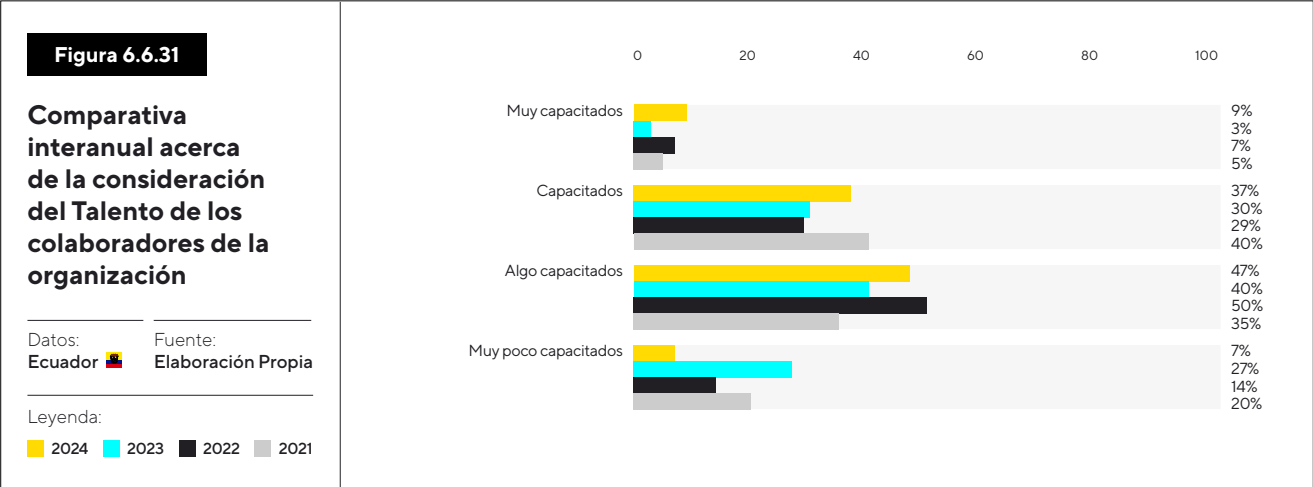
Comparativa interanual acerca del talento demandado dentro de la organización, durante el proceso de Transformación Digital

Datos: Ecuador Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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 54% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa es poco adecuado, destacándose que el 47% los considera algo capacitados y el 7% muy poco capacitados.





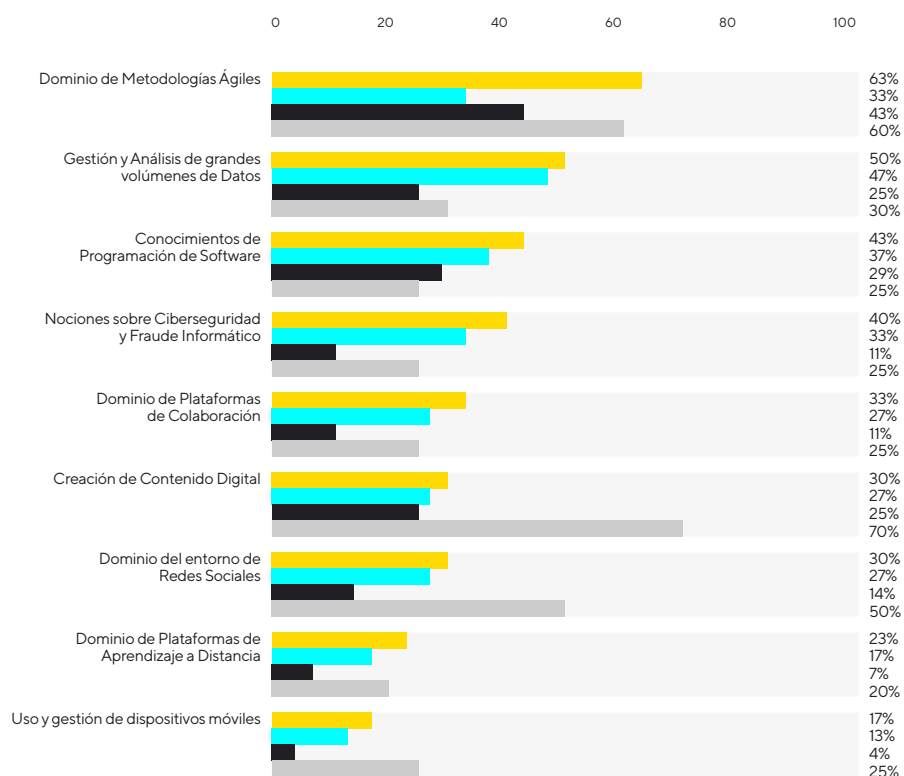
En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles (63%), la Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (50%) y los conocimientos de Programación de Software (43%) constituyen las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Ecuador.

Figura 6.6.33

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
 2024  2023  2022  2021



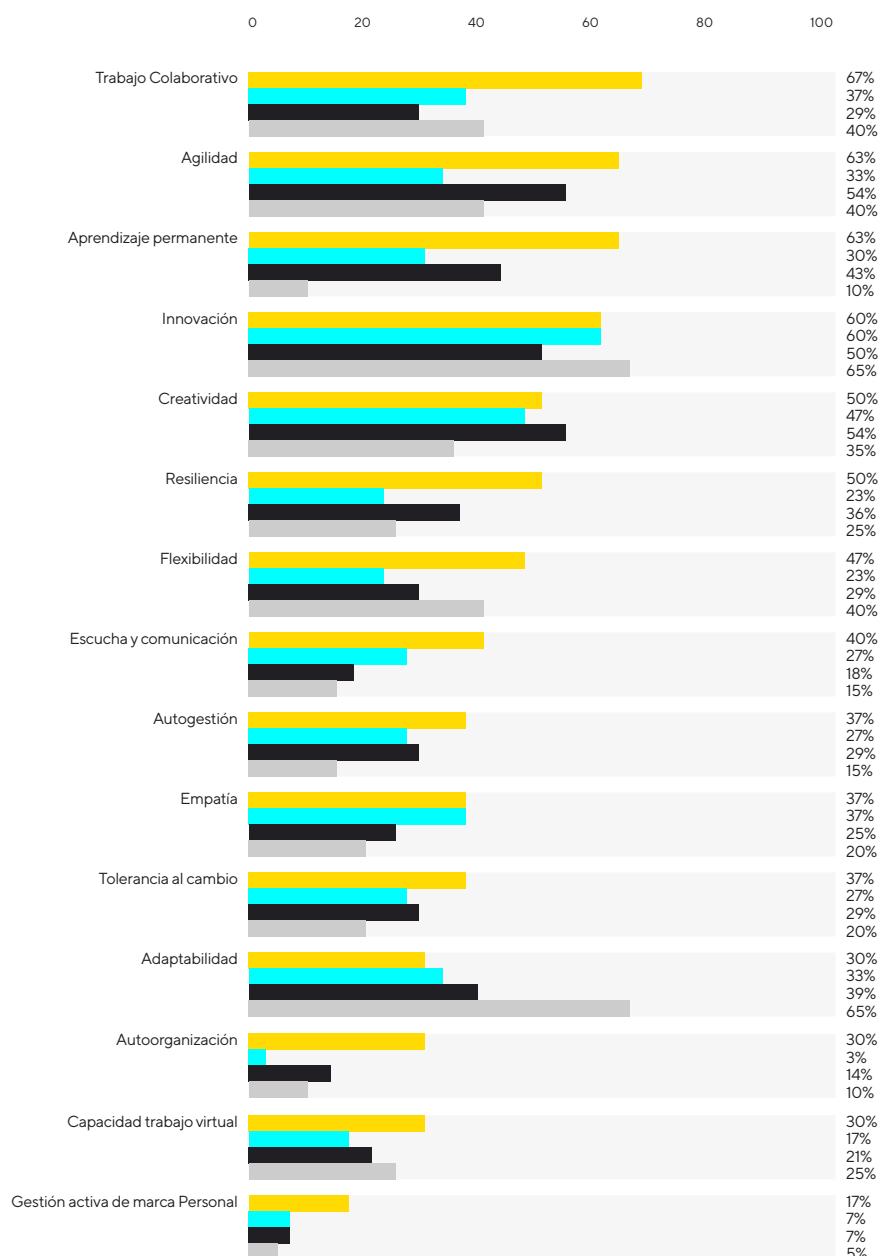
El Trabajo Colaborativo (67%), la Agilidad (63%) y el Aprendizaje Permanente (63%), han sido las *Power Skill* cuyo desarrollo viene resultando más necesario entre los colaboradores de las organizaciones ecuatorianas.

Figura 6.6.34

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

Datos: Ecuador  Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
 2024  2023  2022  2021



6.6.9 Valoración cualitativa de resultados

- En 2024, el 77% de las empresas ecuatorianas ha iniciado su proceso de Transformación Digital, marcando un aumento respecto al 73% registrado en 2023. Este crecimiento refleja el compromiso continuo de las organizaciones con la digitalización, lo que representa un incremento acumulado del 38%, desde 2021. Sin embargo, un 23% de las empresas todavía no ha comenzado este proceso, citando como principales obstáculos la falta de confianza en los resultados esperados (56%) y la falta de apoyo de la alta dirección (44%).
- Entre las empresas que han iniciado la transformación, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (67%) sigue siendo el principal motor, seguido del cambio en las demandas de los clientes

(30%). Este patrón demuestra que las empresas ecuatorianas están priorizando la sostenibilidad financiera y la competitividad en el mercado digital.

- En términos de éxito percibido, el 57% de las empresas que han comenzado su transformación considera que ha sido exitosa, manteniendo el mismo nivel que en 2023. De estas, un 7% indica haber superado sus expectativas iniciales, mientras que un 50% reporta haber cumplido sus objetivos. No obstante, este indicador ha experimentado un descenso constante desde el 75% reportado en 2021, lo que sugiere desafíos en la implementación efectiva de estrategias digitales.
- La madurez digital también presenta un panorama mixto: el 73% de las empresas se ubican en niveles iniciales (40%) o intermedios (33%), mientras que solo un 27% alcanza niveles avanzados o disruptivos. Este dato subraya la necesidad de seguir invirtiendo en habilidades digitales y cultura organizacional para avanzar hacia una transformación más integral.
- En cuanto a tecnologías, Big Data & Analytics (50%) siguen siendo la herramienta más utilizada por las empresas que han iniciado su transformación, mientras que las organizaciones avanzadas destacan la implementación de Inteligencia Artificial Generativa (67%). La IA ya está contribuyendo significativamente en áreas como la automatización de procesos (77%) y en la innovación en productos y servicios (57%), posicionándose como un factor clave para la innovación empresarial.
- Por último, la demanda de talento digital continúa creciendo. Aunque un 50% de las empresas ha optado por programas de formación interna, el 54% de los encuestados considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para afrontar los desafíos de la Transformación Digital. Este dato pone de relieve la necesidad de fortalecer las estrategias de capacitación y desarrollo de habilidades digitales críticas.

6.6.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

- **“La Transformación Digital en Ecuador sigue avanzando”**
El 77% de las empresas ecuatorianas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando un incremento acumulado del 38% desde 2021. Este avance refleja el compromiso de las organizaciones con la digitalización en un entorno empresarial competitivo y dinámico.
- **“El éxito percibido en Transformación Digital se mantiene estable”**
El 57% de las empresas que han iniciado su transformación consideran que ha sido exitosa, con un 7% superando sus expectativas iniciales. Aunque esta cifra se mantiene estable respecto al año anterior, representa un descenso significativo desde 2021, subrayando la necesidad de optimizar estrategias de implementación.
- **“La Inteligencia Artificial se posiciona como una herramienta clave”**
El 67% de las empresas ecuatorianas ha implementado Inteligencia Artificial Generativa, utilizándola principalmente para la automatización de procesos (77%) y para la innovación en productos y servicios (57%). Este avance destaca el papel estratégico de la IA en la competitividad empresarial.
- **“La cultura y el talento digital siguen siendo desafíos clave”**
Aunque el 50% de las empresas han implementado programas de formación interna, un 54% considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para afrontar los retos digitales. Esto subraya la necesidad de intensificar la formación en habilidades técnicas y *power skills* como la colaboración y la agilidad.

6.7 Argentina

6.7.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.7.1

Fuente: Elaboración Propia Datos: Argentina 🇦🇷

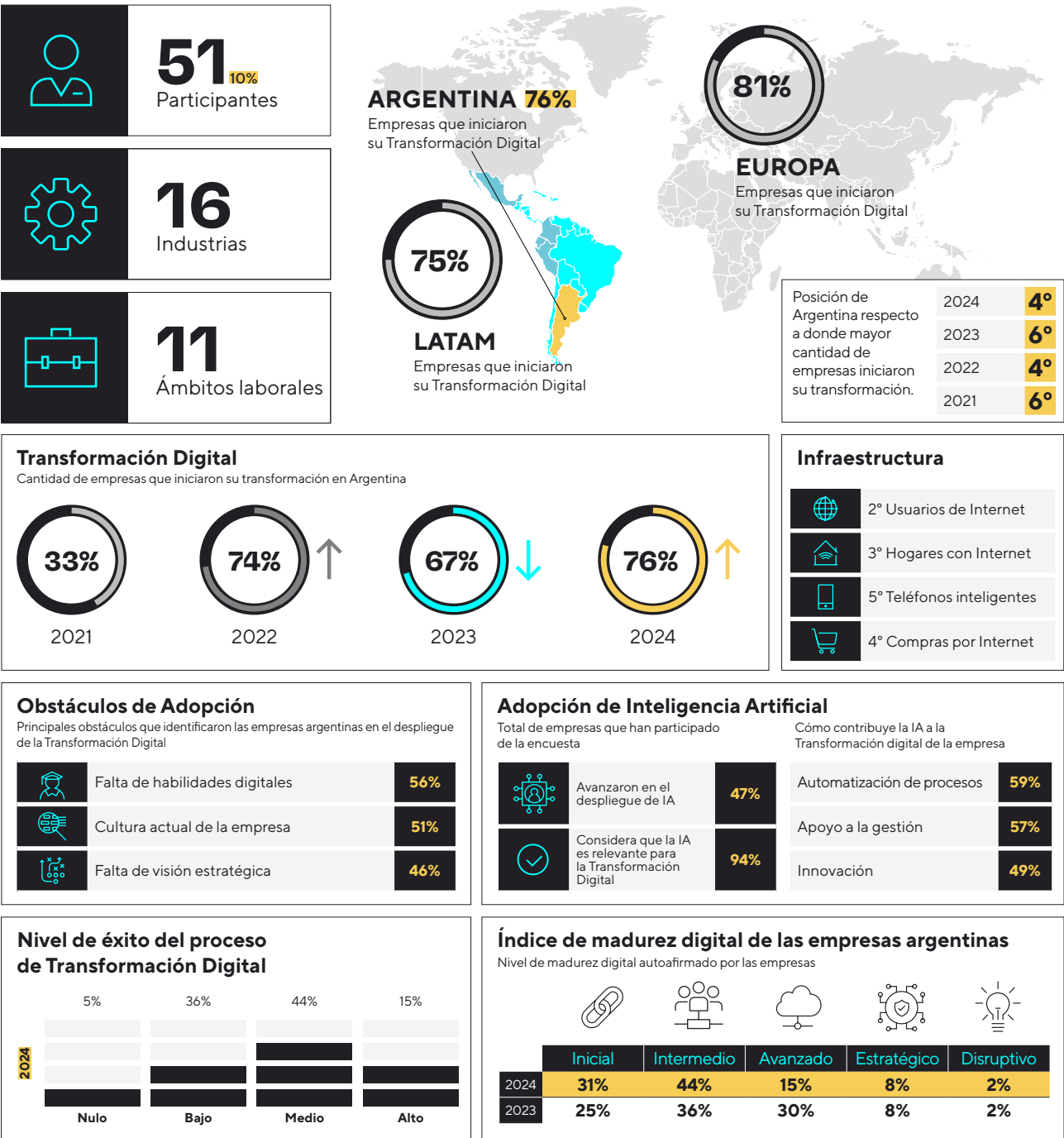
Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL

OBS Business School

Resumen Ejecutivo - ARGENTINA 🇦🇷

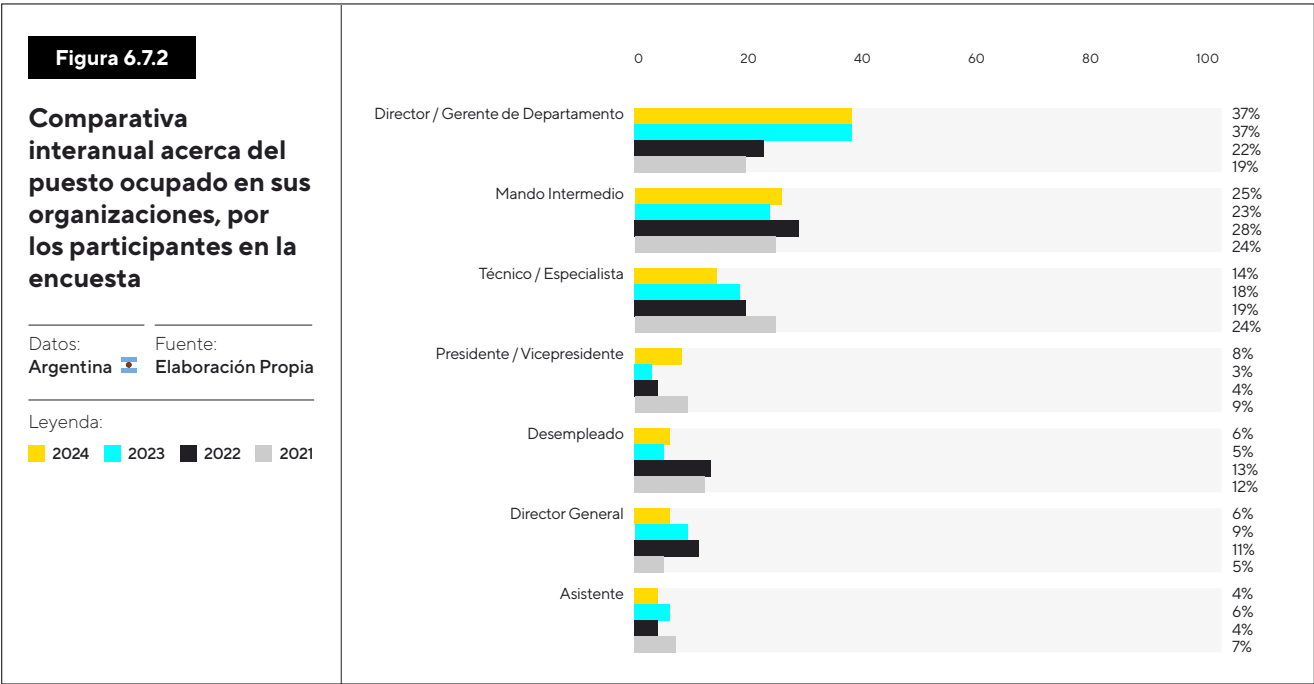


6.7.2 Características de la Muestra

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 522 respuestas, de las cuales 51 correspondieron a Argentina, representando casi el 10% 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 (25%) ocupa una proporción más reducida.



En general, se observa una distribución similar a la del año 2022 y 2023, consolidándose para este 2024 una mayor participación de los Directores o Gerentes de Departamento en el total de la muestra.

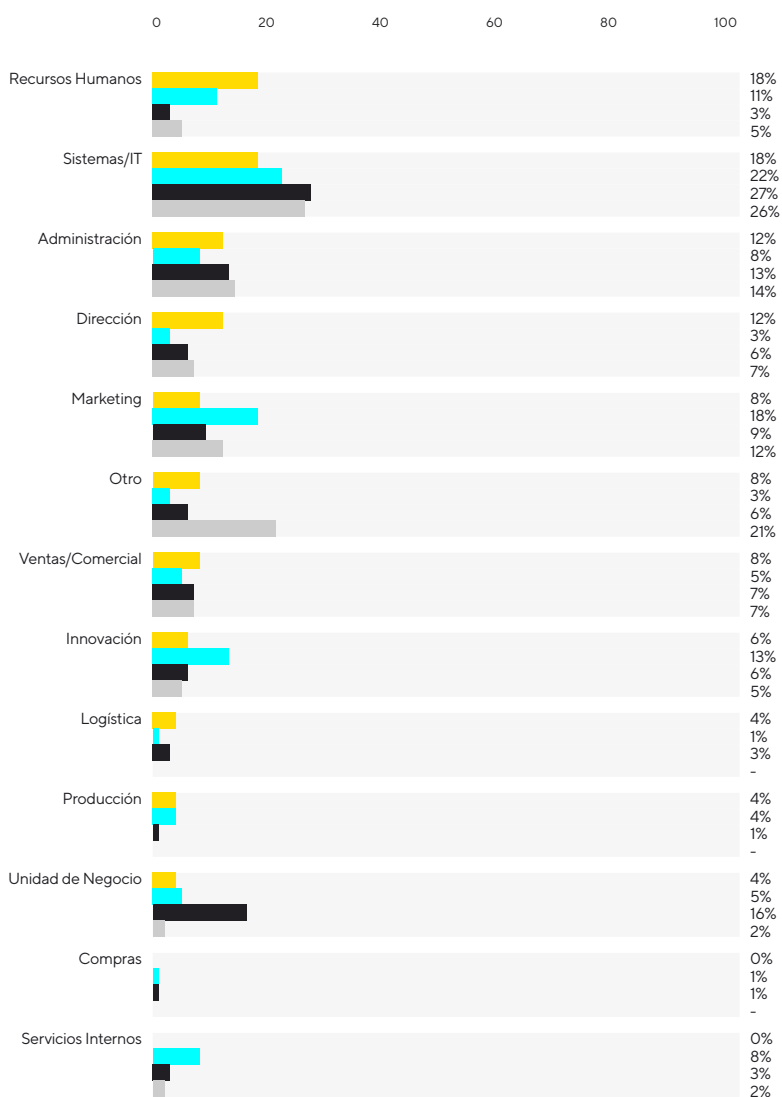
Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa en la que los participantes se desempeñan, podemos observar que la mayoría de los participantes pertenecen al área de Recursos Humanos (18%) y Sistemas / IT (18%), seguidos por los de las áreas que representan a la de Administración (12%) y Dirección (12%), 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: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



Podemos observar, en relación con la muestra del año 2021 y 2022, que ha aumentado la participación de profesionales del área de Recursos Humanos, lo que muestra un acercamiento de dichos profesionales hacia las problemáticas relacionadas con la Transformación Digital.

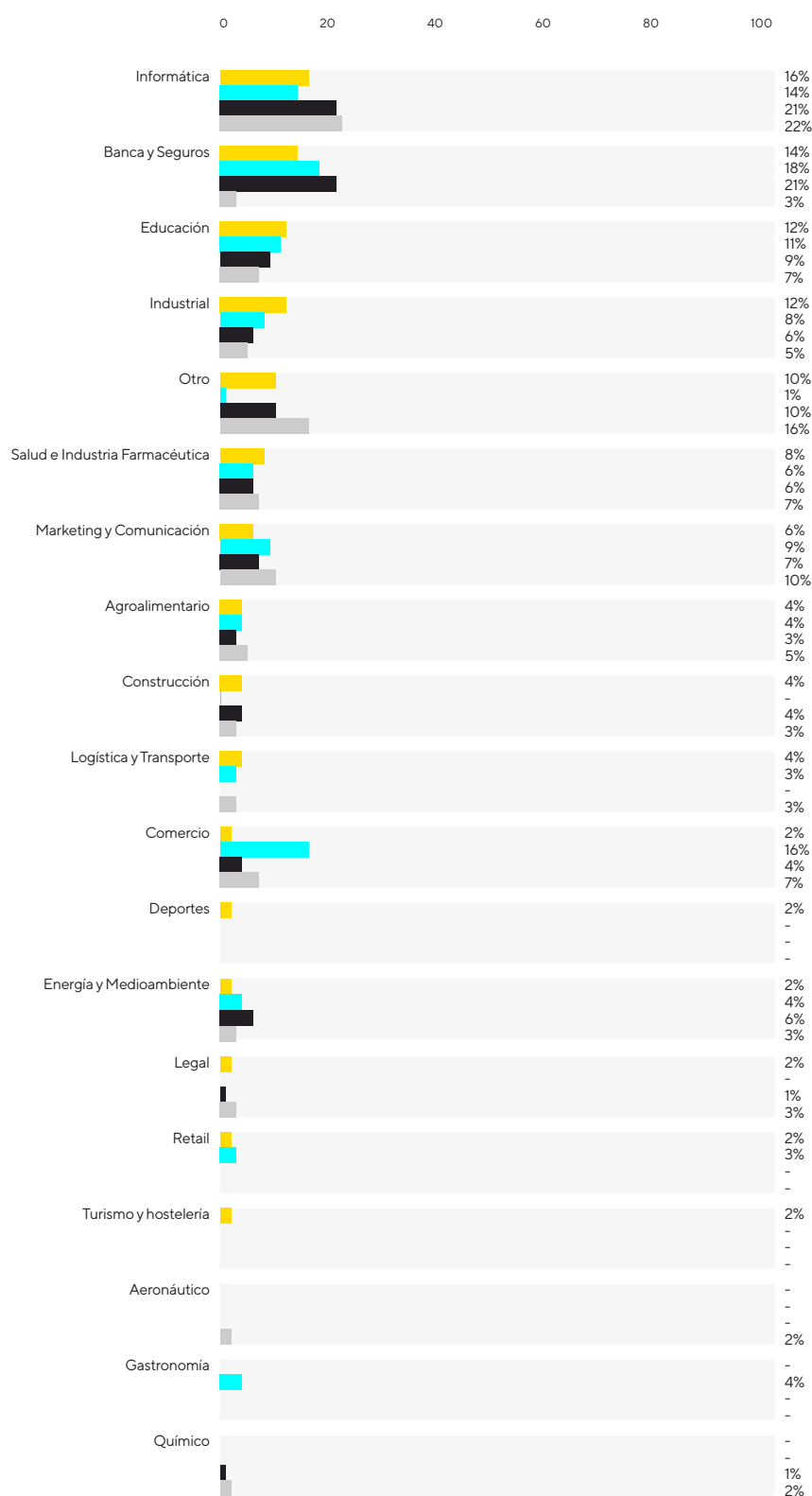
Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas argentinas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar las categorías relativas a Informática (16%), Banca y Seguros (14%) y Educación (12%).

Figura 6.7.4

Comparativa interanual en relación con el área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



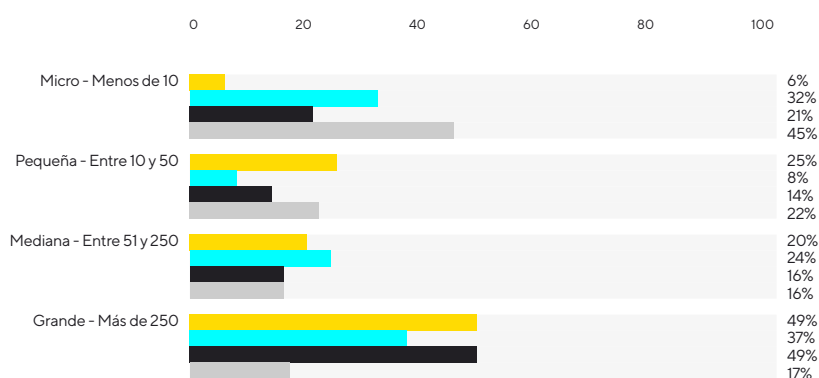
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra argentina, la referida a la cantidad de empleados dentro de las propias las organizaciones. Es por ello, por lo que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 49% de la muestra, mientras que las Pequeñas, alcanzaron el 25% de la misma.

Figura 6.7.5

Cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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, la mayoría de las empresas representadas (76%) confirmaron haber iniciado su proceso de Transformación Digital, mientras que un 24% aún no lo ha hecho.



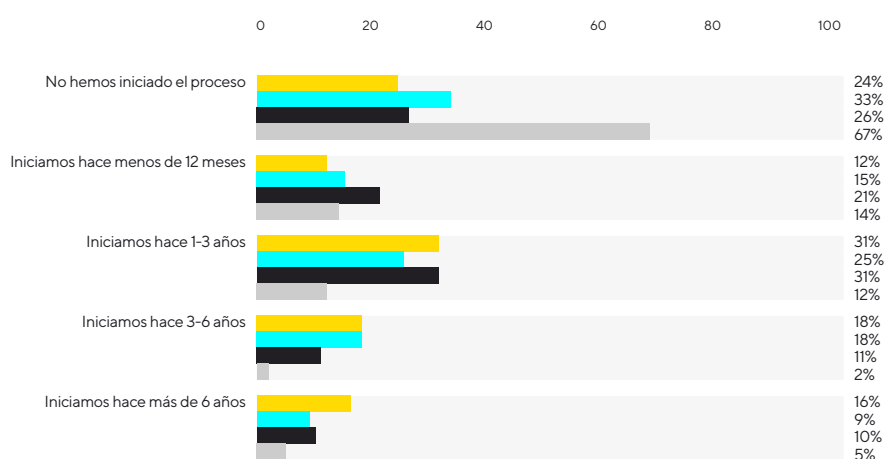
Este resultado representa un avance significativo respecto a 2023, cuando el 67% de las organizaciones había comenzado su transformación. Este incremento refleja un compromiso creciente del ecosistema empresarial argentino hacia la adaptación tecnológica y la competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

Figura 6.7.6

Comparativa interanual en relación con la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



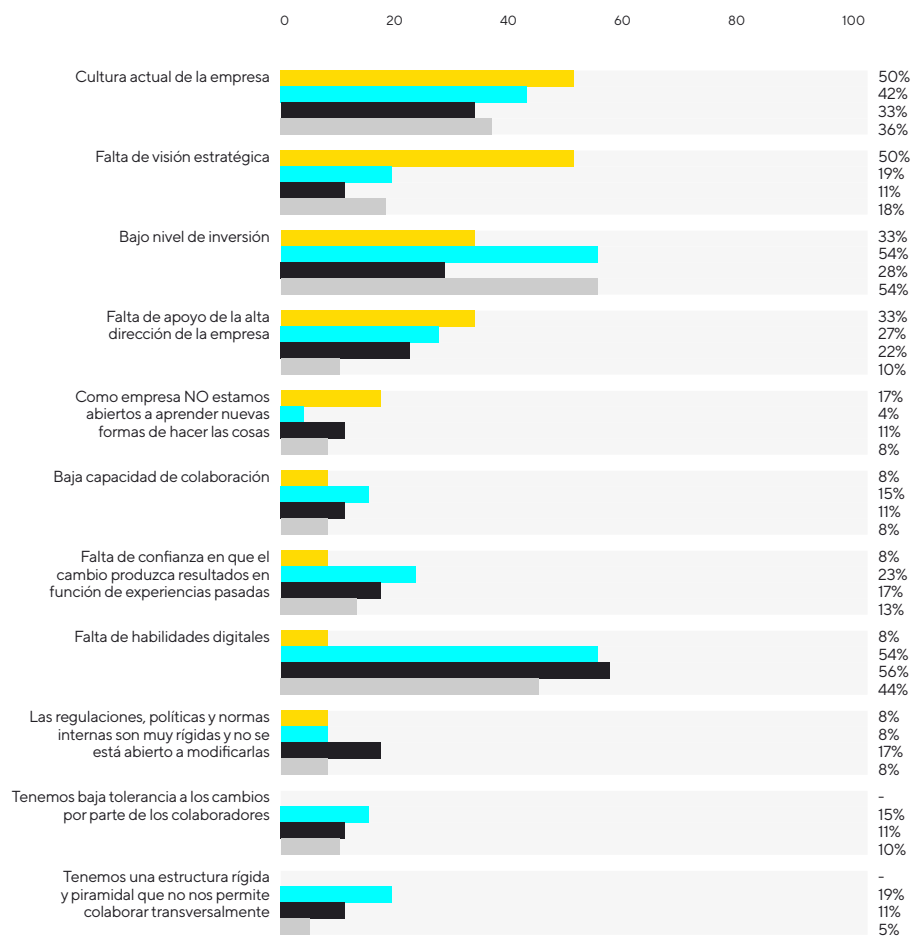
De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos, que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Figura 6.7.7

Obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la Cultura actual de la empresa (50%) y la Falta de habilidades digitales (50%), fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las organizaciones argentinas.



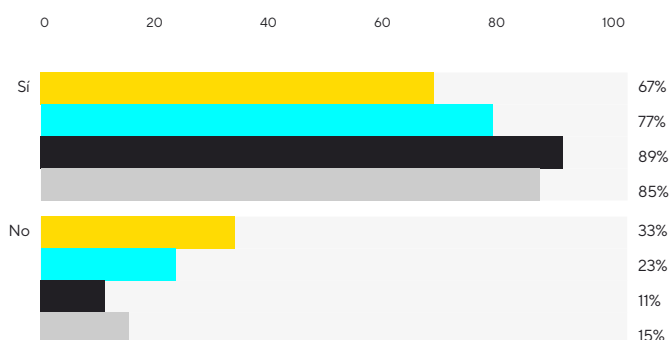
No obstante, lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 67% de la muestra manifiesta estar dispuesta a iniciar su Transformación durante el próximo año.

Figura 6.7.8

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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

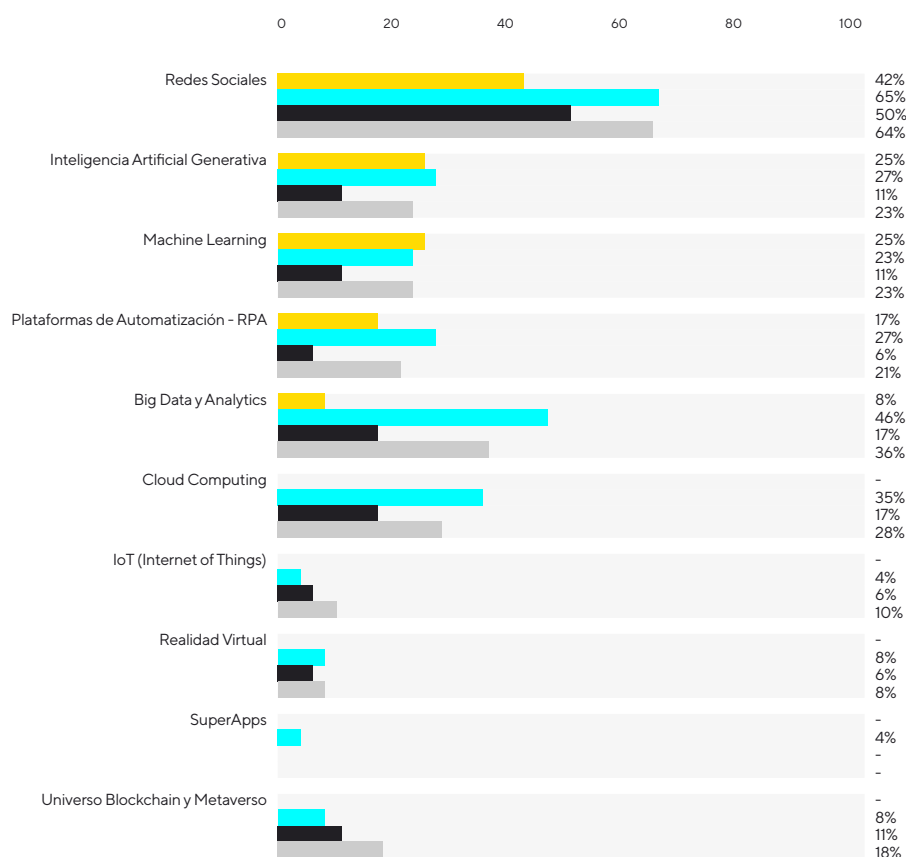
También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, las empresas argentinas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (42%) y la Inteligencia Artificial Generativa (25%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.

Figura 6.7.9

Comparativa interanual acerca de la adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021





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.

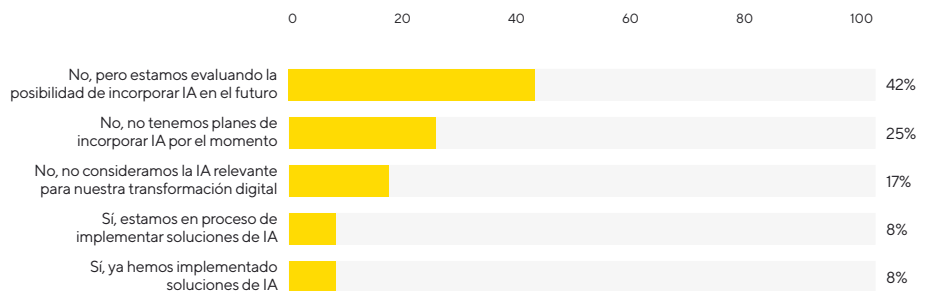
En ese sentido, en 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos para Argentina, es importante destacar que en concreto un 16% de las empresas, que no han iniciado su Transformación Digital, ha implementado o se encuentra en pleno proceso de implementación de IA.

Figura 6.7.10

Implementación de IA en las empresas 2024

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

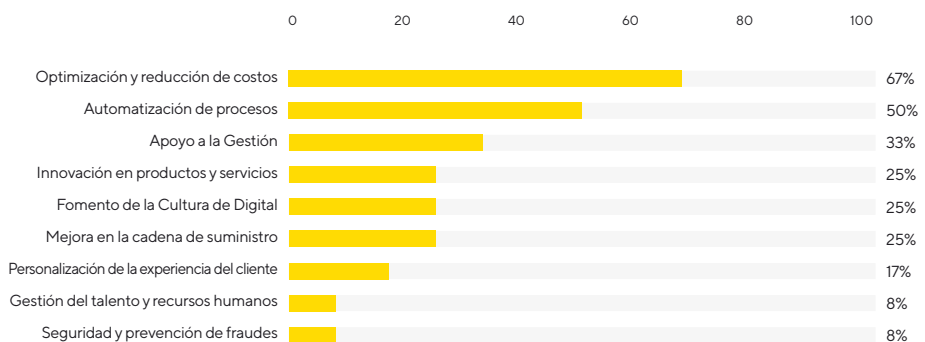


En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas argentinas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la Optimización y reducción de costos (67%), la Automatización de procesos (50%) y el apoyo en la gestión (33%).

Figura 6.7.11

Contribución de la IA a la Transformación Digital 2024

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia



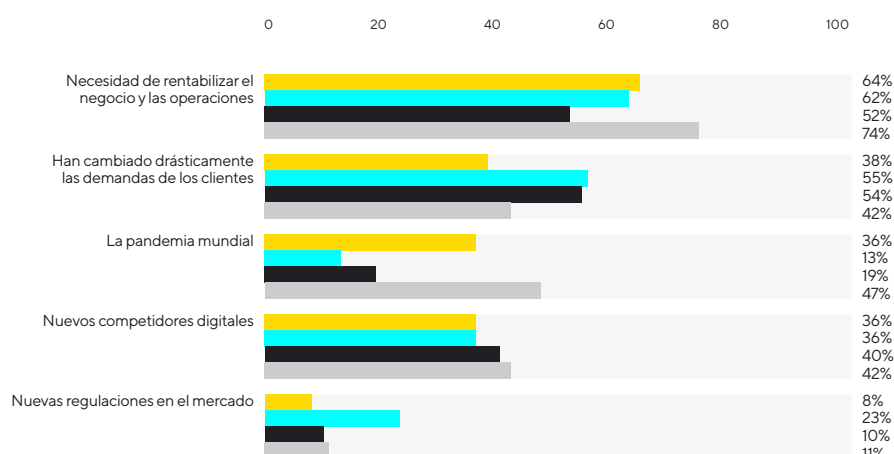
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (76%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, las empresas argentinas identifican que la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (64%) y el cambio drástico de las demandas de los clientes (38%), las está empujando a embarcarse en los procesos de Transformación Digital.

Figura 6.7.12

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



La mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (59%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación.

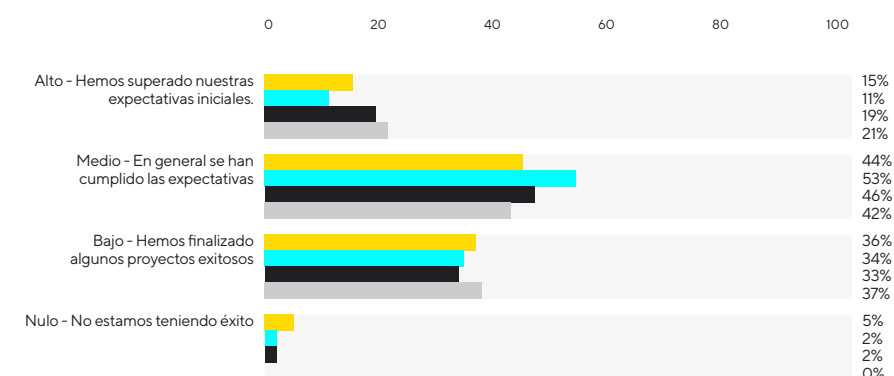
En concreto, un 44% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 15% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.7.13

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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.

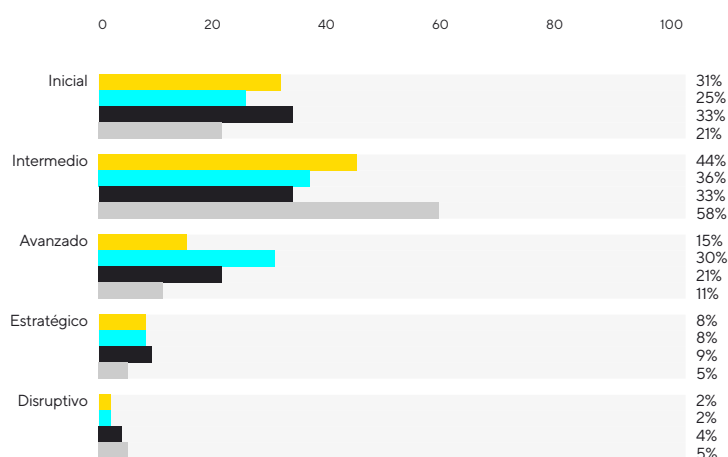
En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (31%) y medio (44%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 25% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez digital: entre avanzado (15%), estratégico (8%) y disruptivo (2%).

Figura 6.7.14

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



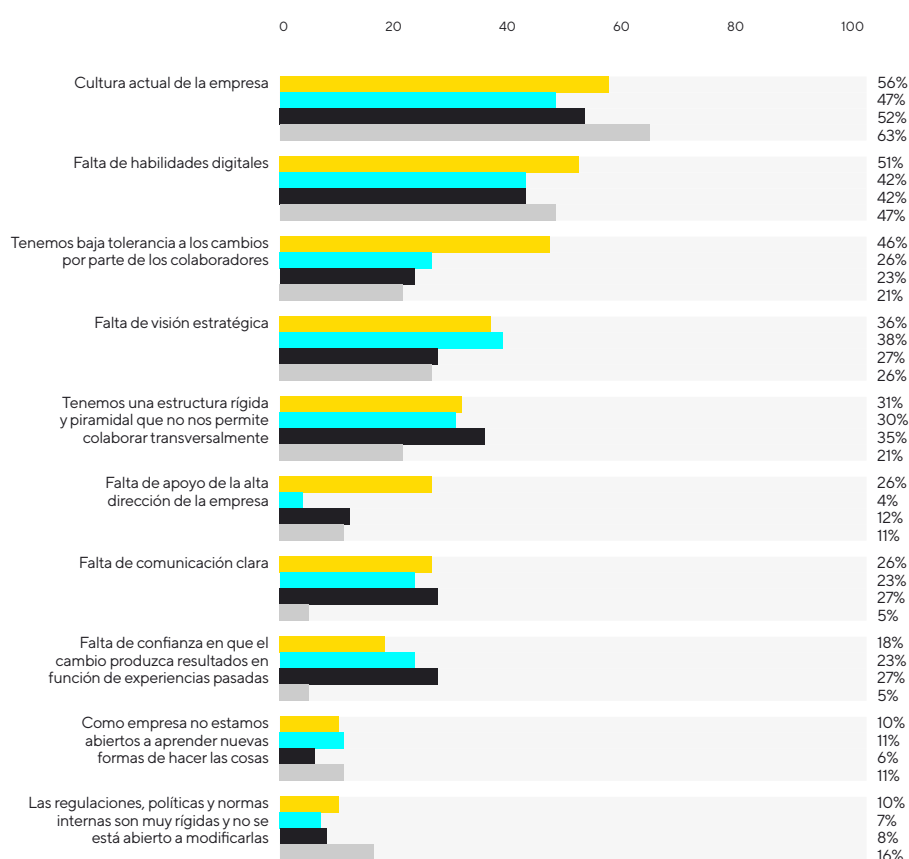
No obstante lo anterior, para comprender la evolución del nivel de madurez de las empresas argentinas, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La falta de habilidades digitales 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.

Figura 6.7.15

Comparativa interanual acerca de los principales obstáculos en la organización para avanzar en la Transformación Digital

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

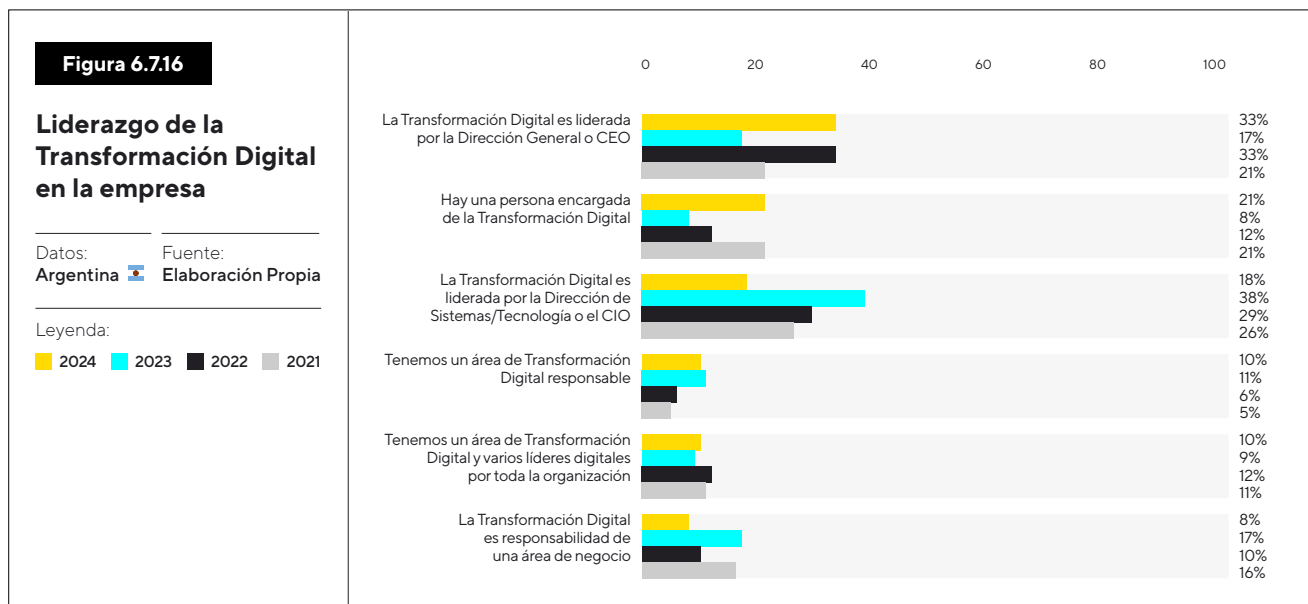
Leyenda: 2024 2023 2022 2021





Si observamos los obstáculos identificados por las empresas en comparación con el estudio del año 2021, 2022 y 2023, podemos concluir que **la cultura y la falta de habilidades siguen siendo los principales aspectos, que resisten la transformación de las empresas argentinas.**

Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas argentinas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección General o CEO (33%), seguida por una persona encargada de la Transformación Digital (21%) y la Dirección de Sistemas/Tecnología (18%).



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.

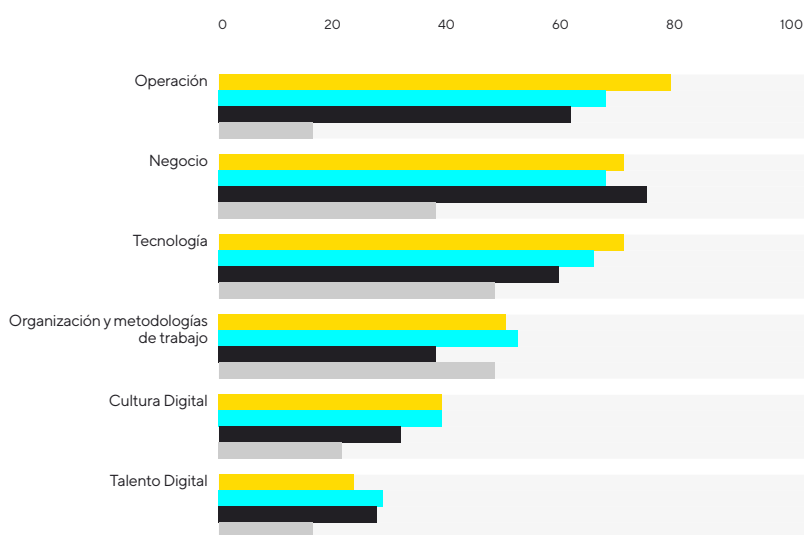
En primer lugar, en Argentina la Transformación Digital se ha enfocado principalmente en la Operación y el Negocio. Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Cultura y la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, han sido los aspectos sobre los que han puesto menor atención, tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, tanto el Cultura Digital (38%), como el Talento Digital (23%) están entre los aspectos menos abarcados en la Transformación Digital de las empresas.

Figura 6.7.17

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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.

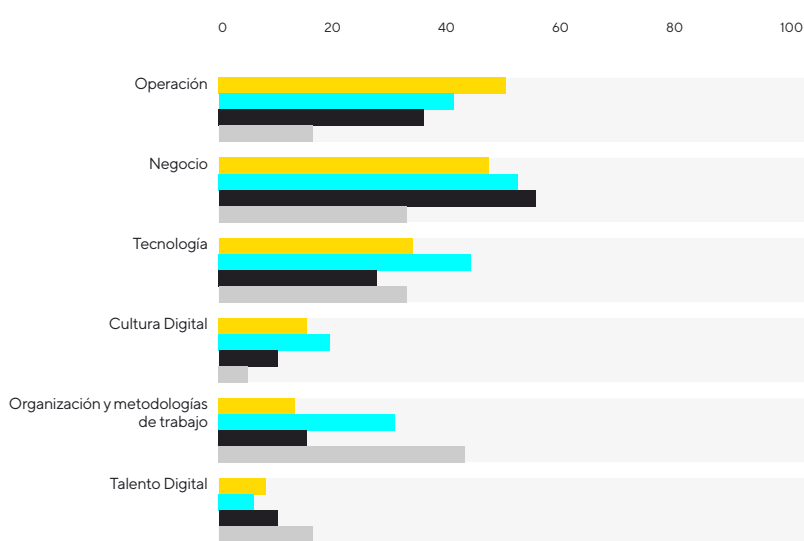
La prioridad de las empresas argentinas es la transformación de la Operación y el Negocio, que completan el podio de prioridades de la agenda de la Transformación Digital.

Figura 6.7.18

Comparativa interanual sobre las prioridades de la agenda de la Transformación Digital

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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.

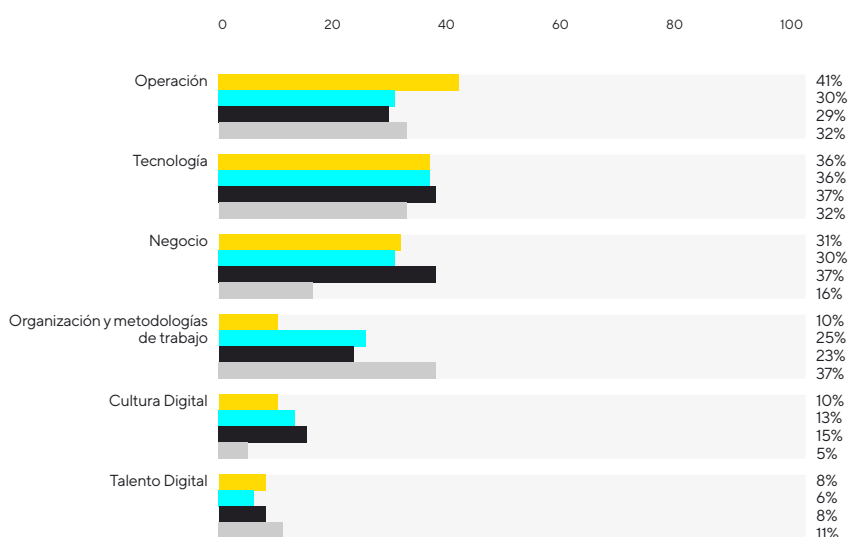
Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Operación (41%) y Tecnología (36%).

Figura 6.7.19

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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

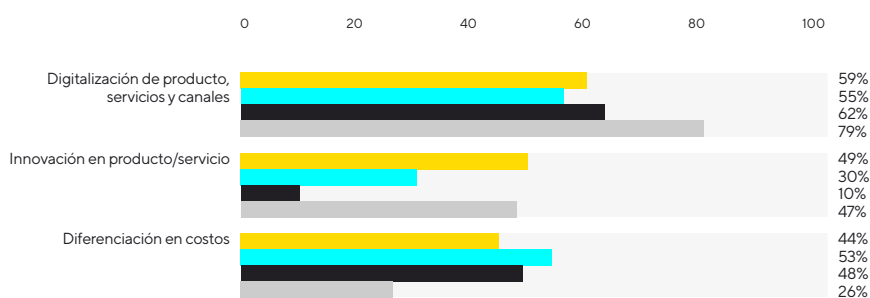
La digitalización de producto, servicios y canales es la principal palanca mediante la cual compiten las empresas argentinas, en los diversos sectores. Es por ello, que el factor dinamizador de las tecnologías digitales también está permitiendo innovar en productos y servicios.

Figura 6.7.20

Palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



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 69% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

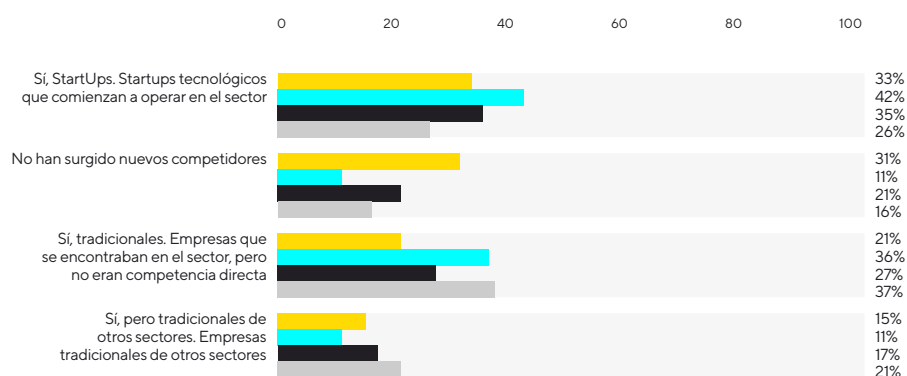
Las empresas argentinas identifican a sus nuevos competidores como compañías Startups que inician su actividad en su sector de mercado.

Figura 6.7.21

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



6.7.5 Tecnologías Digitales

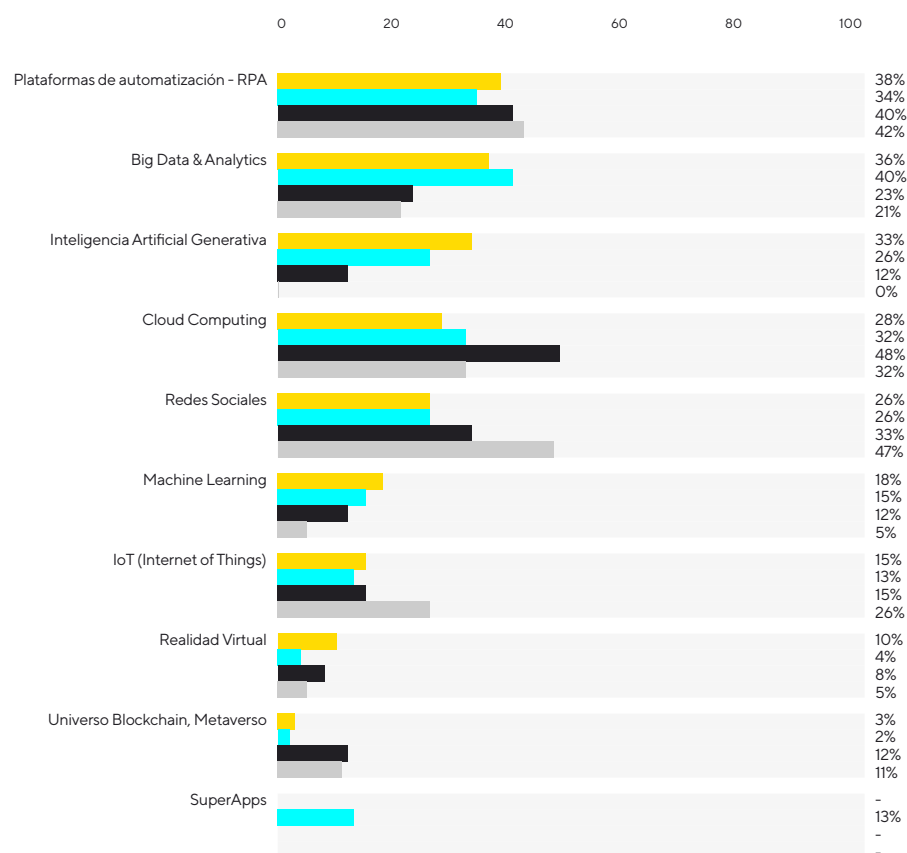
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido refrendar que todas las empresas argentinas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías, para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en las Plataformas de Automatización - RPA (38%) y el Big Data & Analytics (36%).

Figura 6.7.22

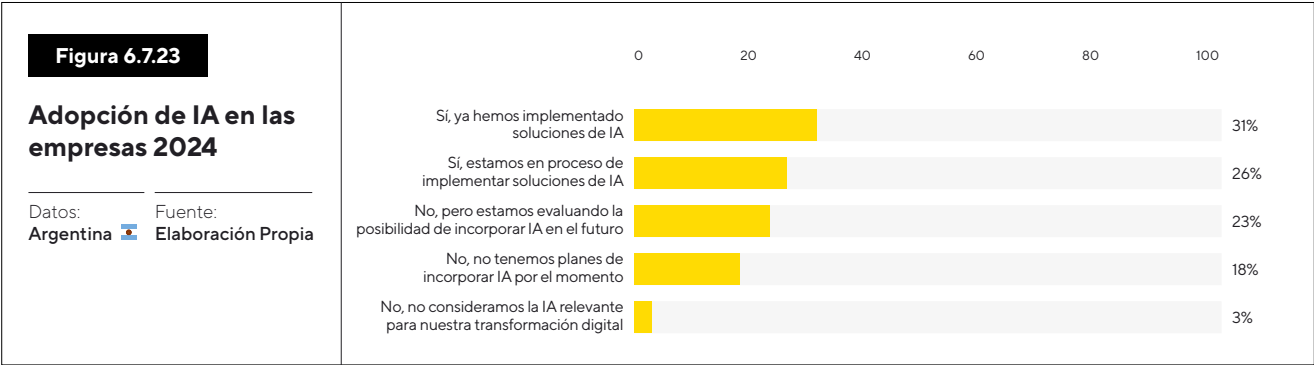
Comparativa interanual acerca de las tecnologías con mayor prioridad de inversión

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021

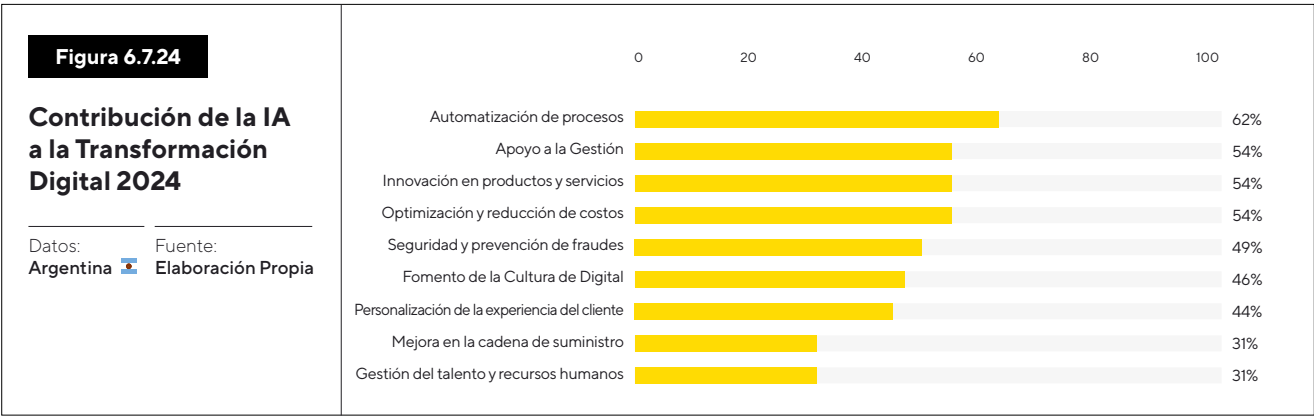


En este sentido, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 56% de las empresas argentinas ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar es que el 97% de las empresas argentinas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas argentinas consideran principalmente como beneficios significativos de la adopción de IA: la automatización de procesos (62%); el apoyo en la gestión (54%); y la innovación en productos y servicios (54%).



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.

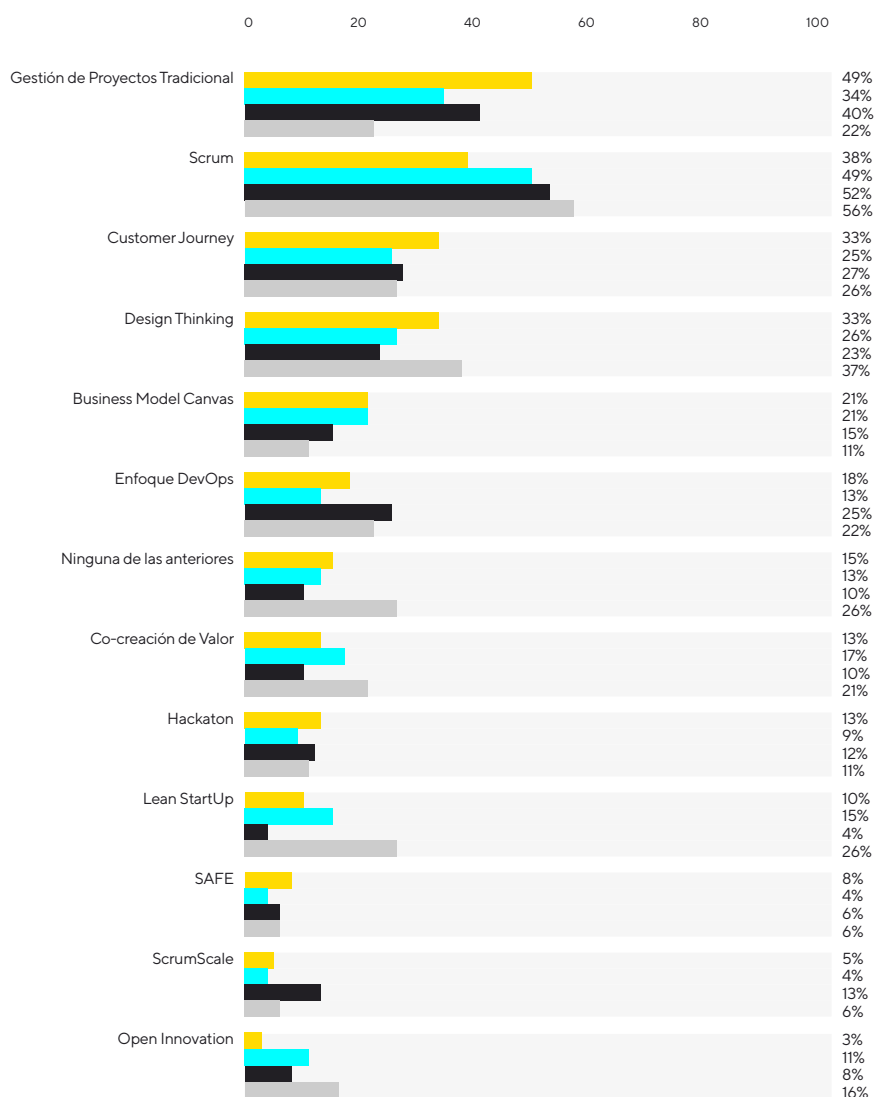
La mayoría de las empresas argentinas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba.

Figura 6.7.25

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Legenda:
■ 2024 ■ 2023 ■ 2022 ■ 2021



En concreto, Gestión de Proyectos Tradicional (49%), Scrum (38%), Customer Journey (33%) y Design Thinking (33%) son los métodos más utilizados por las empresas argentinas. Ambas han venido siendo aplicadas para el desarrollo de productos y servicios digitales.



Scrum sigue estando entre los métodos más utilizados 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 62% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.



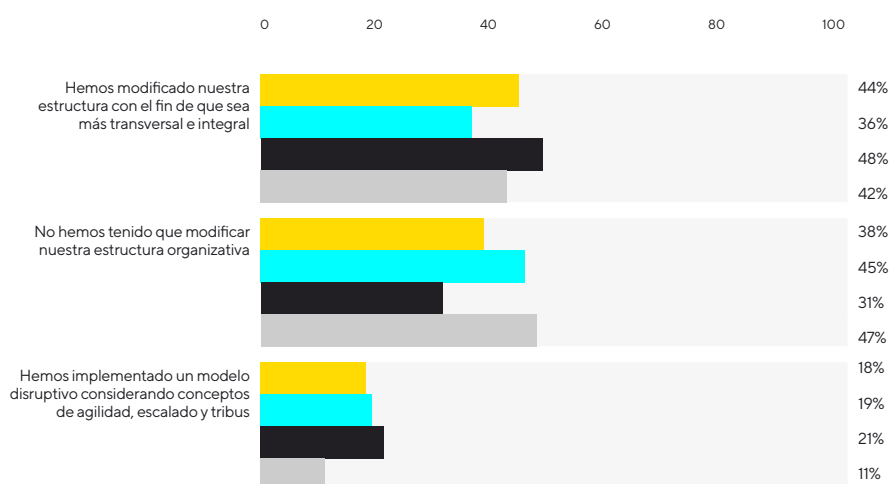
El 18% de las empresas argentinas ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.7.26

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



En general, se observa una tendencia estable en la cantidad de empresas que ha tenido que revisar sus estructuras organizativas, pasando de un 69% en 2022, al 55% en 2023 y a un 62% en esta edición del estudio.

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.

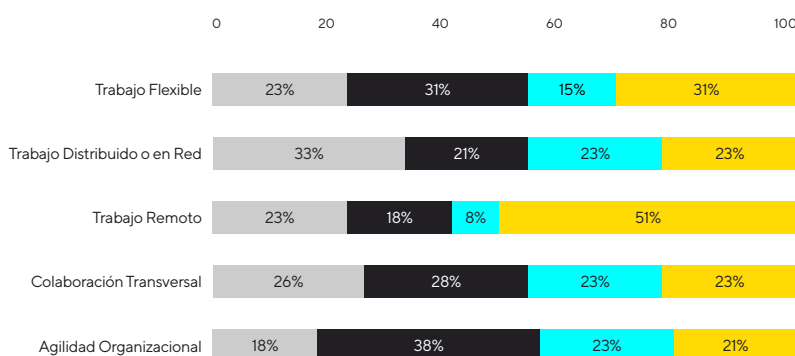
La mayoría de las empresas argentinas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (51%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (23%), Colaboración Transversal (23%) y el Trabajo Distribuido o en Red (23%).

Figura 6.7.27

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

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

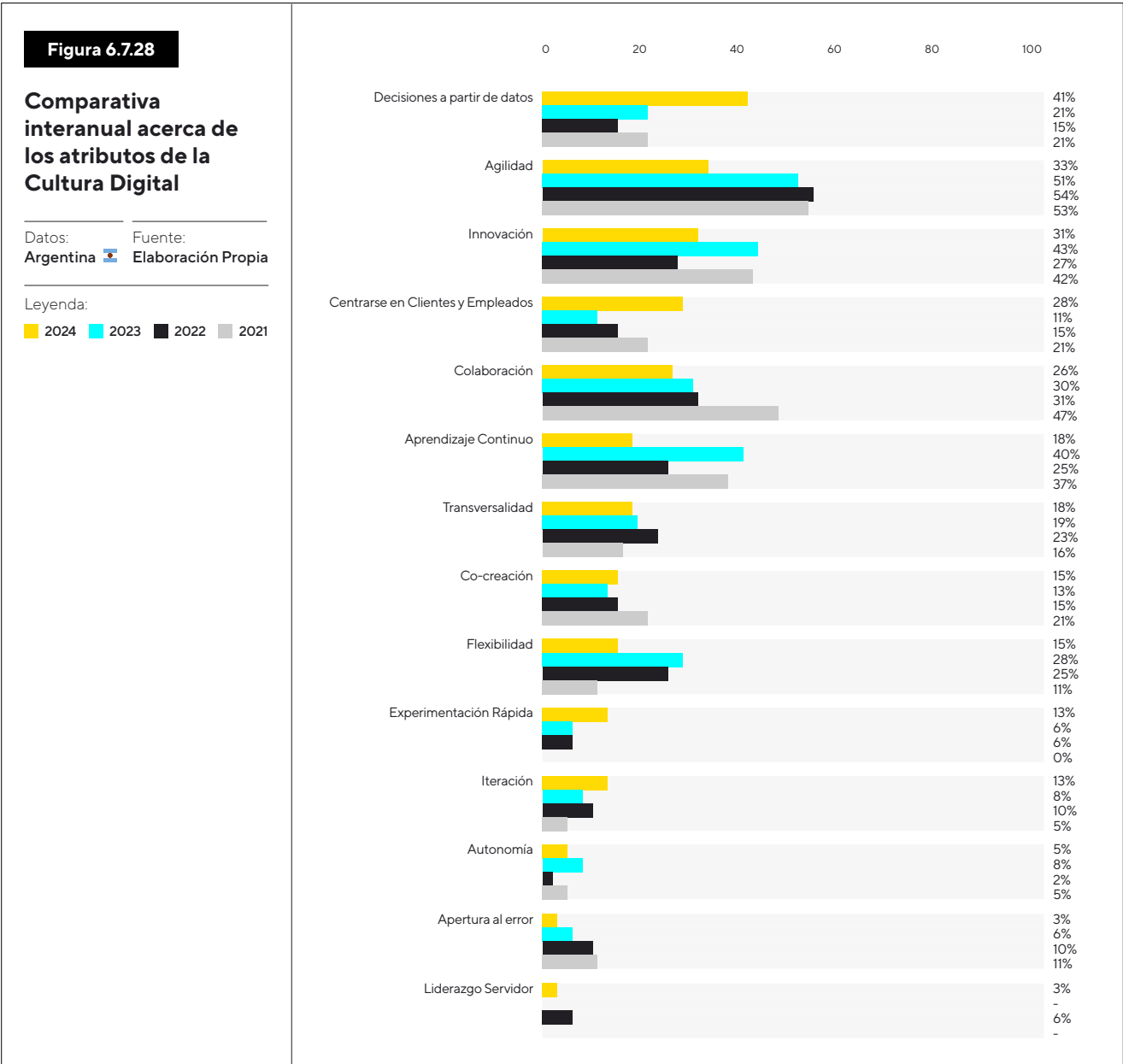
Leyenda: No ha sido necesario Lo estamos evaluando Estamos en proceso de despliegue Ya lo hemos implantado



6.7.7 Cultura Digital

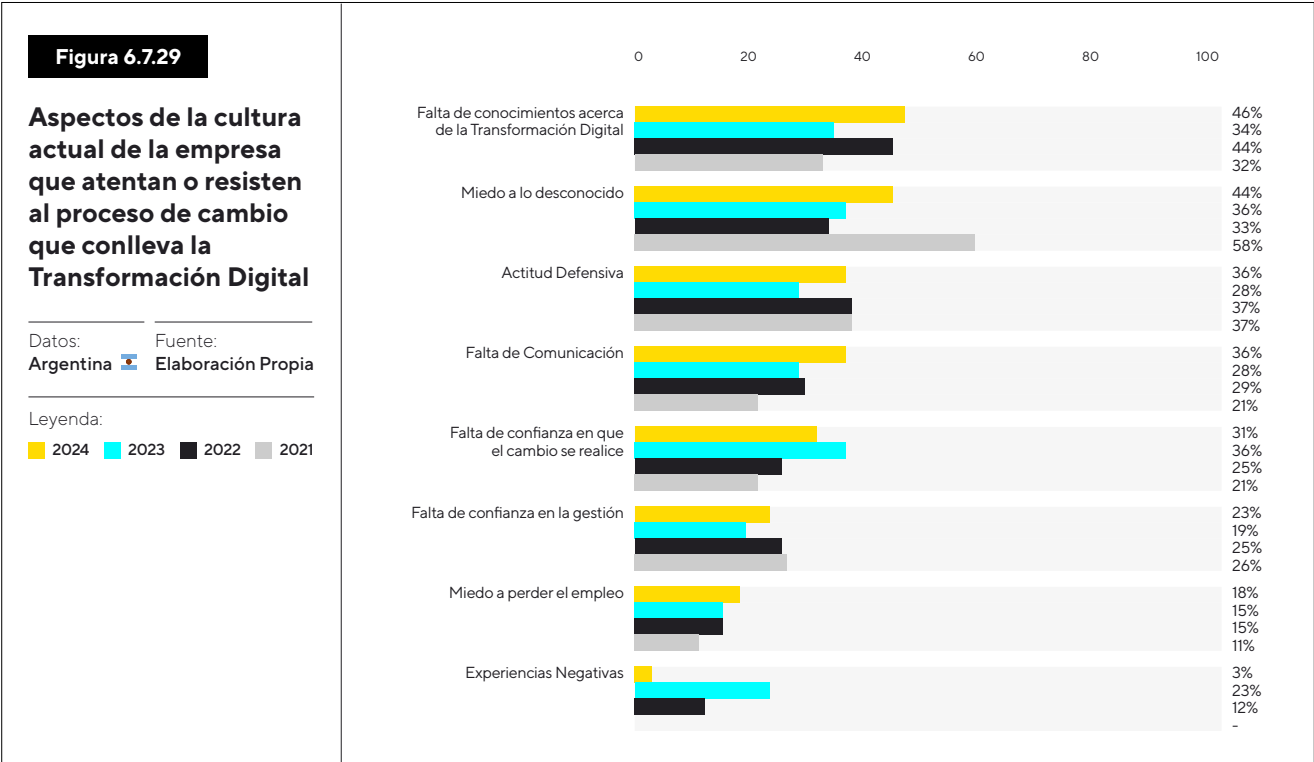
La Cultura de una empresa permite comprender, cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital.

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 Decisiones a partir de datos (41%), Agilidad (33%) e Innovación (31%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes.



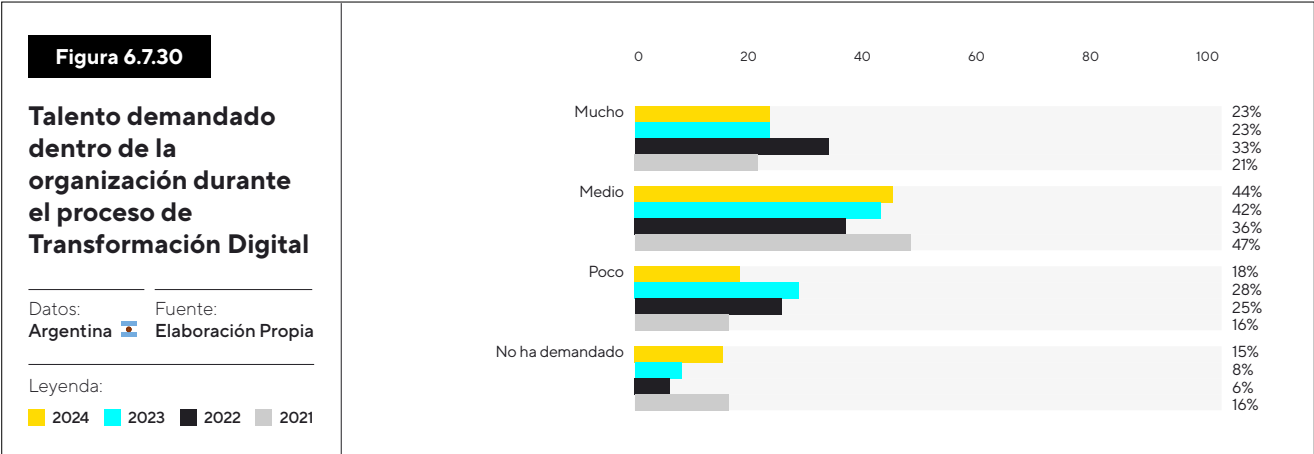
De otra parte, también los encuestados han determinado que existen ciertos aspectos de la cultura actual de la empresa argentina, que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital. Efectivamente, la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital y el miedo 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, 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.



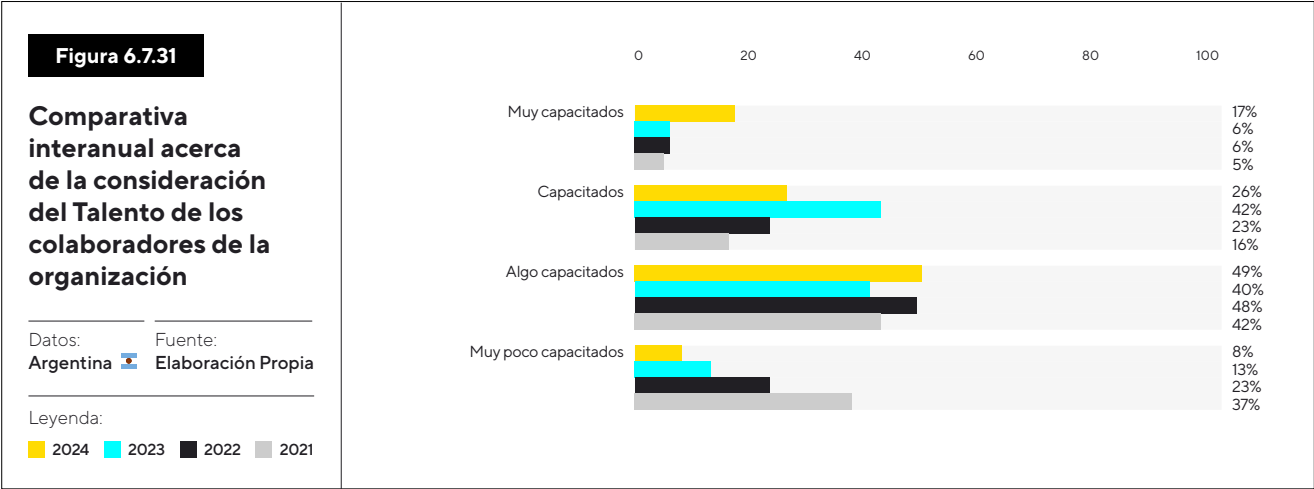
6.7.8 Talento Digital

La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 67% de los participantes ha manifestado, que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.



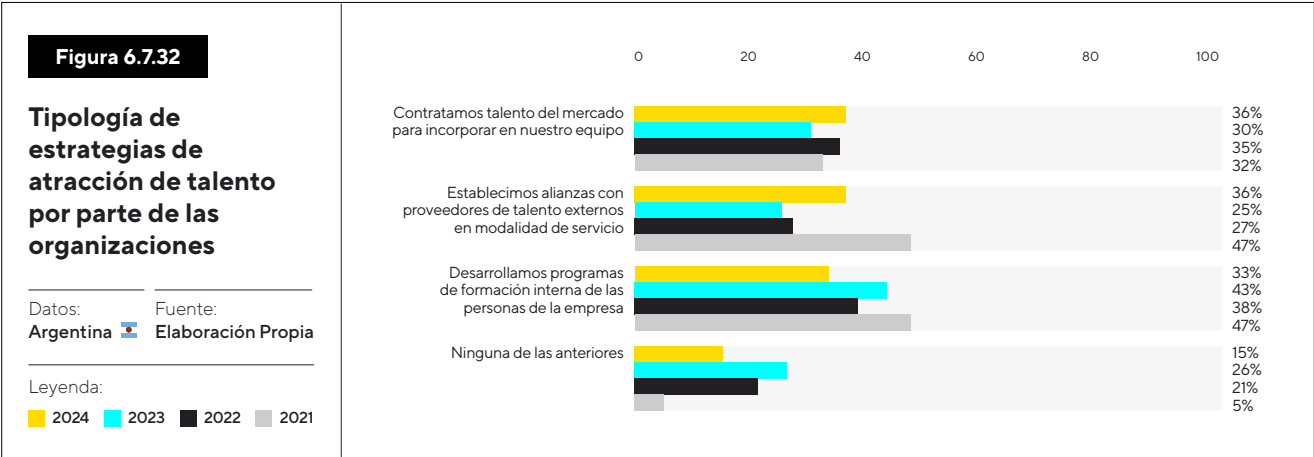
La demanda de nuevo talento de mercado continúa, de forma sostenida, para 2024. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto, se observa que el 67% de las organizaciones continúa demandando nuevo talento respecto al año 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 57% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado**, destacándose que el 49% los considera algo capacitados y otro 8% muy poco capacitados.



Continúa siendo considerable la cantidad de empresas argentinas, que entiende que sus recursos no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital. Más del 57% de las mismas continúa identificando esta debilidad en sus colaboradores. Esta situación se ha mantenido sostenida desde 2021, cuando el 79% de las empresas consideraba que sus colaboradores no estaban suficientemente formados para afrontar la Transformación Digital, pasando al 71% en 2022, pero descendiendo al 53% en 2023 y finalmente consolidándose en un 53% en esta edición del estudio.

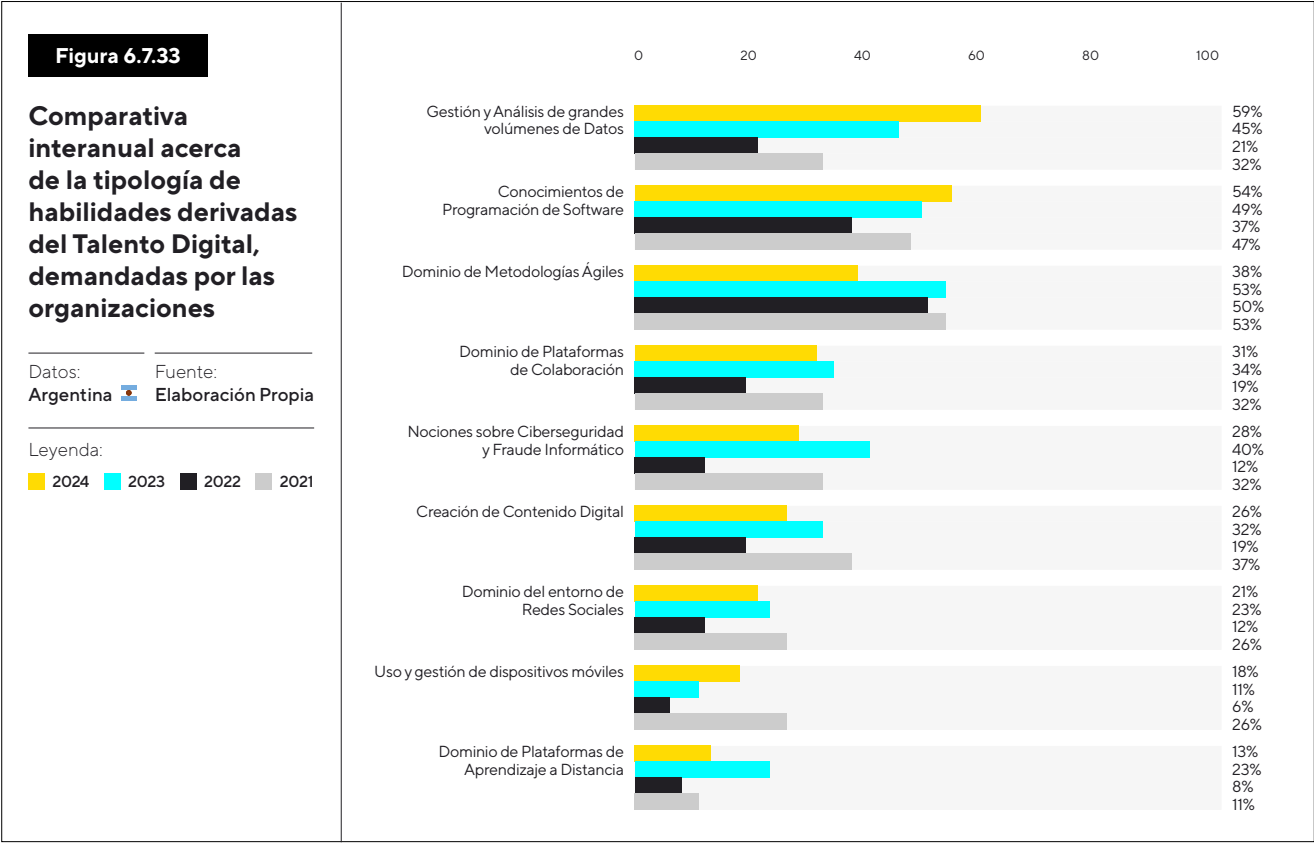
La concienciación acerca de la falta de capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias, que han tenido que desplegar las empresas argentinas a la hora de desarrollar el talento necesario, por la Transformación Digital. En consecuencia, el establecimiento de alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio (36%) y la contratación de talento de mercado (36%) han sido las elegidas por la mayoría de los participantes.



Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipos: a) Habilidades Digitales asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades

formales de capacitación; y b) *Power Skills* asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

En este sentido, la gestión y el análisis de grandes volúmenes de datos ha sido identificada por el 59% de los participantes, como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en Argentina, seguida por Conocimientos de Programación de *Software* (54%).



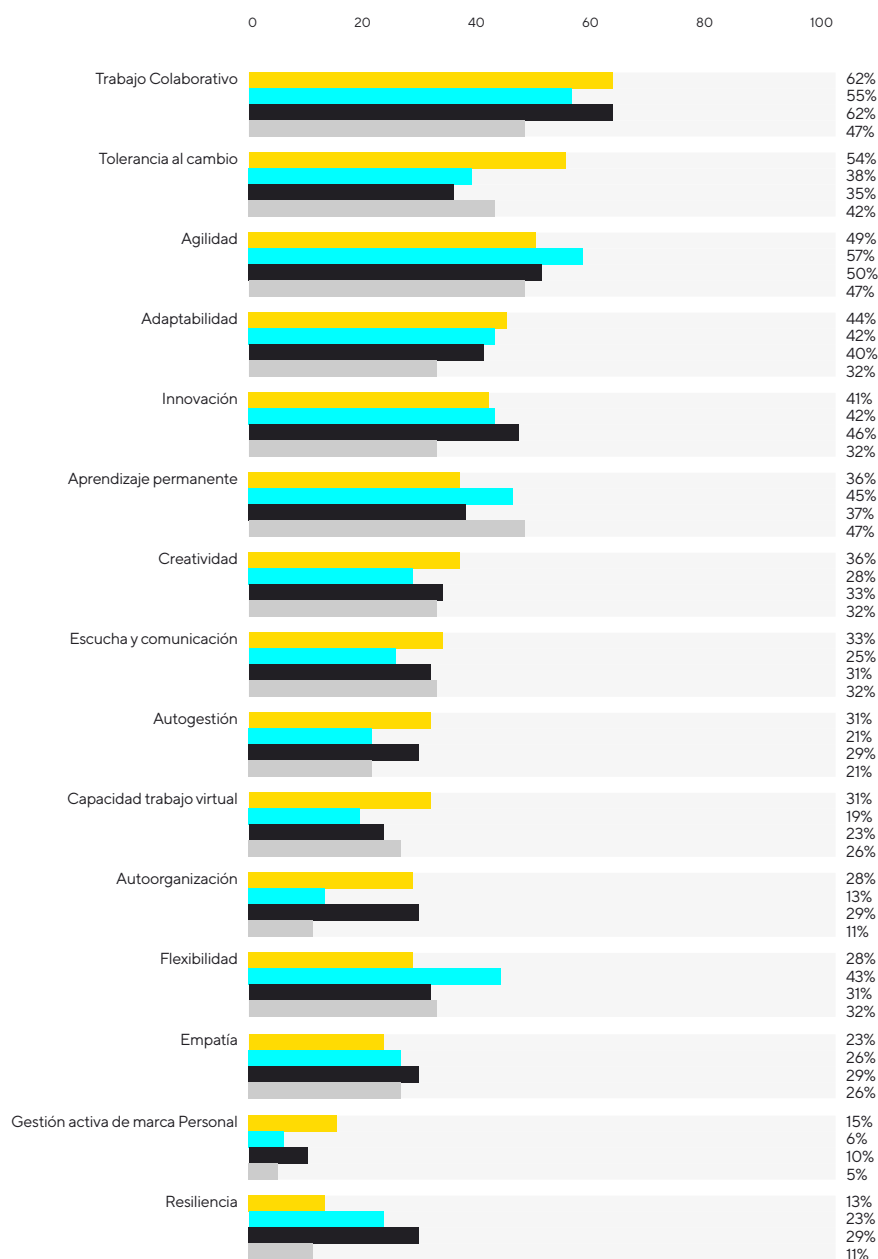
El Trabajo Colaborativo (62%) y la Tolerancia al Cambio (54%), han sido las *Power Skill*, consideradas como más necesarias a desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones en Argentina.

Figura 6.7.34

Tipología de Power Skill derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones

Datos: Argentina Fuente: Elaboración Propia

Leyenda: 2024 2023 2022 2021



6.7.9 Valoración cualitativa de resultados

- En 2024, el 76% de las empresas argentinas ha iniciado su proceso de Transformación Digital, mostrando un avance significativo respecto al 67% registrado en 2023. Este crecimiento refleja un compromiso continuo con la adaptación tecnológica, aunque un 24% de las organizaciones aún no ha comenzado este proceso. Entre estas últimas, los principales obstáculos incluyen la cultura organizacional actual (50%) y la falta de habilidades digitales (50%).
- El 59% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital perciben que sus esfuerzos han sido exitosos, con un 44% que indica haber cumplido sus expectativas y un 15% que considera haberlas superado.

- La Inteligencia Artificial (IA) se consolida como una herramienta clave, con un 56% de adopción en 2024 para las empresas que han iniciado su Transformación Digital. Las principales contribuciones de la IA incluyen la automatización de procesos (62%) y la innovación en productos y servicios (54%), mostrando su impacto estratégico en las operaciones empresariales.
- En cuanto al talento digital, el 57% de las empresas considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital. Aunque este dato representa proporciones similares respecto al 53% en 2023, refleja la persistente necesidad de estrategias robustas de formación y desarrollo de habilidades.
- Finalmente, mientras las empresas argentinas priorizan áreas como negocio y operación, aspectos fundamentales como cultura digital (38%) y desarrollo del talento (23%) permanecen relegados. Esto podría limitar el impacto a largo plazo de las iniciativas de Transformación Digital

6.7.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

- **“La Transformación Digital en Argentina acelera su paso”**
El 76% de las empresas argentinas ha iniciado su Transformación Digital en 2024, marcando un aumento notable respecto al 67% del año anterior. Este crecimiento destaca la resiliencia y el compromiso del ecosistema empresarial argentino hacia la evolución tecnológica.
- **“El éxito percibido en la Transformación Digital alcanza un 59%”**
El 59% de las empresas argentinas considera exitosos sus esfuerzos en Transformación Digital, con un 15% superando las expectativas iniciales. Estos resultados subrayan el impacto positivo de las inversiones estratégicas en tecnología y procesos digitales.
- **“La Inteligencia Artificial redefine el panorama empresarial”**
El 56% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital, ha implementado IA en sus operaciones, destacándola como una herramienta clave para la automatización (62%) y la innovación (54%). Este avance posiciona a la IA como un motor esencial para la competitividad empresarial.
- **“El talento digital, un desafío persistente”**
El 57% de las empresas considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, un dato que subraya la necesidad urgente de fortalecer estrategias de formación interna y atracción de talento.
- **“Cultura digital: el eslabón débil de la transformación”**
A pesar de los avances tecnológicos, la cultura digital (38%) y el desarrollo del talento (23%) siguen siendo áreas relegadas. Este desequilibrio plantea un desafío crítico para la sostenibilidad de la Transformación Digital en Argentina.

6.8 Chile

6.8.1 Resumen Ejecutivo

Figura 6.8.1

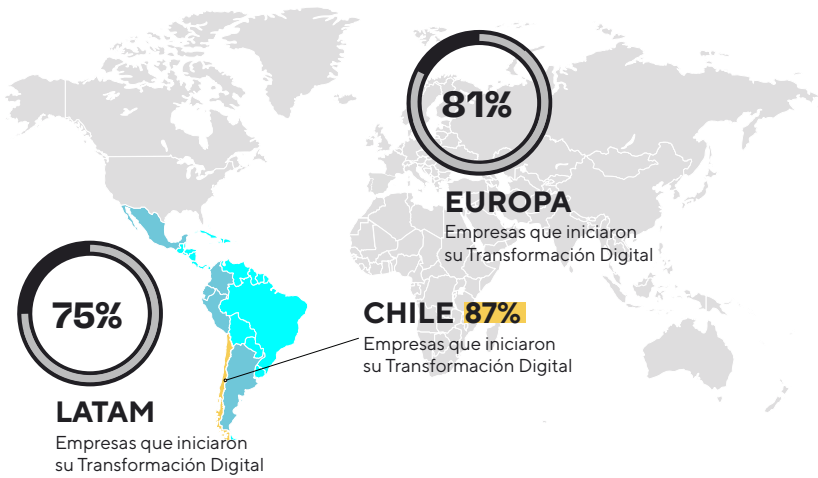
Fuente: Elaboración Propia Datos: Chile

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2024

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital

Resumen Ejecutivo - CHILE

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL OBS Business School



Transformación Digital

Cantidad de empresas que iniciaron su transformación en Chile



2024

Infraestructura

3° Usuarios de Internet
2° Hogares con Internet
3° Teléfonos inteligentes
2° Compras por Internet

Obstáculos de Adopción

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

Falta de habilidades digitales	60%
Cultura actual de la empresa	53%
Falta de visión estratégica	33%

Adopción de Inteligencia Artificial

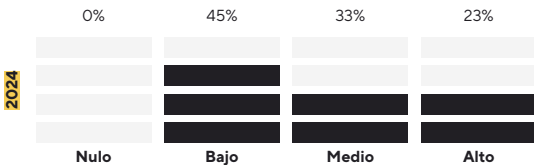
Total de empresas que han participado de la encuesta

Avanzaron en el despliegue de IA	46%
Considera que la IA es relevante para la Transformación Digital	93%

Cómo contribuye la IA a la Transformación digital de la empresa

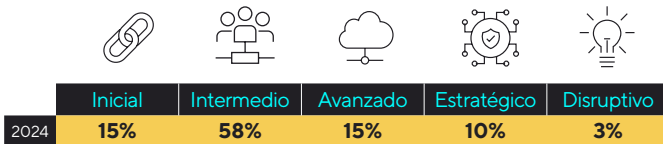
Automatización de procesos	59%
Apoyo a la gestión	52%
Innovación	50%

Nivel de éxito del proceso de Transformación Digital



Índice de madurez digital de las empresas chilenas

Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas

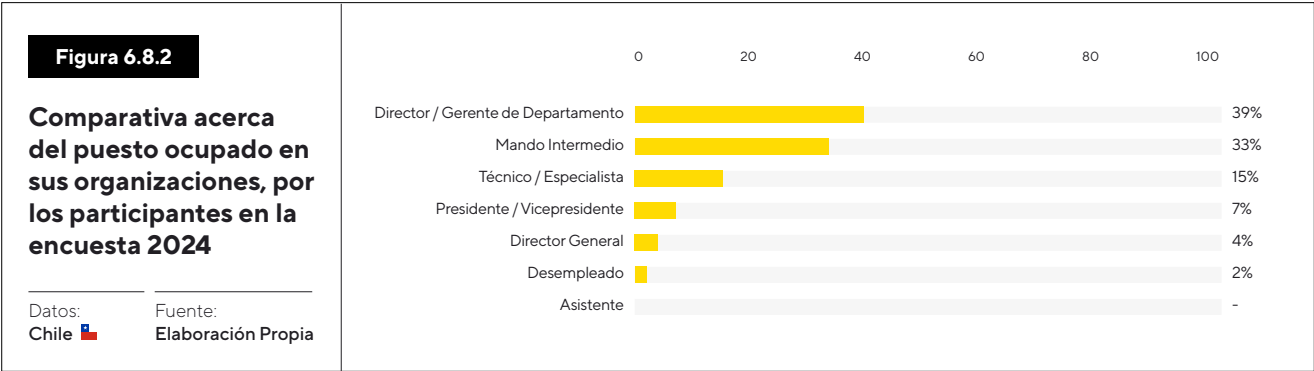


6.8.2 Características de la Muestra

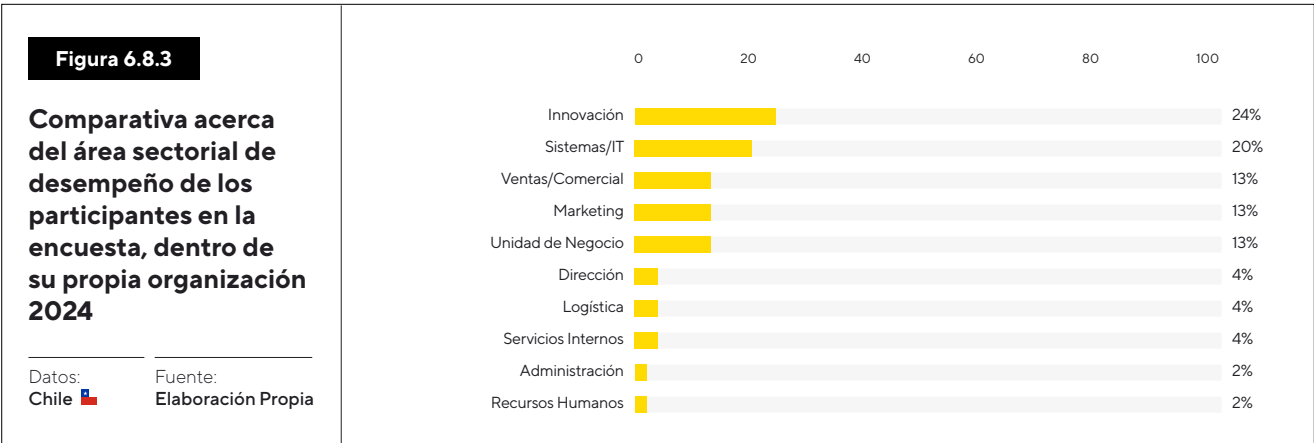
En esta edición del estudio, hemos ampliado los casos de estudio incorporando a Chile como nuevo país objeto de la evaluación. En este sentido, tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 522 respuestas, de las cuales 46 correspondieron a Chile, representando el 9% 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, con 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 (39%), mientras que la de los mandos intermedios (33%) ocupa una proporción más reducida.



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 Innovación (24%) y Sistemas / IT (20%):

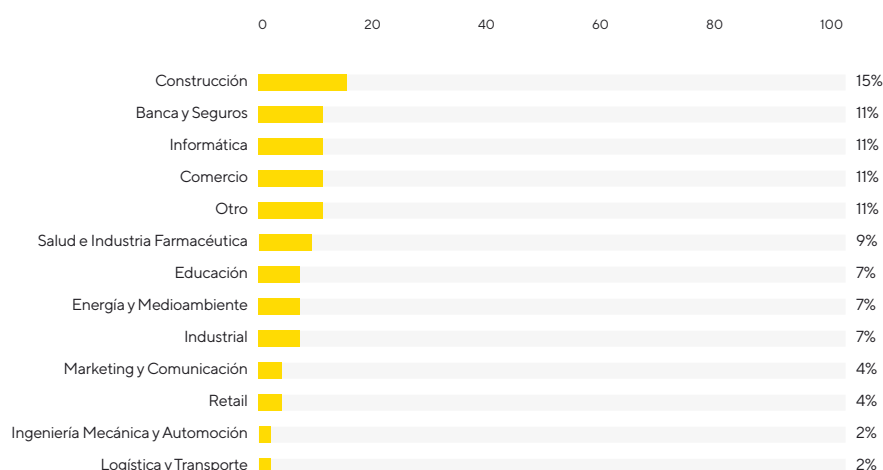


Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas chilenas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad, pudiéndose destacar las categorías relativas a Construcción (15%), Banca y Seguros (11%) e Informática (11%).

Figura 6.8.4

Comparativa en relación con el área sectorial de desempeño de las organizaciones de los participantes en la encuesta 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



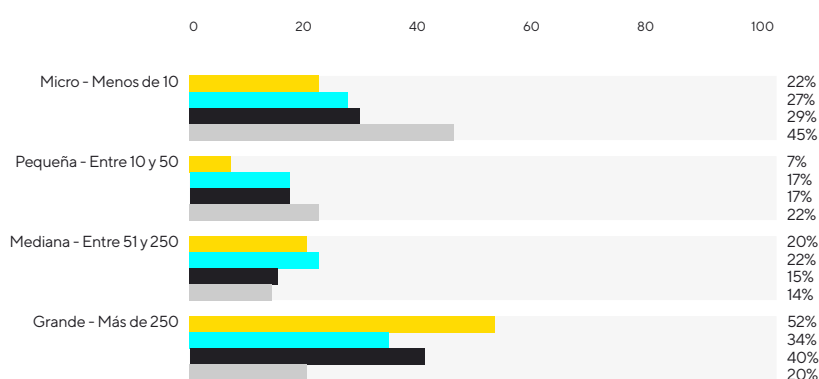
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra chilena, la referida a la cantidad de empleados dentro de las propias las organizaciones. Es por ello, por lo que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en el intervalo Grande, ocupando el 52% de la muestra, mientras que las Micro, alcanzaron el 22% de la misma.

Figura 6.8.5

Cantidad de empleados de la empresa representada por los participantes en la encuesta

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:  2024  2023  2022  2021



6.8.3 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.



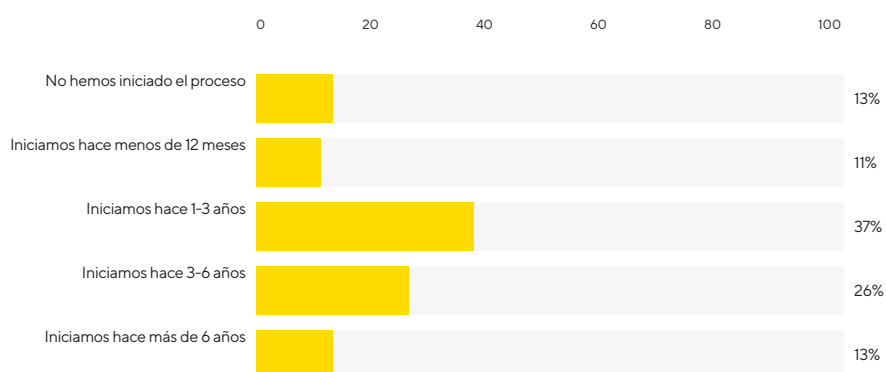
En este sentido, la mayoría de las empresas representadas (87%) confirmaron haber iniciado su proceso de Transformación Digital, mientras que un 13% aún no lo ha hecho.

Por su parte, Chile se destaca como el país de la muestra donde mayor cantidad de empresas ha iniciado su Transformación Digital.

Figura 6.8.6

Comparativa en relación con la distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

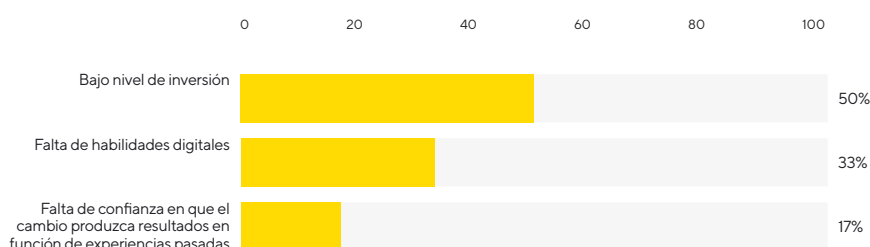


De otra parte, las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. En este sentido, consultamos a las empresas sobre cuáles fueron los aspectos, que precisamente imposibilitaron el inicio del proceso:

Figura 6.8.7

Obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



Como puede observarse a partir de la figura facilitada, el bajo nivel de inversión (50%) y la falta de habilidades digitales (33%), fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las organizaciones chilenas.

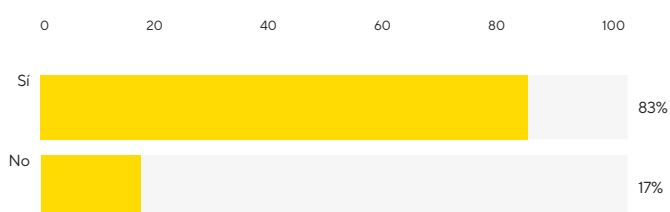


No obstante, lo anterior, las empresas chilenas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 83% de la muestra manifiesta estar dispuesta a iniciar su transformación durante el próximo año.

Figura 6.8.8

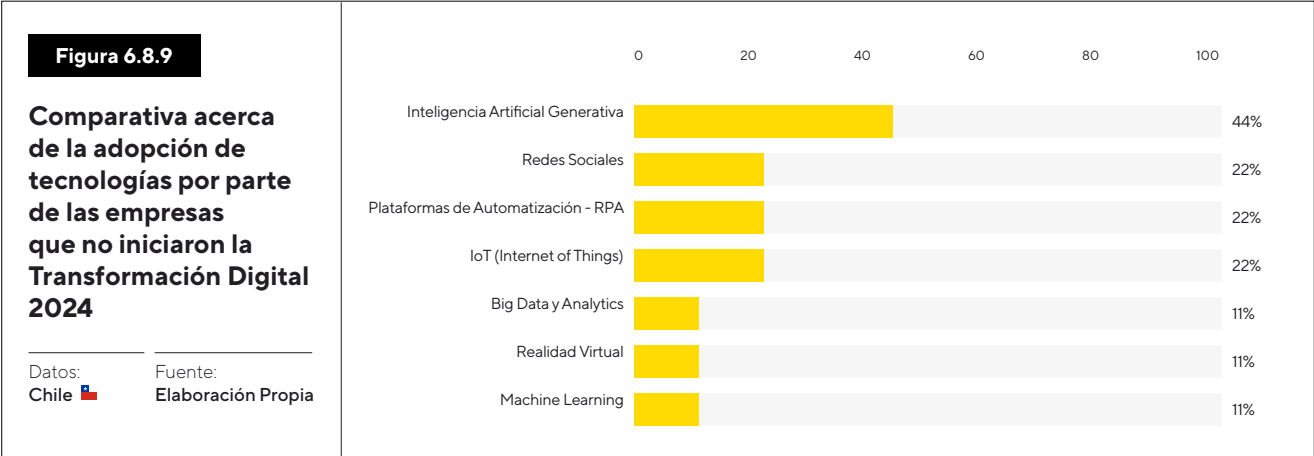
Comparativa acerca de las empresas que planean iniciar la Transformación Digital en el próximo año 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación

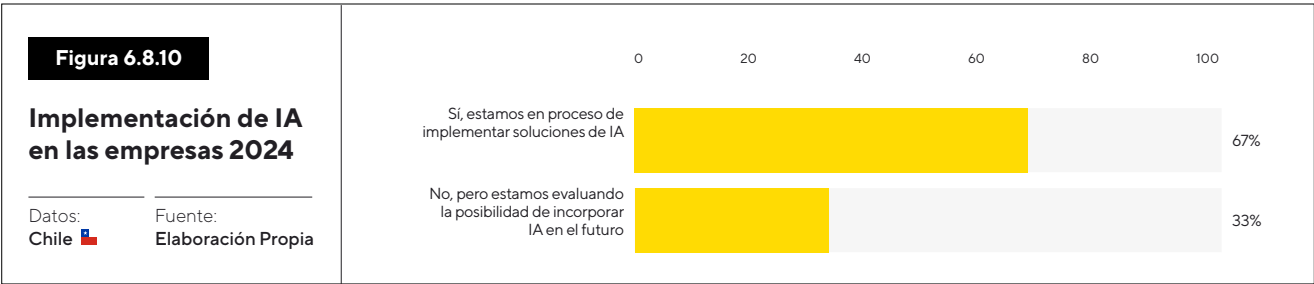
Digital, las empresas chilenas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, Inteligencia Artificial Generativa (44%) y Redes Sociales (22%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.



En Chile, la adopción de Inteligencia Artificial Generativa es la principal opción tecnológica, para aquellas empresas que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.

En ese sentido, en 2024 hemos ampliado el universo de estudio incorporando como nueva variable de análisis el nivel de adopción de Inteligencia Artificial en las empresas.

Considerando los resultados obtenidos para Chile, es importante destacar que, en concreto, un 67% de las empresas se encuentra en pleno proceso de implementación de IA.



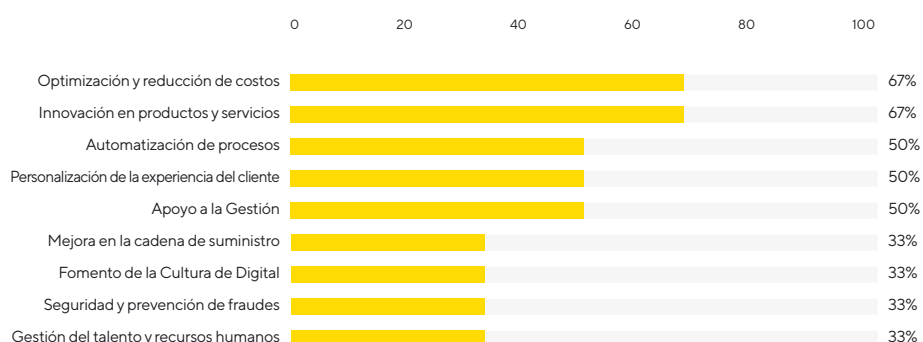
En relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las organizaciones, podemos observar que las empresas chilenas consideran principalmente un aporte significativo de la IA para la Optimización y reducción de costos (67%), Innovación en productos y servicios (67%) y la Automatización de procesos (50%).

Figura 6.8.11

Contribución de la IA a la Transformación Digital 2024

Datos:
Chile

Fuente:
Elaboración Propia



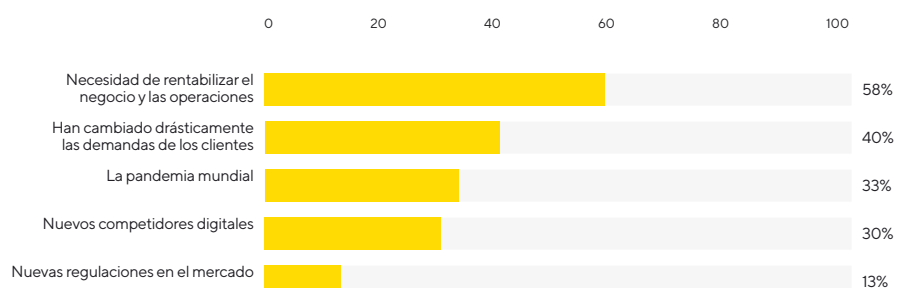
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (87%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, las empresas chilenas identifican que la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (58%) y el cambio drástico de las demandas de los clientes (40%), las está empujando a embarcarse en los procesos de Transformación Digital.

Figura 6.8.12

Comparativa acerca de los motivos que impulsaron a las empresas a iniciar la Transformación Digital 2024

Datos:
Chile

Fuente:
Elaboración Propia



La mayor parte de las empresas chilenas que ha iniciado la Transformación Digital (55%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación.

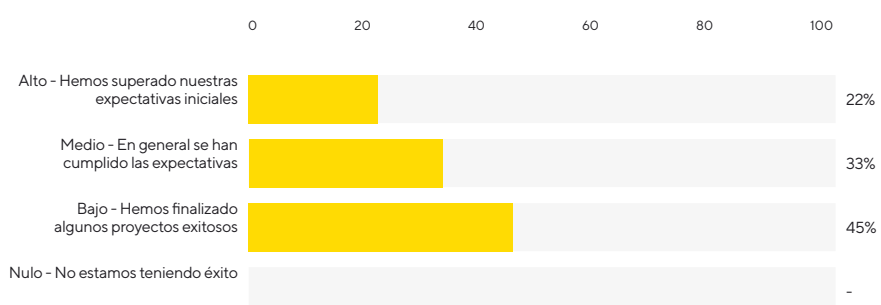
En concreto, un 33% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 22% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.

Figura 6.8.13

Comparativa acerca del nivel de éxito autoafirmado, respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas 2024

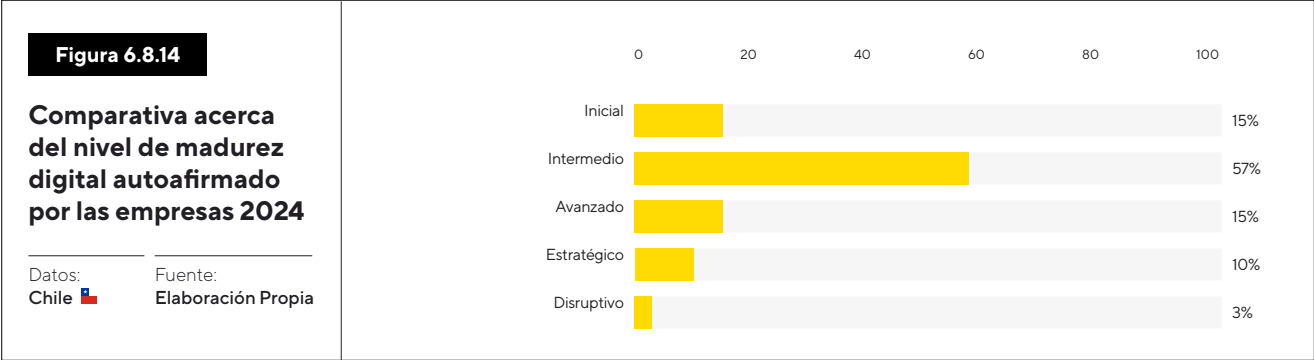
Datos:
Chile

Fuente:
Elaboración Propia

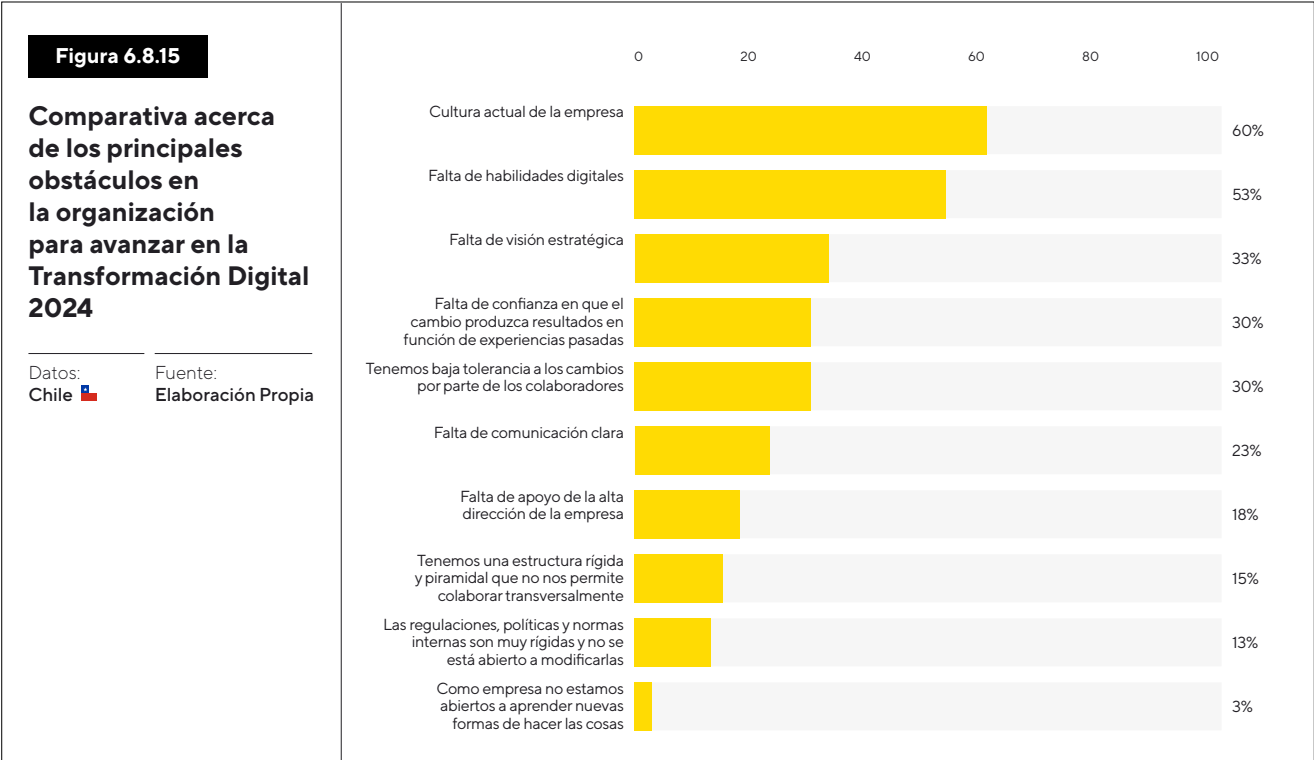


La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados, para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos 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 (15%) y medio (57%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 28% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez digital: entre avanzado (15%), estratégico (10%) y disruptivo (3%).



No obstante lo anterior, para comprender la evolución del nivel de madurez de las empresas chilenas, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales se encuentran entre los principales obstáculos del proceso. La falta de habilidades digitales había sido identificada como bloqueante del inicio de la Transformación Digital en aquellas empresas, que todavía no habían iniciado dicho proceso.



Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas chilenas, 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 (35%), seguida por la responsabilidad de un área de negocio (20%).

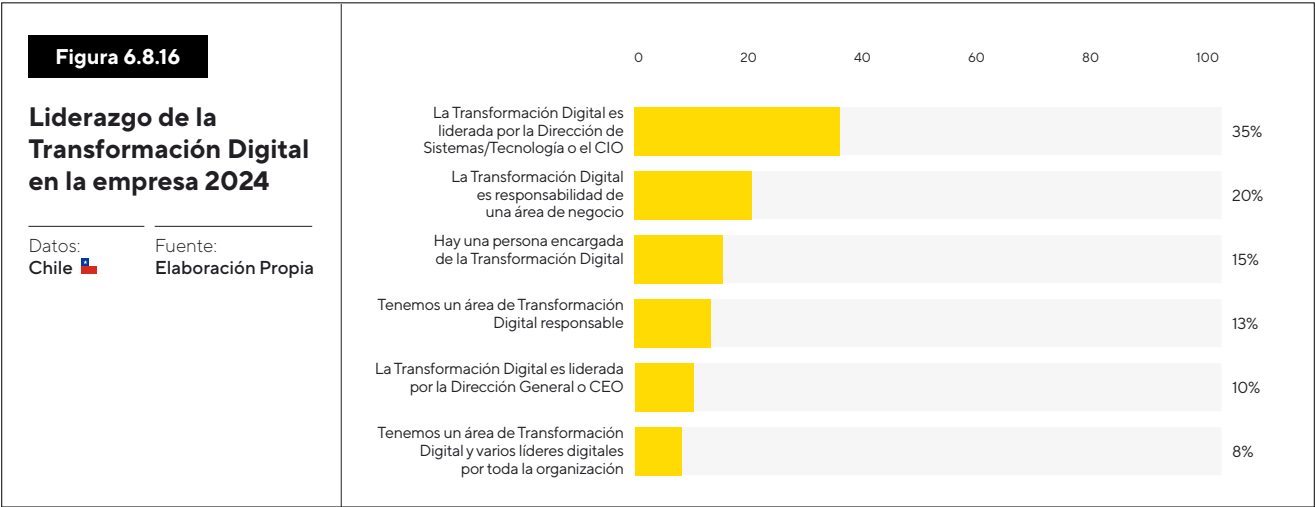
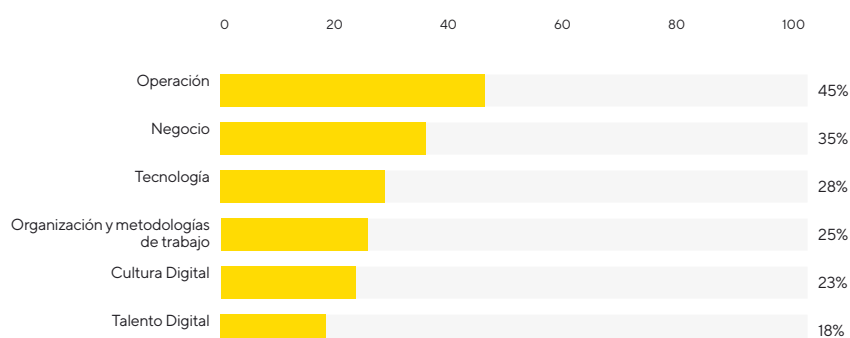


Figura 6.8.18

Comparativa sobre las prioridades de la agenda de la Transformación Digital 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

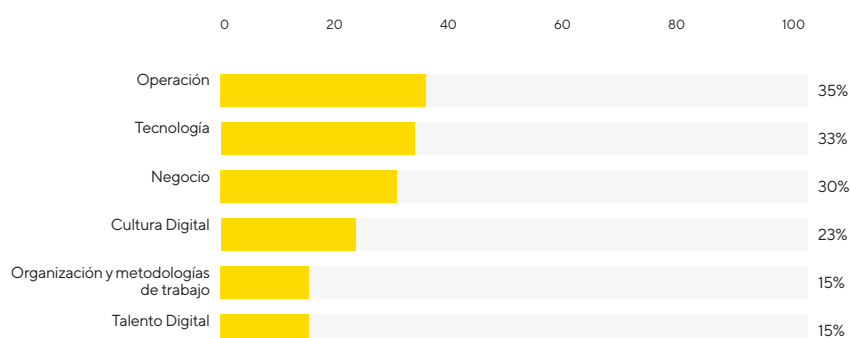


Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales, las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse, sobremanera, con respecto al resto de los aspectos contemplados: Operación (35%) y Tecnología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

Figura 6.8.19

Comparativa acerca de los aspectos en que la Transformación Digital alcanzó mayor madurez 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



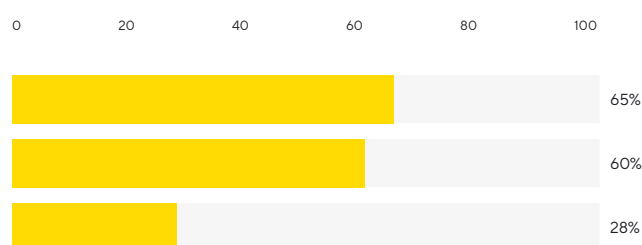
6.8.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

La innovación en productos y servicios es la principal palanca mediante la cual compiten las empresas chilenas, en los diversos sectores. Es por ello, que el factor dinamizador de las tecnologías digitales también está permitiendo innovar en productos y servicios.

Figura 6.8.20

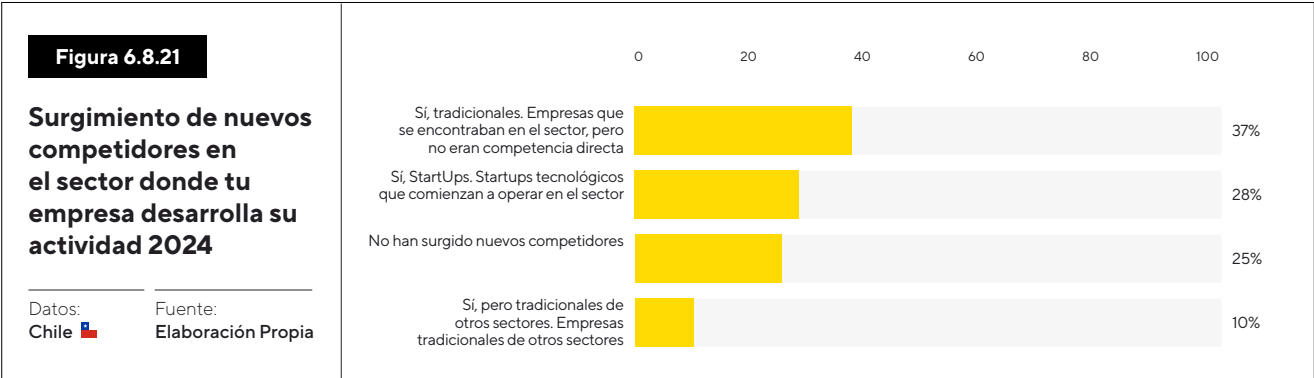
Palancas competitivas que están transformando cada sector de competencia 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



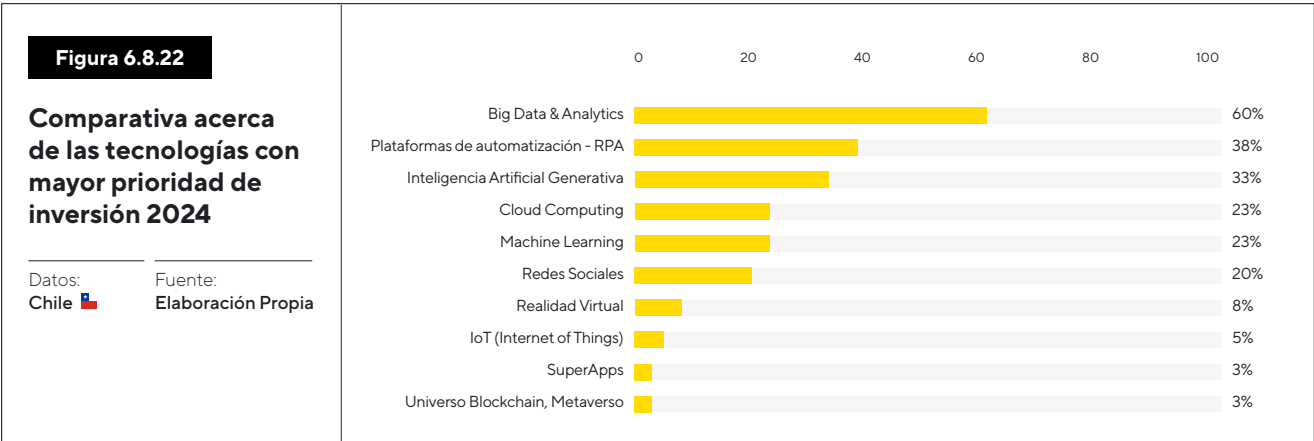
De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno

competitivo está volviéndose cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas chilenas. Así pues, un 75% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

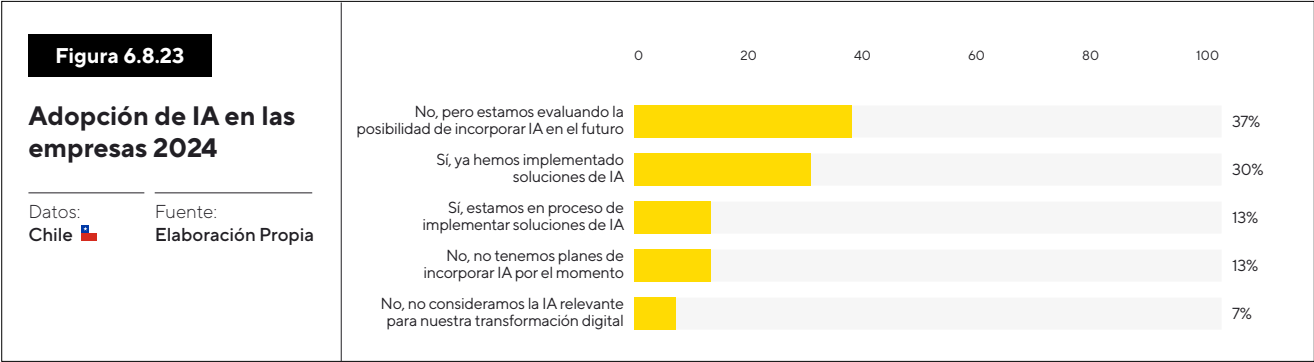


6.8.5 Tecnologías Digitales

Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido refrendar que todas las empresas chilenas 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 Big Data & Analytics (60%) y en las Plataformas de Automatización (38%).

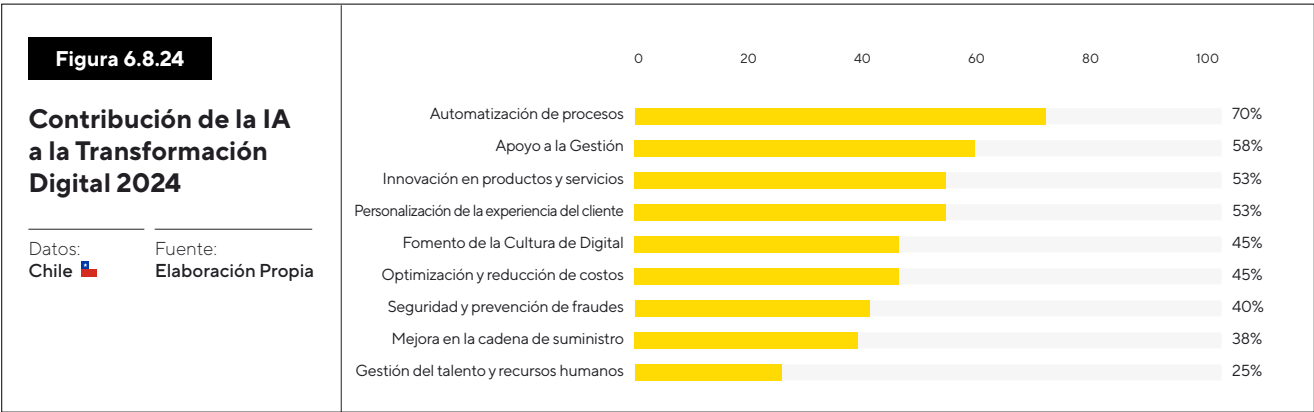


En este sentido, hemos consultado a las empresas acerca del nivel de adopción de la IA, pudiendo concluir que el 43% de las empresas chilenas que iniciaron su Transformación Digital ha avanzado en su implementación.



Asimismo, otro aspecto a destacar es que el 93% de las empresas chilenas que han iniciado su Transformación Digital considera que la IA es relevante para su transformación.

Por otra parte, en relación con las contribuciones de la IA en el proceso de Transformación Digital de las empresas, podemos observar que las empresas chilenas consideran principalmente como beneficios significativos de la adopción de IA: la automatización de procesos (70%); el apoyo en la gestión (58%); y la innovación en productos y servicios (53%).



6.8.6 Modelo de Gestión

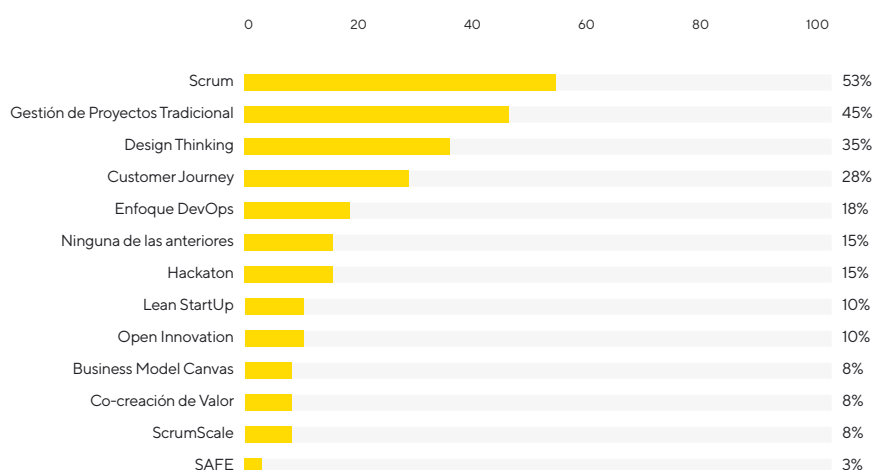
De otra parte, nuestro estudio tampoco ha podido obviar, que implementar nuevas formas de trabajo, adoptar metodologías ágiles y revisar las estructuras organizativas son aspectos clave, para que las empresas avancen en su transformación.

La mayoría de las empresas chilenas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba.

Figura 6.8.25

Comparativa acerca de las prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



En concreto, Scrum (53%), Gestión de Proyectos Tradicional (45%) y Design Thinking (35%) son los métodos más utilizados por las empresas chilenas.



Scrum es el método más utilizado por las empresas chilenas, 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 65% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar este proceso.

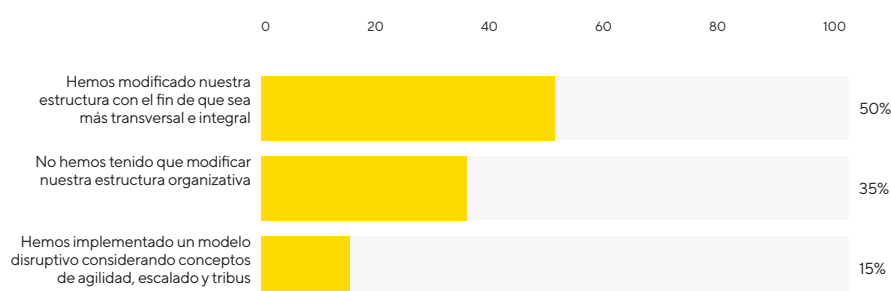


El 15% de las empresas chilenas ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

Figura 6.8.26

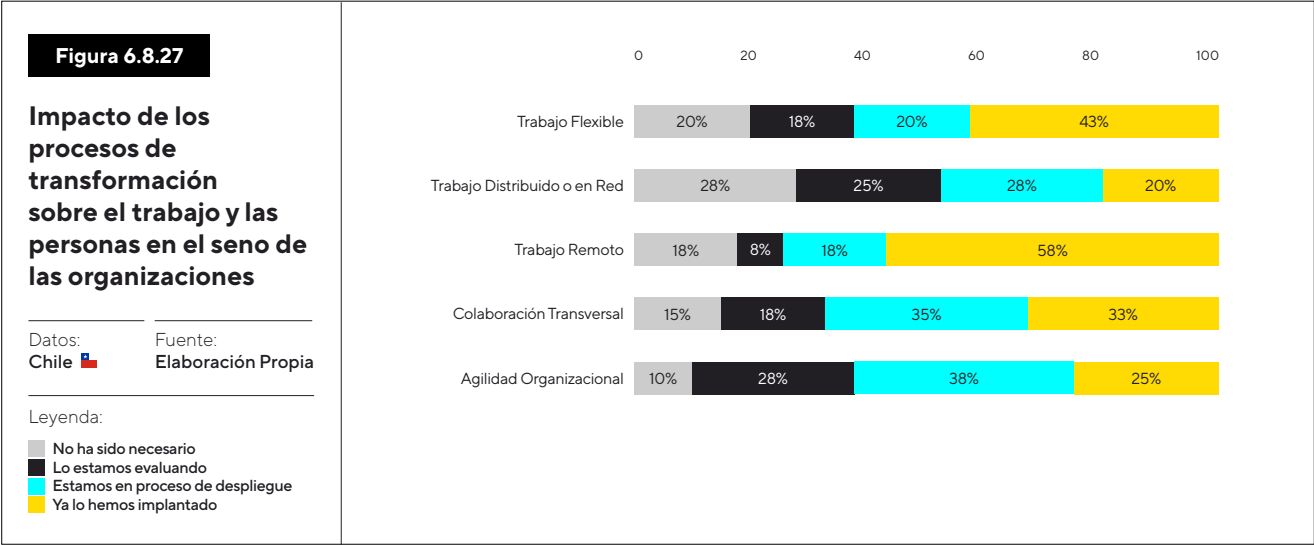
Comparativa acerca de las modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones, para implementar la transformación del modelo de negocio 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

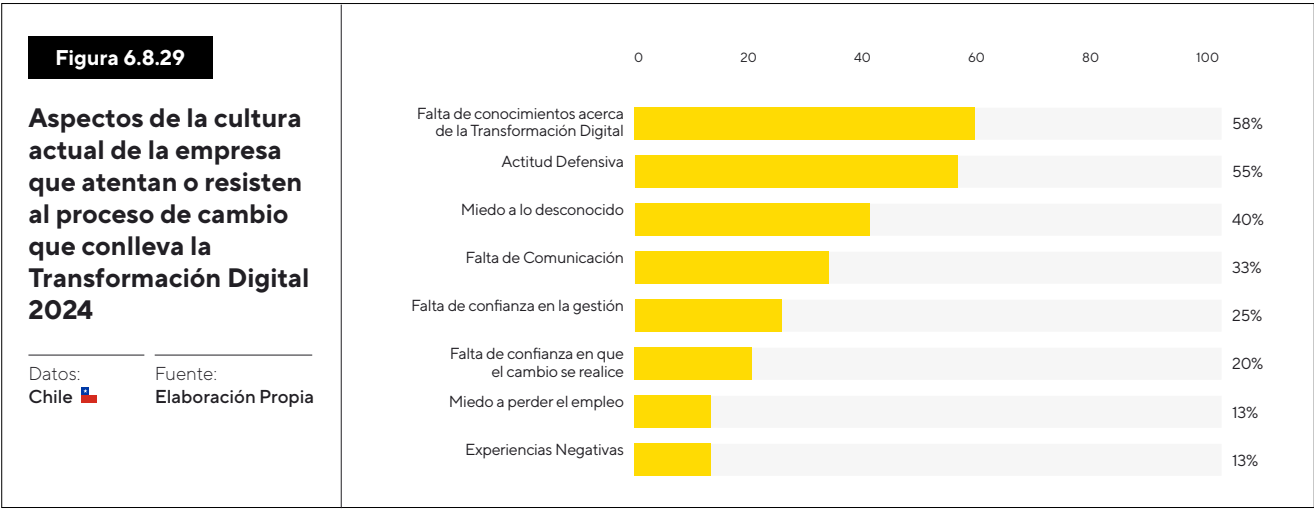


Junto a lo anterior, también resultó crucial conocer cómo estos procesos de transformación tienen un impacto, tanto en el trabajo, como en las personas, dentro de las organizaciones. Por ello, se indagó sobre cómo la Transformación Digital ha comportado llevar adelante nuevas políticas de trabajo y en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

La mayoría de las organizaciones chilenas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (58%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (38%), colaboración Transversal (35%) y Trabajo Distribuido o en Red (28%).

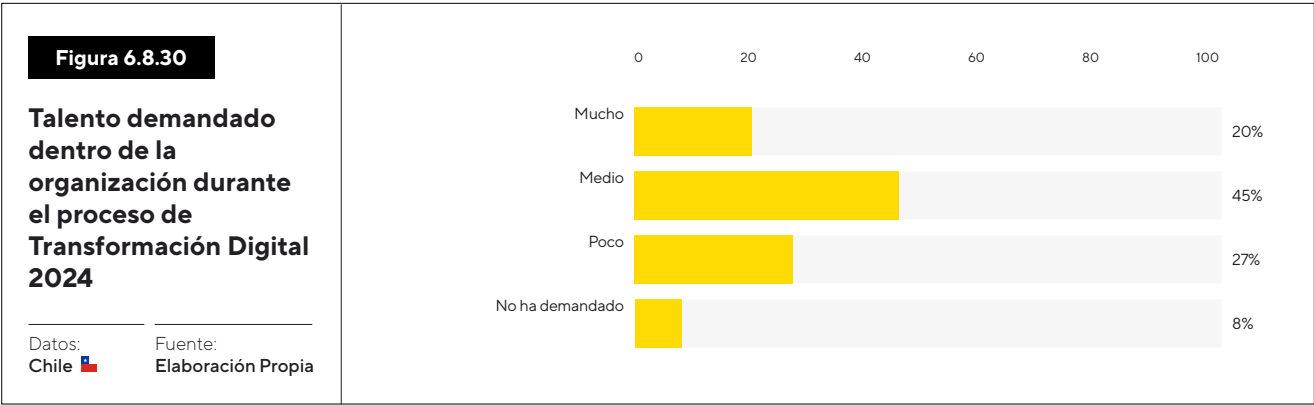


actitudes defensivas se revelaron como las principales actitudes, que provoca una resistencia en las personas a los procesos de transformación. Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir 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.



6.8.8 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.



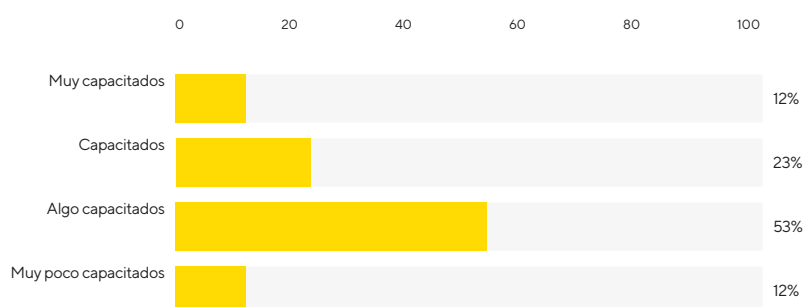
La demanda de nuevo talento de mercado se observa considerable en las empresas chilenas en tanto un 65% de ellas ha requerido nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital.

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 65% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado**, destacándose que el 53% los considera algo capacitados y otro 12% muy poco capacitados.

Figura 6.8.31

Comparativa acerca de la consideración del Talento de los colaboradores de la organización 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

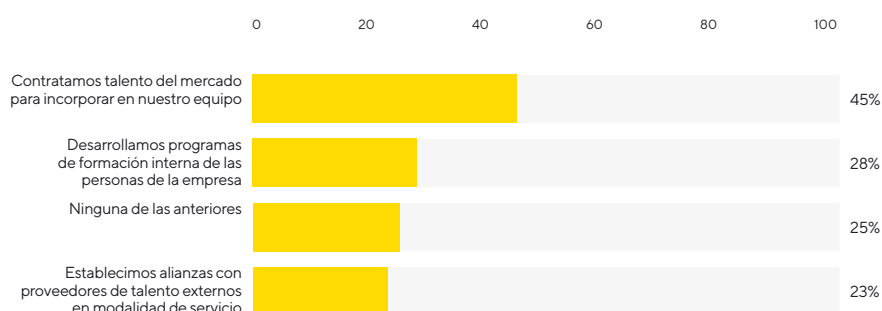


La concienciación acerca de la falta de capacitación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias, que han tenido que desplegar las empresas chilenas a la hora de desarrollar el talento necesario, por la Transformación Digital. En consecuencia, la contratación de talento del mercado (45%) y el desarrollo de programas de formación interna (28%) han sido las elegidas por la mayoría de los participantes.

Figura 6.8.32

Tipología de estrategias de atracción de talento por parte de las organizaciones 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



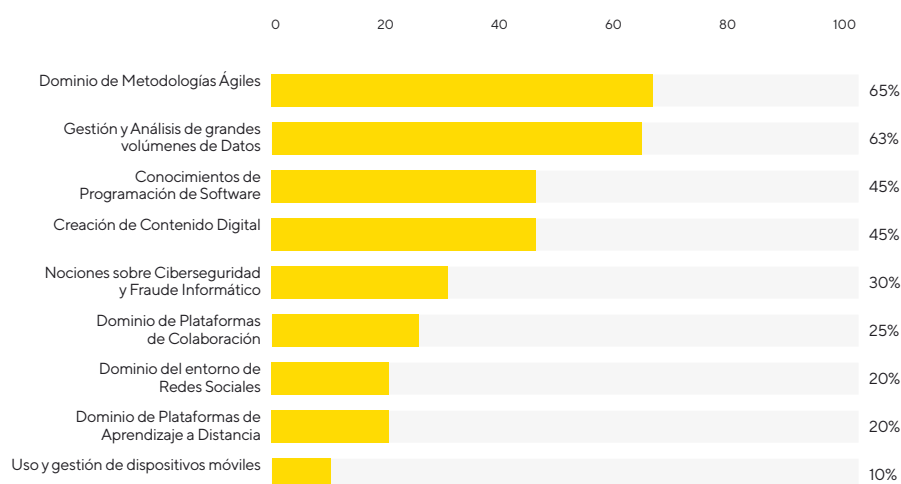
Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar podemos describir dos tipos: a) Habilidades Digitales asociadas a habilidades duras certificables, que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) *Power Skills* asociadas a habilidades blandas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

En este sentido, el dominio de Metodologías Ágiles (65%) y la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos (63%) han sido identificadas como las habilidades digitales más importantes para la Transformación Digital en Chile, seguida por Conocimientos de Programación de *Software* (45%).

Figura 6.8.33

Comparativa acerca de la tipología de habilidades derivadas del Talento Digital, demandadas por las organizaciones 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia

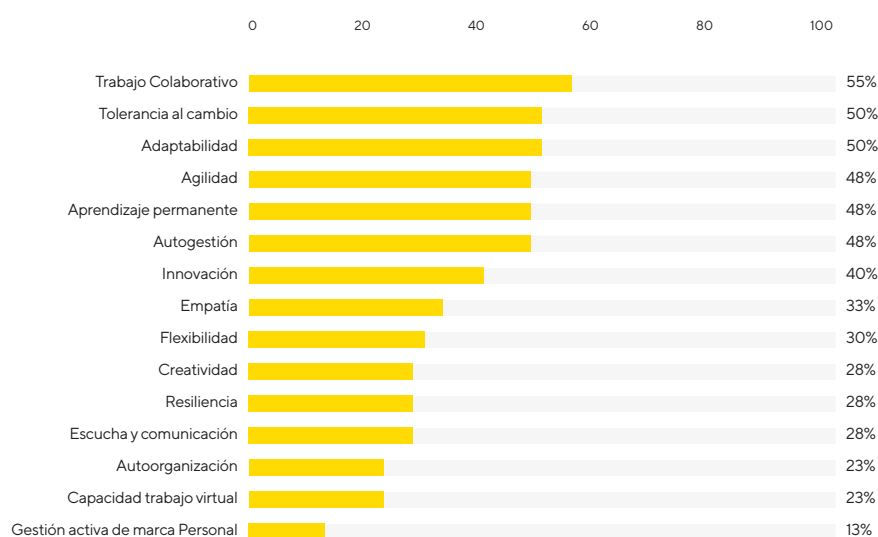


El Trabajo Colaborativo (55%), la tolerancia al cambio (50%) y la adaptabilidad (50%), han sido las *Power Skill*, consideradas como más necesarias a desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones en Chile.

Figura 6.8.34

Tipología de Power Skill derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones 2024

Datos: Chile  Fuente: Elaboración Propia



6.8.9 Valoración cualitativa de resultados

- En 2024, el 87% de las empresas chilenas han iniciado su proceso de Transformación Digital, consolidando su posición como el país con el mayor porcentaje de adopción dentro de la muestra del Think Digital Report 2024. Sin embargo, el 13% de las empresas aún no ha comenzado este proceso, señalando el bajo nivel de inversión (50%) y la falta de habilidades digitales (33%), como los principales obstáculos para iniciar su transformación.
- El éxito percibido en los procesos de Transformación Digital se mantiene en un 55%, con un 22% de las empresas afirmando haber superado las expectativas iniciales y un 33% indicando que han cumplido sus objetivos.

- En cuanto a madurez digital, el 28% de las empresas chilenas considera que su nivel es avanzado, estratégico o disruptivo. Sin embargo, un 57% sigue en niveles intermedios y un 15% en estadios iniciales, lo que resalta la necesidad de inversiones adicionales en áreas críticas como la cultura digital y las habilidades técnicas.
- La Inteligencia Artificial Generativa se posiciona como una herramienta clave, con un 43% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital avanzando en su implementación. Las principales contribuciones de la IA incluyen la automatización de procesos (70%), la innovación en productos y servicios (53%) y la optimización de costos (67%) lo que evidencia su impacto estratégico en las operaciones empresariales.
- Por otro lado, el talento digital sigue siendo un desafío significativo. El 66% de las empresas considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar los retos de la Transformación Digital. Las habilidades digitales más demandadas incluyen el dominio de metodologías ágiles (65%) y el análisis de datos (63%), mientras que *power skills* como el trabajo colaborativo (55%) y la tolerancia al cambio (50%) son cada vez más valoradas.
- Finalmente, las empresas chilenas priorizan áreas como operación y negocio, mientras que aspectos fundamentales como cultura digital (40%) y talento digital (25%) siguen relegados. Este desequilibrio podría limitar la sostenibilidad a largo plazo de la Transformación Digital en el país.

6.8.10 Aspectos destacados para los Medios de Comunicación

Se han resumido aquellos hallazgos que se entiende que pueden ser de interés para los medios de comunicación y organismos públicos de los países.

- **“Chile lidera la Transformación Digital en la región”**
El 87% de las empresas chilenas ha iniciado su Transformación Digital en 2024, marcando el porcentaje más alto dentro de los países evaluados. Este avance refleja un sólido compromiso con la digitalización y la competitividad en el mercado.
- **“El éxito en la Transformación Digital alcanza el 55%”**
El 55% de las empresas chilenas considera exitosos sus procesos de Transformación Digital, con un 22% superando las expectativas iniciales. Este resultado subraya el impacto positivo de las estrategias implementadas.
- **“La Inteligencia Artificial impulsa la innovación empresarial”**
El 43% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital ha implementado IA, destacándola como una herramienta clave para la automatización de procesos (70%) y el apoyo a la gestión (58%). Este dato consolida a la IA como un motor estratégico para la competitividad empresarial en Chile.
- **“El talento digital, una asignatura pendiente”**
El 65% de las empresas chilenas considera que su fuerza laboral no está suficientemente capacitada para afrontar los retos digitales, evidenciando la urgencia de intensificar los esfuerzos de formación y atracción de talento.
- **“Cultura y talento digital: los grandes desafíos”**
Aunque las empresas chilenas lideran en adopción tecnológica, la **cultura digital** y el **desarrollo del talento digital** siguen siendo aspectos secundarios. Este enfoque desequilibrado podría afectar la sostenibilidad de los logros alcanzados en el futuro.

6.9 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.

6.9.1 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.

6.9.1.1 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 81% de las organizaciones en territorio español ha 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.
- España se mantiene como uno de los países líderes en madurez digital, con un 49% de empresas clasificadas en niveles avanzados o disruptivos, marcando un incremento significativo, en comparación a la precedente edición 2023.
-  No en vano, España ha demostrado ser el país de mayor penetración tecnológica, tanto en usuarios de internet, como en 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 70% 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 45% de las empresas españolas advierten que la cultura actual de la empresa les ha impedido 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 71% de las empresas españolas tiene planes concretos de iniciar su proceso de Transformación Digital en el próximo ejercicio. 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 cuatro 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 mantiene sostenido en 2024. Un 74% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.**
- **El liderazgo de la Transformación Digital en España sigue estando concentrado en la Dirección General o CEO para este 2024.**
- El Negocio sigue siendo la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su Transformación Digital en 2024. El 60% de las mismas 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 82% 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 continúa liderando el ranking de las prácticas más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de Transformación Digital. En las cuatro ediciones del estudio, Design Thinking ha venido siendo considerado entre los principales métodos que han desplegado las organizaciones para transformar su modelo de negocio.
- **Durante este fascinante período de 2021 a 2024, 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 cualificada, lista para impulsar el cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital.**
- En el presente año 2024, 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 56% 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.
-  → **Desarrollar a los colaboradores internos, ha sido la estrategia más desplegada por las empresas españolas a la hora de dotarse del talento necesario para su transformación.**

6.9.1.2 México

- En el vibrante escenario empresarial de 2024, México continúa impulsando la Transformación Digital, marcando un hito notable en la evolución digital de sus empresas. De manera reveladora, un 70% de las organizaciones encuestadas en este año han dado inicio a su Transformación Digital. Este sólido avance desde 2021 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 2024, un 42% 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 59% ha identificado también la falta de habilidades digitales como uno de los principales obstáculos para profundizar en 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 (41%).
- En el dinámico panorama empresarial mexicano, la Transformación Digital sigue trazando un camino de expansión y proyección hacia el futuro. De manera reveladora, el 70% 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 cuatro ediciones del estudio, las Redes Sociales se han erigido en la tecnología más desplegada por las empresas mexicanas que no han iniciado su Transformación Digital.
-  ➤ Se mantiene estable el nivel de éxito que las empresas mexicanas perciben en sus procesos de Transformación Digital respecto a 2023. En concreto, un 59% de dichas organizaciones considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto del 60% del año 2023.
- En las cuatro 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 Negocio en este 2024, es la principal prioridad de las empresas mexicanas que han encarado su Transformación Digital. Un 50% de ellas ha identificado este factor como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.**
- A lo largo de las cuatro 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.
- En México, la mayoría de las empresas se ha visto obligada a modificar su estructura organizativa (57%), para facilitar el proceso de Transformación Digital.
- Las empresas mexicanas entienden que la Innovación es el principal atributo de una Cultura Digital.
- En México 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 están suficientemente formados, para afrontar la Transformación Digital (59%).

6.9.1.3 Colombia 🇨🇴

- En el actual escenario empresarial colombiano, se observa un leve incremento en el índice de Transformación Digital. En contraste con el dinamismo del año 2022, donde un destacado 81% de empresas había iniciado su proceso de transformación, dicho indicador cayó hasta un 69% en 2023, para recuperarse hasta un 76% en esta edición del estudio. Aunque la recuperación es alentadora, el estancamiento en comparación con 2022 sugiere que las empresas colombianas se enfrentan a desafíos estructurales que ralentizan su avance digital. Factores como la falta de habilidades digitales, identificada como un obstáculo crítico, y la resistencia cultural dentro de las organizaciones, podrían estar limitando la capacidad de adaptación. Este panorama subraya la necesidad de reforzar estrategias que impulsen el liderazgo digital, el desarrollo del talento interno y la inversión en tecnologías emergentes para garantizar un crecimiento sostenido en la digitalización del país.
- ⚠ → En Colombia un 35% de empresas advierte que la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su Transformación Digital. Por su parte, un 45% identificó la cultura actual de la empresa como el principal obstáculo.
- **La Transformación Digital se expandirá en Colombia para el 2025.** Un 80% de las empresas colombianas planea iniciar su Transformación Digital, durante el próximo año.
- Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha identificado las Redes Sociales y 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 71% de las mismas considera que su Transformación Digital está siendo exitosa, respecto al 65% del año 2023.**
- **Ha evolucionado en Colombia el nivel de madurez digital en sus empresas. En concreto, un 46% de sus organizaciones considera que su madurez es avanzada a disruptiva.**
- **El mercado colombiano está demostrando un dinamismo único, un 87% 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 es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha tenido que modificar sus estructuras organizativas, en el proceso de Transformación Digital.**
- ⚠ → **Un revelador 71% de las empresas colombianas ha buscado activamente adquirir nuevo talento como paso estratégico para impulsar su Transformación Digital. Esta creciente necesidad se vincula estrechamente con la percepción de un 63% de las compañías en Colombia, que considera que sus colaboradores poseen la capacitación necesaria para abordar con éxito los desafíos que plantea la Transformación Digital.**
- **El hecho de que un 71% de las empresas colombianas ha buscado adquirir nuevo talento como parte de su estrategia de Transformación Digital, pese a que el 63% considera que sus colaboradores están capacitados, sugiere un enfoque dual por parte de las organizaciones. Por un lado, se percibe una creciente confianza en la preparación interna de los equipos, lo que indica avances significativos en programas de formación y desarrollo de competencias. Por otro lado, la búsqueda activa de talento externo evidencia la necesidad de incorporar habilidades especializadas que complementen y potencien las capacidades existentes, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas y preparadas para enfrentar los retos específicos de la era digital. Este equilibrio entre desarrollo interno y adquisición externa es clave para construir equipos diversos y multidisciplinarios que impulsen la innovación y el éxito en la Transformación Digital.**
- Colombia está entre los países donde una mayor cantidad de empresas ha considerado que los conocimientos de Programación de Software, es la habilidad digital más demandada por las empresas.

6.9.1.4 Perú II

- 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 cuatro ediciones de este estudio, se ha observado un notorio incremento en la cantidad de empresas que han confirmado estar inmersas en su proceso de Transformación Digital. Este fenómeno revela un ascenso progresivo, pasando del 34% en 2021, al 65% en 2022, alcanzando un impresionante 73% en 2023 y consolidándose en un 75% en este 2024. Este sólido crecimiento continúa reflejando 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 56% 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 cuatro ediciones del presente estudio, entre los principales obstáculos que han debido confrontar las empresas peruanas a la hora de iniciar dicha Transformación Digital.
- Un prometedor 67% 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 2024, 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 que un 83% de empresas ha identificado la aparición de nuevos competidores en el mercado.
- 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 56% de las empresas se encuentra entre aquellas que perciben que sus recursos cuentan con la formación adecuada para hacer frente a los desafíos de la Transformación Digital. No obstante, el 44% todavía entiende que sus colaboradores no están suficientemente calificados. Al 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 por asegurar que tanto la contratación externa como el desarrollo interno contribuyan de manera integral al éxito en la era de la Transformación Digital.

6.9.1.5 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 en el proceso de Transformación Digital. Este fenómeno ilustra un crecimiento continuo, transitando del 39% en 2021, al 58% en 2022, al 73% en 2023 y culminando en un impresionante 77% en esta edición del estudio. 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 el horizonte empresarial ecuatoriano, se vislumbra un emocionante futuro digital para el año 2024. De manera reveladora, el 67% de las empresas en Ecuador tiene planes concretos de iniciar su Transformación Digital durante 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 cuatro ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas ecuatorianas que no han iniciado su Transformación Digital.
- ⚠️ **Continúa estable la cantidad de empresas ecuatorianas que entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital, manteniendo un 57% en 2024.**
- ↪ **Por su parte ha disminuido la cantidad de empresas que considera que su madurez digital está entre Avanzada a Disruptiva, pasando del 40% en este 2023 al 26% en este 2024.**
- ↪ Las empresas ecuatorianas han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la Transformación Digital.
- ↪ **En Ecuador el 50% de las empresas ha demandado nuevo talento durante el proceso de Transformación Digital.**
- ↪ **Esta conclusión está en línea con la cantidad de empresas ecuatorianas (54%) que considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para desarrollar la Transformación Digital.**

6.9.1.6 Argentina 🇦🇷

- ↪ En el actual panorama empresarial argentino, se observa un crecimiento en la evolución digital, marcando un ajuste significativo en la adopción de la Transformación Digital. Durante el año 2024 hemos observado un incremento en la cantidad de empresas que ha dado inicio a su proceso de Transformación Digital, situándose en un 76% de las organizaciones encuestadas.
- ↪ Este incremento, aunque refleja un ritmo más moderado en comparación con años anteriores, puede interpretarse como una respuesta a la evolución positiva de las condiciones económicas del país. En este contexto, las empresas parecen estar priorizando un enfoque estratégico y reflexivo en sus procesos de Transformación Digital, concentrándose en optimizar los recursos disponibles y maximizar el impacto de sus iniciativas digitales. Este período de evaluación y ajuste permite a las organizaciones alinear sus esfuerzos tecnológicos con las necesidades inmediatas del entorno económico, al tiempo que construyen una base más sólida para la competitividad a largo plazo. A pesar de los desafíos, este enfoque estratégico refuerza la resiliencia empresarial en un escenario económico complejo.

- 
 No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Argentina en 2025. Un 67% 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 cuatro ediciones del presente estudio, las tecnologías más desplegadas por las empresas argentinas, que no han iniciado su Transformación Digital.
- El 59% 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 referido tanto en 2022 como en 2023.**
- Las empresas argentinas continúan identificadas para este 2024, la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales como los principales obstáculos, para avanzar en su digitalización.
- En Argentina, más de la mitad de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación 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 2024, un 57% 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.**

6.9.1.7 Chile

- En el actual panorama empresarial Chile se erige como el país con mayor cantidad de empresas que ha iniciado su Transformación Digital, con un 87% para este 2024.
- 
 No obstante, la Transformación Digital continuará expandiéndose en Chile en 2025. Un 83% 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.
- La Inteligencia Artificial Generativa ha sido la tecnología más desplegada por las empresas argentinas, que no han iniciado su Transformación Digital.
- El 55% de las empresas radicadas en Chile entiende que está liderando con éxito su Transformación Digital.**
- Las empresas chilenas indican que la cultura actual de la empresa y la falta de habilidades digitales son los principales obstáculos para avanzar en su digitalización.
- En Chile, un 65% de las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas, como parte del proceso de Transformación Digital.**
- El 65% de las empresas chilenas ha demandado nuevo talento como parte de su proceso de Transformación Digital. No obstante, un 65% entiende que el nivel de formación digital de los trabajadores chilenos no es el adecuado. En este sentido, persiste un desafío relevante en el tejido empresarial del país.**
- Esta brecha pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estrategias integrales que no solo se enfoquen en la atracción de talento, sino también en robustecer la formación interna, asegurando que los equipos existentes puedan responder a las exigencias de un entorno digital en constante evolución. Este enfoque será clave para consolidar el liderazgo de Chile en la región y garantizar una transformación sostenible y efectiva.**

6.9.2 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.

6.9.2.1 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				CHILE
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2024
No hemos iniciado el proceso	56%	15%	29%	19%	42%	26%	27%	30%	61%	19%	31%	24%	66%	35%	27%	25%	61%	42%	27%	23%	67%	26%	33%	24%	13%
Iniciamos hace menos de 12 meses	11%	20%	7%	11%	19%	20%	19%	16%	7%	29%	15%	12%	18%	24%	23%	11%	16%	14%	27%	28%	14%	22%	15%	12%	11%
Iniciamos hace 1-3 años	13%	36%	21%	28%	22%	32%	29%	26%	22%	24%	21%	28%	9%	23%	28%	39%	20%	19%	22%	26%	12%	31%	25%	31%	37%
Iniciamos hace 3-6 años	8%	8%	16%	16%	9%	12%	9%	13%	9%	16%	16%	21%	4%	11%	10%	14%	2%	17%	12%	5%	2%	11%	18%	18%	26%
Iniciamos hace más de 6 años	11%	21%	26%	26%	8%	10%	16%	15%	2%	12%	17%	15%	2%	7%	13%	11%	2%	8%	12%	18%	5%	10%	9%	16%	13%
Total había iniciado el proceso	44%	85%	71%	81%	58%	74%	73%	70%	39%	81%	69%	76%	34%	65%	73%	75%	39%	58%	73%	77%	33%	74%	67%	76%	87%
Mayor Madurez (más de 12 meses de inicio)	33%	65%	64%	70%	39%	54%	54%	54%	33%	52%	54%	63%	15%	41%	50%	64%	24%	44%	46%	49%	19%	52%	52%	65%	76%
Crecimiento había iniciado el proceso		41%	-14%	10%		16%	-1%	-3%		42%	-12%	7%		31%	8%	2%		19%	15%	4%		41%	-7%	9%	

- En el escenario global de la Transformación Digital, Chile y España destacan como líderes preeminentes entre los países de habla hispana, evidenciando un número significativo de empresas que han iniciado su proceso de Transformación Digital. En general, en todos los países se evidencia un índice de Transformación Digital de las empresas que supera el 70%.
- México es el país con menor índice de Transformación Digital de sus empresas.
- En el espectro de la Transformación Digital, las empresas chilenas y españolas sobresalen como líderes, demostrando su mayor madurez entre la muestra analizada. Un impresionante 76% para Chile y un 70% para España de organizaciones 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. Chile y España se consolidan 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.
- España y Argentina han sido los países que demostraron mayor evolución en relación a la cantidad de empresas que habían iniciado su Transformación Digital, respecto al ejercicio 2023.
- La cultura actual de la empresa es el principal obstáculo para iniciar la Transformación Digital en las empresas de España, Colombia, Perú y Argentina.

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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	48%	Cultura actual de la empresa	45%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de visión estratégica	42%	Bajo nivel de inversión	50%	Cultura actual de la empresa	45%	Cultura actual de la empresa	50%	Cultura actual de la empresa	56%	Falta de visión estratégica	64%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	56%	Falta de habilidades digitales	54%	Cultura actual de la empresa	50%	Bajo nivel de inversión	50%
Segunda Posición	Cultura actual de la empresa	31%	Falta de habilidades digitales	32%	Bajo nivel de inversión	31%	Bajo nivel de inversión	36%	Cultura actual de la empresa	25%	Bajo nivel de inversión	35%	Bajo nivel de inversión	44%	Bajo nivel de inversión	33%	Falta de habilidades digitales	27%	Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa	44%	Bajo nivel de inversión	54%	Falta de visión estratégica	50%	Falta de habilidades digitales	33%
Tercera Posición	Falta de habilidades digitales	21%	Falta de visión estratégica	27%	Falta de visión estratégica	31%	Falta de habilidades digitales	31%	Falta de visión estratégica	25%	Falta de habilidades digitales	35%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa	33%	Como empresa no estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas	27%	Baja capacidad de colaboración	22%	Cultura actual de la empresa	42%	Bajo nivel de inversión	33%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	17%
En el próximo año, ¿tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?																										
Primera Posición	No	34%	No	29%	No	28%	No	29%	No	29%	No	20%	No	28%	No	33%	No	18%	No	33%	No	23%	No	33%	No	17%
Segunda Posición	Sí	66%	Si	71%	Sí	72%	Si	71%	Sí	71%	Si	80%	Sí	72%	Si	67%	Sí	82%	Si	67%	Sí	77%	Si	67%	Sí	83%
Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.																										
Primera Posición	Redes Sociales	48%	Redes Sociales	32%	Redes Sociales	38%	Redes Sociales	67%	Big Data y Analytics	32%	Redes Sociales	40%	Redes Sociales	53%	Machine Learning	44%	Redes Sociales	55%	Redes Sociales	78%	Redes Sociales	65%	Redes Sociales	42%	Inteligencia Artificial Generativa	44%
Segunda Posición	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Inteligencia Artificial Generativa	32%	Cloud Computing	38%	Inteligencia Artificial Generativa	24%	Redes Sociales	32%	Big Data y Analytics	35%	Inteligencia Artificial Generativa	41%	Redes Sociales	44%	Big Data y Analytics	55%	Cloud Computing	44%	Big Data y Analytics	46%	Inteligencia Artificial Generativa	25%	Redes Sociales	22%
Tercera Posición	Big Data y Analytics	38%	Ninguna de las anteriores	18%	Inteligencia Artificial Generativa	38%	Plataformas de Automatización - RPA	24%	Inteligencia Artificial Generativa	25%	Inteligencia Artificial Generativa	35%	Machine Learning	31%	Big Data y Analytics	33%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Inteligencia Artificial Generativa	44%	Cloud Computing	35%	Machine Learning	25%	Plataformas de Automatización - RPA	22%

- ▮ **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.**
- ▮ Chile es el país en el que una mayor cantidad de sus empresas está planeando iniciar su Transformación Digital el próximo año, seguido por Colombia, España y México.
- ▮ **Más del 67% de las empresas en Argentina, Perú y Ecuador planean iniciar su Transformación Digital el próximo año.**

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	57%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	63%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	73%	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	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	43%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	58%
Segunda Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	53%	Nuevos competidores digitales	26%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	33%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	35%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	34%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	37%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	30%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	55%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	40%
Tercera Posición	Nuevos competidores digitales	36%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	23%	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	36%	Nuevos competidores digitales	31%	La pandemia mundial	23%	Nuevos competidores digitales	28%	La pandemia mundial	30%	Nuevos competidores digitales	37%	Nuevos competidores digitales	23%	Nuevos competidores digitales	36%	La pandemia mundial	36%	La pandemia mundial	33%
Valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.																										
Primera Posición	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	45%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	39%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	56%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	47%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	56%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	53%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	44%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	45%
Segunda Posición	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	27%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	28%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	26%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	35%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	40%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	33%
Tercera Posición	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	23%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	24%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	19%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	17%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	7%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	11%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	23%
Total Medio+Alto		77%		73%		60%		59%		66%		71%		53%		70%		57%		57%		64%		59%		55%
Crecimiento		20%		-4%		3%		-1%		10%		5%		-16%		17%		-8%		0%		-1%		-5%		

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?																										
Inicial	16%		13%		25%		21%		21%		26%		27%		30%		30%		40%		25%		31%		15%	15%
Intermedio	23%	39%	37%	50%	31%	56%	40%	62%	38%	59%	27%	53%	47%	74%	33%	63%	30%	43%	33%	43%	36%	60%	44%	74%	58%	
Avanzado	24%		22%		15%		20%		20%		27%		15%		30%		23%		13%		30%		15%		15%	
Estratégico	26%		20%		24%		16%		11%		16%		11%		7%		7%		13%		8%		8%		10%	
Disruptivo	11%	61%	7%	50%	5%	44%	3%	38%	10%	41%	3%	47%	0%	26%		37%	10%	40%		27%	2%	40%	3%	26%	3%	28%
Crecimiento		14%		-11%		0%		-5%		19%		6%		-2%		11%		8%		-13%		6%		-14%		28%
Total Medio+Alto		77%		73%		60%		59%		66%		71%		53%		70%		57%		57%		64%		59%		55%
Crecimiento		20%		-4%		3%		-1%		10%		5%		-16%		17%		-8%		0%		-1%		-5%		
¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Falta de habilidades digitales	57%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de habilidades digitales	46%	Falta de habilidades digitales	59%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	35%	Falta de habilidades digitales	44%	Falta de habilidades digitales	56%	Cultura actual de la empresa	47%	Falta de habilidades digitales	50%	Cultura actual de la empresa	47%	Cultura actual de la empresa	56%	Cultura actual de la empresa	60%
Segunda Posición	Cultura actual de la empresa	49%	Cultura actual de la empresa	27%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	48%	Falta de habilidades digitales	39%	Cultura actual de la empresa	34%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	37%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de visión es- tratégica	40%	Falta de habilidades digitales	42%	Falta de habilidades digitales	51%	Falta de habilidades digitales	53%
Tercera Posición	Falta de visión es- tratégica	45%	Falta de visión es- tratégica	27%	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	32%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	34%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	24%	Falta de visión es- tratégica	31%	Falta de apoyo de la alta direc- ción de la empresa	22%	Falta de visión es- tratégica	33%	Cultura actual de la empresa	33%	Falta de visión es- tratégica	38%	Tenemos baja tole- rancia a los cambios por parte de los cola- boradores	46%	Falta de visión es- tratégica	33%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE		
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024		
	Nombre	%	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 o CEO	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	31%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	26%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	24%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	34%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	26%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	43%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	38%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	33%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	35%	
Segunda Posición	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	20%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	19%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	28%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	25%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	21%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	20%	
Tercera Posición	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	16%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	16%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	22%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	15%	
¿Exite un área o responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la transformación digital?																											
Primera Posición		37%		39%		45%		34%		38%		42%		35%		37%		60%		30%		28%		36%		35%	
Crecimiento Interanual		-9%		2%		11%		-11%		2%		4%		-3%		2%		21%		-30%		-1%		8%			



- 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 el 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 chilenas y argentinas han identificado la cultura actual, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización. Por su parte, España, México, Colombia, Ecuador y Perú han identificado la falta de habilidades digitales como el principal obstáculo para la digitalización.
- En las empresas **españolas, peruanas y argentinas**, el máximo nivel de gestión está liderando la Transformación Digital, siendo **Argentina** en donde una mayor proporción de empresas lidera la Dirección General o el CEO la Transformación Digital.

6.9.2.2 Prioridades de la Transformación Digital de las empresas

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué aspecto se centra principalmente?																										
Primera Posición	Operación	66%	Negocio	60%	Tecnología	66%	Operación	79%	Tecnología	75%	Operación	81%	Tecnología	63%	Organización y metodologías de trabajo	67%	Tecnología	67%	Operación	70%	Operación	66%	Operación	77%	Operación	65%
Segunda Posición	Tecnología	66%	Tecnología	59%	Operación	56%	Negocio	73%	Negocio	74%	Tecnología	73%	Operación	63%	Operación	63%	Operación	60%	Negocio	63%	Negocio	66%	Negocio	69%	Negocio	58%
Tercera Posición	Negocio	64%	Operación	53%	Negocio	56%	Tecnología	71%	Operación	62%	Negocio	66%	Negocio	56%	Negocio	63%	Negocio	53%	Tecnología	63%	Tecnología	64%	Tecnología	69%	Tecnología	58%
Ultima Posición	Talento Digital	41%	Talento Digital	21%	Talento Digital	31%	Talento Digital	30%	Talento Digital	31%	Talento Digital	35%	Talento Digital	33%	Talento Digital	26%	Talento Digital	13%	Talento Digital	20%	Talento Digital	28%	Talento Digital	23%	Talento Digital	25%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																										
Primera Posición	Negocio	41%	Negocio	46%	Operación	46%	Negocio	50%	Negocio	44%	Negocio	45%	Negocio	48%	Negocio	44%	Negocio	43%	Negocio	43%	Negocio	51%	Operación	49%	Operación	45%
Segunda Posición	Operación	31%	Operación	46%	Negocio	43%	Operación	49%	Operación	43%	Tecnología	35%	Operación	41%	Operación	44%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Operación	40%	Tecnología	43%	Negocio	46%	Negocio	35%
Tercera Posición	Tecnología	31%	Organización y metodologías de trabajo	30%	Tecnología	26%	Tecnología	31%	Tecnología	34%	Operación	31%	Tecnología	32%	Organización y metodologías de trabajo	41%	Operación	27%	Tecnología	27%	Operación	40%	Tecnología	33%	Tecnología	28%
Ultima Posición	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Talento Digital	14%	Cultura Digital	8%	Talento Digital	20%	Talento Digital	15%	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Talento Digital	13%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	6%	Talento Digital	8%	Talento Digital	18%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																										
Primera Posición	Tecnología	30%	Negocio	36%	Negocio	39%	Operación	36%	Tecnología	44%	Tecnología	42%	Tecnología	41%	Operación	44%	Tecnología	40%	Negocio	43%	Tecnología	36%	Operación	41%	Operación	35%
Segunda Posición	Operación	29%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Tecnología	33%	Negocio	35%	Operación	43%	Operación	40%	Negocio	30%	Organización y metodologías de trabajo	37%	Negocio	30%	Operación	37%	Operación	30%	Tecnología	36%	Tecnología	33%
Tercera Posición	Organización y metodologías de trabajo	26%	Operación	31%	Operación	28%	Tecnología	30%	Negocio	34%	Negocio	37%	Operación	28%	Negocio	26%	Operación	27%	Tecnología	30%	Negocio	30%	Negocio	31%	Negocio	30%
Ultima Posición	Talento Digital	11%	Talento Digital	6%	Talento Digital	11%	Talento Digital	7%	Talento Digital	15%	Talento Digital	8%	Talento Digital	10%	Talento Digital	4%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	3%	Talento Digital	6%	Talento Digital	8%	Talento Digital	15%

- ▮ **Prácticamente todas las empresas han centrado su proceso de Transformación Digital en la Operación y el Negocio.**



- ▮ **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.**

6.9.2.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?																										
Primera Posición	Digitalización de producto, servicios y canales	60%	Digitalización de producto, servicios y canales	54%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Digitalización de producto, servicios y canales	58%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Innovación en producto/servicio	63%	Digitalización de producto, servicios y canales	61%	Digitalización de producto, servicios y canales	56%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Innovación en producto/servicio	70%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Innovación en producto/servicio	65%
Segunda Posición	Innovación en producto/servicio	47%	Innovación en producto/servicio	43%	Innovación en producto/servicio	55%	Innovación en producto/servicio	54%	Innovación en producto/servicio	51%	Digitalización de producto, servicios y canales	56%	Innovación en producto/servicio	42%	Innovación en producto/servicio	56%	Innovación en producto/servicio	47%	Digitalización de producto, servicios y canales	53%	Innovación en producto/servicio	53%	Diferenciación en costos	49%	Digitalización de producto, servicios y canales	58%
Tercera Posición	Diferenciación en costos	20%	Diferenciación en costos	37%	Diferenciación en costos	19%	Diferenciación en costos	42%	Diferenciación en costos	33%	Diferenciación en costos	29%	Diferenciación en costos	36%	Diferenciación en costos	33%	Diferenciación en costos	23%	Diferenciación en costos	47%	Diferenciación en costos	30%	Innovación en producto/servicio	44%	Diferenciación en costos	58%
En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?																										
Primera Posición	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	46%	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	36%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	42%	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	45%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	38%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	59%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	60%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	40%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	42%	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	38%
Segunda Posición	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	33%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	23%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	34%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	27%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	22%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	17%	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	36%	No han surgido nuevos competidores	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	28%
Tercera Posición	No han surgido nuevos competidores	10%	No han surgido nuevos competidores	18%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	19%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	21%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	10%	No han surgido nuevos competidores	13%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	22%	No han surgido nuevos competidores	11%	No han surgido nuevos competidores	13%	No han surgido nuevos competidores	17%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	11%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	21%	No han surgido nuevos competidores	25%
Si surgieron nuevos competidores		90%		82%		90%		86%		89%		87%		86%		89%		87%		83%		89%		69%		75%
Crecimiento Interanual		8%		-8%		7%		-4%		-7%		-2%		-7%		3%		1%		-4%		10%		-20%		

- ↪ Todos los países, salvo Colombia, Ecuador y Chile, 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 España, México, Colombia, Perú y Ecuador ha identificado la irrupción de nuevos competidores en sus entornos competitivos.**
- ↪ **Perú y Colombia son los países en los que una mayor cantidad de empresas ha detectado la irrupción de nuevos competidores.**
- ↪ **España y Argentina han sido los países donde la mayor cantidad de nuevas empresas corresponden a Startups tecnológicos que comienzan a operar en un sector.**

6.9.2.4 Tecnologías Digitales

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE		
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
¿Cuáles de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?																											
Primera Posición	Big Data & Analytics	50%	Inteligencia Artificial Generativa	40%	Big Data & Analytics	58%	Big Data & Analytics	54%	Big Data & Analytics	56%	Big Data & Analytics	52%	Big Data & Analytics	51%	Big Data & Analytics	59%	Big Data & Analytics	43%	Big Data & Analytics	50%	Big Data & Analytics	40%	Plataformas de automatización - RPA	38%	Big Data & Analytics	60%	
Segunda Posición	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Big Data & Analytics	36%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	48%	Cloud Computing	44%	Cloud Computing	35%	Plataformas de automatización - RPA	42%	Redes Sociales	37%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Plataformas de automatización - RPA	37%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Big Data & Analytics	36%	Plataformas de automatización - RPA	38%	
Tercera Posición	Plataformas de automatización - RPA	27%	Redes Sociales	31%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Inteligencia Artificial Generativa	45%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Plataformas de automatización - RPA	35%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	33%	Plataformas de automatización - RPA	30%	Cloud Computing	33%	Cloud Computing	32%	Inteligencia Artificial Generativa	33%	Inteligencia Artificial Generativa	33%	

- **En todos los países analizados, las Capacidades Analíticas, que incluyen Big Data y Analytics, emergen entre las principales tecnologías 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.**
- **Por su parte, resulta importante destacar la aparición del despliegue de la Inteligencia Artificial Generativa en España, México, Argentina y Chile, siendo España el principal país de adopción, alcanzando ya al 40% de las empresas.**

6.9.2.5 Modelo de Gestión

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál de las siguientes prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) ha desplegado tu empresa para implementar la transformación del modelo de negocio?																										
Primera Posición	Design Thinking	54%	Design Thinking	30%	Design Thinking	50%	Gestión de Proyectos Tradicional	48%	Scrum	61%	Scrum	45%	Scrum	51%	Design Thinking	52%	Design Thinking	47%	Scrum	47%	Scrum	49%	Gestión de Proyectos Tradicional	49%	Scrum	53%
Segunda Posición	Scrum	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	27%	Scrum	43%	Scrum	44%	Design Thinking	43%	Gestión de Proyectos Tradicional	42%	Design Thinking	41%	Business Model Canvas	37%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	43%	Gestión de Proyectos Tradicional	34%	Scrum	38%	Gestión de Proyectos Tradicional	45%
Tercera Posición	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Customer Journey	26%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Design Thinking	33%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Design Thinking	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	37%	Design Thinking	30%	Design Thinking	26%	Customer Journey	33%	Design Thinking	35%
¿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.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	46%	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.	46%	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.	61%	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.	52%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	50%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	53%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	45%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	50%
Segunda Posición	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	40%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	28%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	31%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	30%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	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.	36%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	38%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%
Tercera Posición	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.	14%	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.	11%	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.	4%	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.	3%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	19%	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.	15%
Modificaron la Estructura		56%		60%		65%		57%		72%		78%		70%		56%		57%		47%		55%		62%		65%
No Modificaron la Estructura		44%				35%		43%		35%		31%		30%		30%		43%		53%		45%		38%		35%
Crecimiento		-6%				14%				6%		6%		3%		-15%		0%		-10%		-15%		7%		3%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE		
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024		
	Nombre	%	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 implemen- tadas	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	38%	Trabajo Remoto	60%	Trabajo Remoto	53%	Trabajo Remoto	56%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto	70%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	47%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	51%	Trabajo Remoto	58%	
Modalidad en despliegue	Colabo- ración Transversal	30%	Agilidad Organiza- cional	32%	Colabo- ración Transversal	40%	Colabo- ración Transversal	31%	Agilidad Organiza- cional	38%	Colabo- ración Transversal	42%	Colabo- ración Transversal	42%	Colabo- ración Transversal	41%	Colabo- ración Transversal	33%	Agilidad Organiza- cional	37%	Agilidad Organiza- cional	32%	Agilidad Organiza- cional	23%	Agilidad Organiza- cional	38%	

- ↪ 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 y Perú han sido los países que han identificado Design Thinking como la práctica ágil más implementada, para sustentar su Transformación Digital.**
- ⚠ ↪ **Por otra parte, Colombia, Ecuador y Chile han coincidido en que *Scrum* es la práctica ágil más implementada, para sustentar su Transformación Digital, siendo Chile el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.**

6.9.2.6 Cultura Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital?																										
Primera Posición	Agilidad	49%	Aprendizaje Continuo	32%	Agilidad	55%	Innovación	54%	Agilidad	54%	Agilidad	39%	Agilidad	60%	Aprendizaje Continuo	41%	Innovación	94%	Decisiones a partir de datos	47%	Agilidad	51%	Decisiones a partir de datos	41%	Decisiones a partir de datos	50%
Segunda Posición	Colabora-ción	40%	Agilidad	30%	Innovación	51%	Agilidad	37%	Colabora-ción	34%	Innovación	39%	Aprendizaje Continuo	45%	Decisiones a partir de datos	33%	Colabora-ción	63%	Agilidad	37%	Innovación	43%	Agilidad	33%	Agilidad	38%
Tercera Posición	Transversa-lidad	33%	Innovación	28%	Colabora-ción	30%	Decisiones a partir de datos	34%	Transversa-lidad	33%	Decisiones a partir de datos	31%	Colabora-ción	34%	Agilidad	30%	Agilidad	63%	Innovación	37%	Apren-dizaje Continuo	40%	Innovación	31%	Aprendiza-je Continuo	38%
¿Cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	44%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	43%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	51%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	59%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	51%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	50%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	47%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	56%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital.	57%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	53%	Miedo a lo descono-cido	36%	Falta de conoci-mientos acerca de la Transforma-ción Digital	46%	Falta de co-nocimientos acerca de la Transforma-ción Digital	58%
Segunda Posición	Falta de Comunica-ción	33%	Falta de Comunica-ción	34%	Miedo a lo descono-cido	41%	Miedo a lo descono-cido	38%	Falta de confian-za en la gestión	44%	Miedo a lo descono-cido	35%	Miedo a lo descono-cido	34%	Miedo a lo descono-cido	44%	Actitud Defensiva.	33%	Miedo a perder el empleo	37%	Falta de confianza en que el cambio se realice	36%	Miedo a lo descono-cido	44%	Actitud Defensiva	55%
Tercera Posición	Actitud Defensiva	30%	Miedo a lo descono-cido	31%	Falta de Comunica-ción	38%	Falta de Comunica-ción	24%	Falta de Comunica-ción	36%	Falta de confianza en que el cambio se realice	32%	Falta de Comunica-ción	30%	Miedo a perder el empleo	33%	Miedo a lo descono-cido.	30%	Falta de Comunica-ción	30%	Falta de conoci-mientos acerca de la Trans-formación Digital	34%	Actitud Defensiva	36%	Miedo a lo descono-cido	40%

- ▲ ▸ Las empresas de Argentina, Chile y Ecuador entienden que las Decisiones a partir de datos constituyen el principal atributo para la consecución de una Cultura Digital.
- ▲ ▸ **Todos los países, han identificado la falta de conocimientos acerca de la Transformación Digital, como la principal resistencia a la misma.**

6.9.2.7 Talento Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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		10%		16%		9%		16%		8%		11%		10%		4%		13%		13%		8%		15%		8%
Poco		20%		28%		30%		28%		33%		18%		31%		37%		23%		37%		28%		18%		28%
Medio		40%		42%		34%		42%		36%		42%		36%		33%		40%		30%		42%		44%		45%
Mucho		30%		14%		28%		14%		23%		29%		23%		26%		23%		20%		23%		23%		20%
Total Demanda Media + Alta		70%		56%		61%		56%		59%		71%		59%		59%		63%		50%		64%		67%		65%
Crecimiento		4%		-14%		1%		-5%		-9%		12%		-7%		0%		6%		-13%		-6%		3%		
¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																										
Primera Posición	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	53%	Creación de Contenido Digital	41%	Dominio de Metodologías Ágiles	64%	Conocimientos de Programación de Software	56%	Dominio de Metodologías Ágiles	59%	Conocimientos de Programación de Software	61%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	52%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	47%	Dominio de Metodologías Ágiles	63%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Dominio de Metodologías Ágiles	65%
Segunda Posición	Dominio de Metodologías Ágiles	46%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	40%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	57%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	60%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	51%	Dominio de Metodologías Ágiles	44%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	50%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Conocimientos de Programación de Software	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	63%
Tercera Posición	Conocimientos de Programación de Software	43%	Dominio de Metodologías Ágiles	31%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Dominio de Metodologías Ágiles	51%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	54%	Dominio de Metodologías Ágiles	45%	Conocimientos de Programación de Software	44%	Dominio de Plataformas de Colaboración	44%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	33%	Conocimientos de Programación de Software	43%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	45%	Dominio de Metodologías Ágiles	38%	Conocimientos de Programación de Software	45%
¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																										
Primera Posición	Trabajo Colaborativo	51%	Trabajo Colaborativo	38%	Innovación	61%	Trabajo Colaborativo	61%	Innovación	69%	Innovación	55%	Adaptabilidad	51%	Trabajo Colaborativo	56%	Innovación	60%	Trabajo Colaborativo	67%	Agilidad	57%	Trabajo Colaborativo	62%	Trabajo Colaborativo	55%
Segunda Posición	Innovación	50%	Innovación	37%	Agilidad	60%	Innovación	54%	Aprendizaje permanente	59%	Adaptabilidad	50%	Trabajo Colaborativo	50%	Innovación	52%	Creatividad	47%	Agilidad	63%	Trabajo Colaborativo	55%	Tolerancia al cambio	54%	Tolerancia al cambio	50%
Tercera Posición	Aprendizaje permanente	49%	Aprendizaje permanente	32%	Trabajo Colaborativo	54%	Adaptabilidad	50%	Adaptabilidad	43%	Trabajo Colaborativo	50%	Agilidad	50%	Agilidad	48%	Trabajo Colaborativo	37%	Aprendizaje permanente	63%	Aprendizaje permanente	45%	Agilidad	49%	Adaptabilidad	50%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál ha sido la estrategia seguida por tu empresa para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	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	40%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	54%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	48%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	47%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	44%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	43%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	50%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	43%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	36%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	45%
Segunda Posición	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	36%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	31%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	43%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	49%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	37%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	38%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	41%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	40%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	40%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	36%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	28%
Tercera Posición	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	34%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	27%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	28%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	35%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	32%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	30%	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%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	33%	Ninguna de las anteriores	25%
¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Muy capacitados	16%	Capacitados	48%	Algo capacitados	36%	Capacitados	45%	Algo capacitados	36%	Capacitados	44%	Algo capacitados	40%	Algo capacitados	41%	Algo capacitados	40%	Algo capacitados	47%	Capacitados	42%	Algo capacitados	49%	Algo capacitados	53%
Segunda Posición	Capacitados	43%	Muy capacitados	24%	Muy poco capacitados	30%	Algo capacitados	32%	Capacitados	30%	Algo capacitados	34%	Capacitados	34%	Capacitados	37%	Capacitados	30%	Capacitados	37%	Algo capacitados	40%	Capacitados	26%	Capacitados	23%
Tercera Posición	Algo capacitados	36%	Algo capacitados	19%	Capacitados	29%	Muy capacitados	14%	Muy poco capacitados	20%	Muy capacitados	19%	Muy poco capacitados	22%	Muy poco capacitados	19%	Muy poco capacitados	27%	Muy capacitados	10%	Muy poco capacitados	13%	Muy poco capacitados	18%	Muy capacitados	13%
Total Capacitados		59%		72%		34%		59%		44%		63%		39%		56%		33%		46%		47%		44%		35%
Total No Capacitados		41%		28%		66%		41%		56%		37%		61%		44%		67%		54%		53%		56%		65%

-  ▸ Colombia destaca como el país donde la demanda de talento en el proceso de Transformación Digital ha alcanzado su punto máximo.
-  ▸ 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.
-  ▸ 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 distinción 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.
- En Argentina, Chile y Ecuador, más de la mitad de las empresas considera que sus recursos no están suficientemente capacitados, para afrontar la Transformación Digital.
-  ▸ Argentina, Chile 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, Argentina y Chile 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 Argentina y Chile asignan a la adquisición de habilidades especializadas y conocimientos específicos para abordar los desafíos digitales.
- Por su parte, el resto de los países ha priorizado el desarrollo de programas de formación interna de las personas de la empresa.
- La habilidad para gestionar y analizar grandes volúmenes de datos se ha convertido en un pilar clave para la toma de decisiones informada y estratégica.

6.9.2.8 Adopción de Inteligencia Artificial

Variables / País	ESPAÑA	MÉXICO	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	ARGENTINA	CHILE	GLOBAL
	%	%	%	%	%	%	%	%
NO INICIARON								
% Empresas que avanzaron en el despliegue de IA	56%	49%	50%	55%	59%	47%	46%	51%
% No, no consideramos la IA relevante para nuestra transformación digital	1%	1%	1%	3%	5%	6%	7%	3%
INICIARON								
Apoyo a la Gestión	41%	61%	44%	67%	49%	49%	50%	47%
Automatización de procesos	57%	76%	61%	81%	72%	59%	59%	61%
Fomento de la Cultura de Digital	26%	38%	33%	61%	51%	41%	46%	33%
Gestión del talento y recursos humanos	22%	35%	29%	31%	15%	25%	20%	25%
Innovación en productos y servicios	38%	51%	54%	56%	54%	47%	48%	45%
Mejora en la cadena de suministro	17%	35%	27%	28%	28%	29%	22%	25%
Optimización y reducción de costos	34%	52%	49%	69%	51%	57%	52%	44%
Personalización de la experiencia del cliente	36%	61%	44%	47%	49%	37%	33%	43%
Seguridad y prevención de fraudes	15%	39%	35%	28%	21%	39%	24%	27%

A continuación, hemos incorporado un análisis de mayor profundidad acerca de los resultados obtenidos en de cada país, de manera comparada, respecto a los niveles de adopción de IA y su relación de contribución al proceso de Transformación Digital.

AVANCE EN EL DESPLIEGUE DE IA

- **Ecuador (59%)** y **España/Perú (56%)** lideran en la implementación de IA, mientras que **Argentina (47%)** y **Chile (46%)** están rezagados en comparación con el promedio global (51%).
- **Chile (7%)** y **Argentina (6%)** tienen los mayores porcentajes de empresas que no consideran relevante la IA para su Transformación Digital, lo cual podría ser un indicador de resistencia o falta de sensibilización en estos países.

UTILIZACION DE IA COMO SOPORTE A LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

- **Perú (81%)** destaca significativamente, seguido de **México (76%)**, lo que indica una fuerte adopción de tecnologías automatizadas en estos países.
- **Argentina (59%)** y **Chile (59%)** están por debajo de estos líderes, pero alineados con el promedio global (61%).

UTILIZACION DE IA COMO FOMENTO DE LA CULTURA DIGITAL

- **Perú (61%)** y **Ecuador (51%)** lideran en esta dimensión, mientras que **España (26%)** queda considerablemente rezagada en comparación al promedio global (33%).
- **Argentina (41%)** y **Chile (46%)** están en una posición intermedia, lo que refleja avances moderados en la promoción de la cultura digital.

UTILIZACION DE IA COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO Y RECURSOS HUMANOS

- **México (35%)** y **Colombia (29%)** destacan en esta área, mientras que **Ecuador (15%)** y **Chile (20%)** muestran los valores más bajos.
- El promedio global (25%) indica que esta variable es una de las áreas más débiles en términos de Transformación Digital en todos los países.

UTILIZACION DE IA COMO APOYO A LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **Colombia y Perú (54%)** lideran en innovación, seguidos por **México (51%)**.
- **Argentina (47%)** y **Chile (48%)** están cercanos al promedio global (45%).

UTILIZACION DE IA COMO APOYO A LA MEJORA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

- **México (35%)** se destaca frente a otros países como **España (17%)**, que está significativamente por debajo del promedio global (25%).
- **Argentina (29%)** y **Perú/Ecuador (28%)** están en una posición intermedia.

UTILIZACION DE IA PAR LA OPTIMIZACIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS

- **Perú (69%)** lidera, con una amplia diferencia, indicando un enfoque fuerte en esta área.
- **Chile (52%)** y **Argentina (57%)** están alineados con el promedio global (44%), mientras que **España (34%)** se encuentra rezagada.

UTILIZACION DE IA PARA LA PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

- **México (61%)** muestra el mayor avance en esta área, seguido por **Ecuador (49%)**.
- **Chile (33%)** y **Argentina (37%)** están por debajo del promedio global (43%).

UTILIZACION DE IA PARA LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE FRAUDES

- **México (39%)** y **Argentina (39%)** están alineados como líderes en esta dimensión.
- **Ecuador (21%)** y **España (15%)** tienen los valores más bajos, sugiriendo una menor atención a la seguridad.

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, 2022 y 2023.

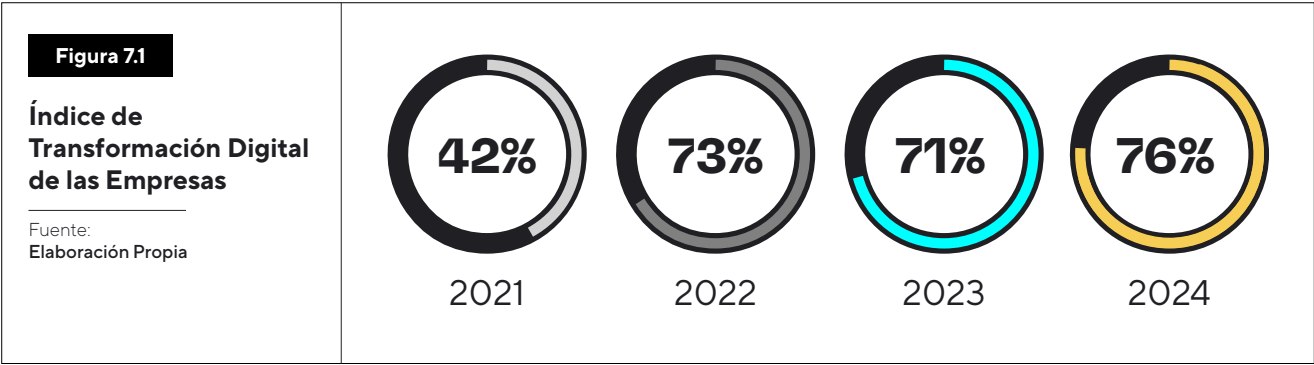
Con entusiasmo, podemos destacar la consolidación significativa de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación.

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 y una consolidación del índice en un 7.1 para 2023, mientras que para esta edición del estudio se experimenta un incremento del índice posicionándolo en 7.6 para 2024.

Estos resultados continúan 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.

Asimismo, al final del capítulo hemos desarrollado en forma específica 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 2024 que se consolida el avance de la Transformación Digital en las empresas. La mayoría de las organizaciones representadas había iniciado formalmente su Transformación Digital (76%), mientras que, por el contrario, el 24% no lo había hecho.

Chile (87%) lidera el ranking de países con mayor índice de Transformación Digital en las empresas, seguida por España con el 81%.

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 2024 con el 82% de la muestra.

En este sentido, Chile (83%) 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.

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, la cultura actual de la empresa y el bajo desarrollo de habilidades digitales en los trabajadores, 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 2023 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 y un 39% en este 2024.**

Las organizaciones españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital.

2. Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (57%) continúa siendo la principal palanca mediante la que compiten en los diversos sectores.
3. **Un 82% 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 2023, la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen estando entre los dos principales obstáculos, dentro del avance de la Transformación Digital.

En cuanto al liderazgo de la Transformación Digital, resulta también muy reseñable que el 38% 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 de Sistemas/Tecnología o CIO (26%) de la empresa, mientras que el segundo nivel con mayor incidencia es la Dirección General o CEO (23%).

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 82% de las mismas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.**

No en vano, el mercado se ha dinamizado por la irrupción de nuevos competidores, que, aprovechándose de las nuevas tecnologías digitales y generan disrupciones en los sectores existentes.

El 82% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (38%) y *StartUps* (28%).

Las empresas siguen considerando que la digitalización de productos, servicios y canales (57%), así como la Innovación en producto/servicio (54%) 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 han iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Por su parte el 36% de las empresas están priorizando inversiones en Inteligencia Artificial Generativa.

En este sentido, en esta edición del estudio hemos ampliado el universo de investigación incorporando como nueva variable el entendimiento de como la IA contribuye a la Transformación Digital de las empresas.

Hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Más de la mitad de las empresas han avanzado en la implementación de IA, destacando áreas como la automatización de procesos (61%), apoyo a la gestión (47%) y la innovación en productos y servicios (45%). Esto consolida la IA como una herramienta estratégica para la competitividad empresarial.
- Un 43% de las empresas utiliza IA para personalizar la experiencia del cliente, redefiniendo la relación entre empresas y consumidores. Esto subraya el potencial de la IA para construir vínculos más cercanos y efectivos con el mercado.
- A pesar de los avances, el 49% de las empresas no ha avanzado en su implementación, destacando la falta de talento especializado y los desafíos de integración como barreras principales.
- Un 33% de las organizaciones señala que la implementación de IA ha generado un impacto positivo en la cultura digital, destacándola no solo como una herramienta operativa, sino como un catalizador para el cambio cultural.

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 60% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos, para profundizar en este proceso.

Por otra parte, Scrum ha sido la metodología más utilizada por las empresas, resultando destacada por el 40% de los encuestados. Sin embargo, sorprende también que el 40% 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 Chile, el país en el que se observa una mayor predilección por dicho método.

Se observa, también, que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (33%) y la Colaboración Transversal (30%).

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.

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 (52%) y el temor a lo desconocido (37%) 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. 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.

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 62% 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 2024.

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.

Se evidencia una evolución positiva en el nivel de preparación de los colaboradores de las empresas, destacándose que el 58% los considera capacitados, frente al 43% que los consideraba en 2023.

En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la estrategia más desplegada (43%) y ha tenido sus frutos como estrategia de desarrollo del talento más elegida.

Por su parte, **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**, seguida por los conocimientos de Programación de Software (47%).

CAP. 8

RECOMENDACIONES PARA POTENCIAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL



El panorama de la Transformación Digital en 2024 nos deja datos alentadores, pero también retos que subrayan la necesidad de acelerar y profundizar el cambio. Con un índice de transformación que alcanza el 76%, se evidencia un progreso significativo respecto al 42% de 2021. Sin embargo, todavía hay áreas críticas que deben abordarse con urgencia para consolidar este avance y maximizar el impacto.

1. La Inteligencia Artificial como eje de transformación

Más de la mitad de las empresas a nivel global (51%) han avanzado en la implementación de IA, consolidándola como un pilar estratégico en sus agendas. Sin embargo, el 49% restante aún enfrenta barreras como la falta de talento especializado y los desafíos de integración. Países como España (56%), Ecuador (59%), Perú (56%) lideran este movimiento, demostrando cómo la IA puede acelerar la innovación, optimizar procesos y personalizar la experiencia del cliente. **Es esencial que los gobiernos y las empresas inviertan en desarrollar las capacidades necesarias para democratizar el acceso a esta tecnología.**

2. Cultura y habilidades digitales: el motor del cambio.

A pesar de que la mayoría de las empresas identifican la cultura digital y las habilidades como obstáculos clave, este aspecto sigue sin recibir la atención prioritaria que merece. **Es imperativo que las organizaciones establezcan planes de formación y sensibilización para promover una mentalidad digital y construir equipos capacitados para liderar en un entorno cada vez más tecnológico.**

3. Diversificación estratégica en un entorno competitivo.

Aunque la digitalización de productos y servicios sigue siendo la principal palanca competitiva (57%), es crucial diversificar los enfoques estratégicos. Con un 54% de las empresas enfocadas en innovación de productos y un 82% alertadas por la amenaza de nuevos competidores, queda claro que **solo las organizaciones que combinen creatividad, resiliencia e innovación podrán mantenerse relevantes.**

4. Automatización como ventaja competitiva.

La utilización de la IA para la automatización de procesos continúa liderando como el principal habilitador de la transformación digital. Esto demuestra el **potencial de la IA en la automatización, no solo para reducir costos, sino también para escalar operaciones y mejorar la eficiencia.**

5. Personalización y proximidad como clave del éxito.

La utilización de la IA en la personalización de la experiencia del cliente ya es una prioridad para el 43% de las empresas a nivel global, liderando en mercados como México (61%). **En un contexto donde los consumidores demandan mayor cercanía y experiencias únicas, la capacidad de personalizar se convierte en un diferenciador clave.**

6. Innovación y formación continua como fundamentos del futuro.

Con un 62% de demanda de recursos en transformación digital, queda claro que la formación continua es indispensable. **Invertir en la capacitación de equipos en áreas como agilidad, IA y ciberseguridad no solo mejorará la competitividad, sino que garantizará que las empresas puedan responder a los desafíos de un entorno en constante evolución.**

7. El liderazgo digital como brújula organizacional.

La adopción de un liderazgo abierto y flexible es esencial para la transformación. **Líderes que fomenten la diversidad de pensamiento y promuevan un ambiente receptivo a la innovación marcarán la diferencia entre el éxito y el estancamiento.**

Este 2024 marca un punto de inflexión en la transformación digital empresarial. El crecimiento constante y los avances en tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización son alentadores, pero aún queda un largo camino por recorrer. Para consolidar este progreso, se necesita un enfoque más amplio que priorice la cultura digital, la formación de talento y la diversificación estratégica.

Las guías prácticas que acompañan este estudio ofrecen recursos clave para quienes buscan liderar la transformación digital en sus sectores. Es el momento de actuar, innovar y construir el futuro digital desde hoy.

¡En este 2025 aprovechemos la oportunidad que nos brinda la Transformación Digital para redefinir el panorama empresarial global!

CAP. 9

EL PULSO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UN ANÁLISIS PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



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, 2022 y 2023.

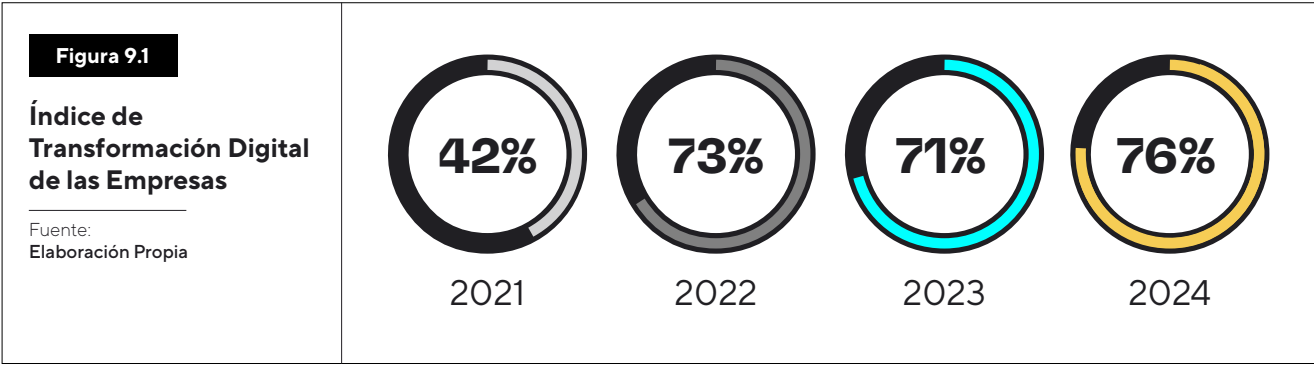
Con entusiasmo, podemos destacar la evolución de la Transformación Digital en España y los países latinoamericanos objeto de esta investigación.

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 y una consolidación del índice en un 7.1 para 2023, mientras que para esta edición del estudio se experimenta un incremento del índice posicionándolo en máximos en 7.6 para 2024.

Estos resultados continúan 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 se encuentran 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 enfocadas en resaltar aquellos aspectos que son de interés para los medios de comunicación.

9.1 Conclusiones globales

"La Transformación Digital: un fenómeno imparable"

En 2024, el 76% de las empresas representadas en el estudio ha iniciado su Transformación Digital, marcando un incremento significativo en la adopción de prácticas digitales. Chile lidera el ranking con un 87% de empresas que ya han comenzado este proceso, mientras que España destaca en madurez digital.

"Competencia digital: el mercado más dinámico que nunca"

El 82% de las empresas confirma la aparición de nuevos competidores, siendo las startups tecnológicas responsables de gran parte de esta disrupción. La digitalización de productos, servicios y canales (57%) y la innovación en productos y servicios (54%) son identificados como los principales motores de transformación sectorial.

"La Inteligencia Artificial, un catalizador de cambio"

La IA sigue ganando terreno, con más de la mitad de las empresas avanzando en su implementación. Sus principales impactos incluyen la automatización de procesos (61%), el apoyo a la gestión (47%), la innovación en productos y servicios (45%), la optimización de costos (45%) y la personalización de la experiencia del cliente (43%). Este último aspecto está redefiniendo la relación entre empresas y consumidores, mostrando el potencial de la IA como motor estratégico.

"La importancia de modelos organizativos ágiles"

La metodología Scrum ha sido adoptada por el 40% de las empresas, consolidándose como la práctica ágil más implementada. Sin embargo, un 40% aún recurre a métodos tradicionales, mostrando una brecha en la adopción de esquemas organizativos modernos.

"La cultura y el talento digital, los grandes desafíos"

A pesar de los avances tecnológicos, la cultura organizacional y la falta de habilidades digitales siguen siendo los principales obstáculos para el inicio y avance de la Transformación Digital. No obstante, en 2024, un 58% de las empresas considera que sus colaboradores están suficientemente preparados, una mejora frente al 43% de 2023, destacando el impacto positivo de los programas de formación interna.

"El futuro del talento digital"

La demanda de talento digital se mantiene alta, con un 62% de las empresas manifestando la necesidad de incorporar nuevos recursos. Las habilidades más valoradas incluyen la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos (53%) y conocimientos en programación de software (47%), mientras que competencias blandas como la colaboración y la innovación son cada vez más demandadas.

9.2 Conclusiones destacadas por país

España

- **"España avanza en su Transformación Digital, pero los desafíos persisten"**
El 81% de las empresas españolas ha iniciado su Transformación Digital, destacando un crecimiento significativo frente al año anterior. Sin embargo, solo el 7% de las organizaciones considera haber alcanzado un nivel avanzado de Cultura Digital, lo que refleja la necesidad de un enfoque más equilibrado que priorice la transformación cultural junto con las inversiones tecnológicas.
- **"El entorno competitivo en España impulsa la innovación digital"**
El 82% de las empresas reporta la aparición de nuevos competidores, especialmente startups tecnológicas que lideran la disrupción en múltiples sectores. Este dinamismo está obligando a las organizaciones a acelerar su evolución, con un 56% priorizando la adopción de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial Generativa.
- **"La falta de habilidades digitales sigue frenando el progreso"**
A pesar del avance en metodologías y tecnologías, la falta de habilidades digitales (38%) y la cultura organizativa actual (27%) permanecen como las principales barreras. Estas limitaciones ralentizan los esfuerzos hacia una transformación más integral y sostenible.
- **"El talento digital, un área clave para España"**
Un destacado 72% de las empresas considera que su fuerza laboral está suficientemente preparada para afrontar los retos digitales. Competencias técnicas como la Creación de Contenido Digital (41%) y el análisis de grandes datos (40%) son prioritarias, junto con habilidades blandas como la Innovación (37%) y el Trabajo Colaborativo (38%), que emergen como esenciales para el éxito.
- **"El camino hacia una transformación integral"**
El progreso hacia modelos organizativos más flexibles se evidencia en el aumento de prácticas como el Trabajo Remoto (38%) y el Trabajo Distribuido (28%). Sin embargo, solo el 24% de las empresas ha implementado Scrum, destacando la necesidad de un enfoque más amplio en metodologías ágiles para lograr una Transformación Digital integral.

México

- **"El avance en la Transformación Digital en México: retos y oportunidades"**
El 70% de las empresas mexicanas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando un crecimiento sostenido desde 2021. Sin embargo, el 61% todavía se encuentra en niveles iniciales o intermedios de madurez digital, lo que refleja la necesidad de estrategias más robustas para superar los desafíos.
- **"Habilidades digitales y cultura: las barreras que frenan el progreso"**
La falta de habilidades digitales (59%) y la cultura organizacional actual (48%) se mantienen como los principales obstáculos. Estas barreras han persistido durante los últimos años, evidenciando la necesidad de una transformación cultural y formativa dentro de las organizaciones.
- **"La Inteligencia Artificial: una herramienta infrautilizada en México"**
Aunque el 99% de las empresas, que iniciaron su Transformación Digital, reconoce que la IA ha sido clave para su proceso, solo el 64% ha avanzado en su implementación. Este escenario revela una oportunidad estratégica sin explotar que podría redefinir la competitividad de las empresas mexicanas.
- **"El talento digital como motor del cambio"**
Más del 56% de las empresas ha optado por incorporar nuevo talento digital, mientras que el 40% apuesta por el desarrollo interno a través de programas de formación. Competencias técnicas

como metodologías ágiles y análisis de datos, junto con habilidades blandas como la innovación y la adaptabilidad, se posicionan como fundamentales para el éxito.

Colombia

- **"El avance de la Transformación Digital en Colombia no se detiene"**
El 76% de las empresas colombianas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando una tendencia positiva, frente al 69% de 2023. Este crecimiento subraya el compromiso del ecosistema empresarial con la evolución digital, impulsado por un entorno competitivo en el que el 87% de las empresas reporta la aparición de nuevos competidores.
- **"El éxito de la Transformación Digital alcanza cifras récord"**
El 71% de las empresas colombianas considera exitosos sus esfuerzos en Transformación Digital, marcando un incremento notable respecto al 65% en 2023. Este avance refleja una implementación efectiva de tecnologías y metodologías que han permitido a las organizaciones superar las expectativas iniciales.
- **"La demanda de talento digital sigue creciendo"**
El 71% de las empresas ha requerido nuevos recursos para sus procesos de transformación, mientras que el 48% ha implementado programas de formación interna. Estas iniciativas han mejorado la percepción sobre la preparación de los colaboradores, con un incremento en la proporción de empresas que considera que su fuerza laboral está lista (63% en 2024, frente al 45% en 2023).
- **"La IA, una oportunidad estratégica en Colombia"**
El 58% de las empresas colombianas que iniciaron su Transformación Digital, ha avanzado en la implementación de Inteligencia Artificial, destacándola como una herramienta clave para la automatización de procesos y la innovación.
- **"Un enfoque en tecnología, pero con desafíos en cultura y talento"**
Las empresas colombianas han priorizado áreas como operación (81%) y tecnología (73%), pero aspectos como la cultura organizacional (45%) y el talento digital (35%) han recibido menor atención. Este desequilibrio plantea la necesidad de un enfoque más integral para garantizar una Transformación Digital sostenible.

Perú

- **"La Transformación Digital avanza en Perú"**
El 75% de las empresas peruanas ha iniciado su proceso de Transformación Digital, consolidando un crecimiento constante desde el 34% en 2021. Este avance refleja el compromiso del ecosistema empresarial con la digitalización en un entorno competitivo dinámico.
- **"La IA se posiciona como una herramienta clave"**
El 55% de las empresas peruanas ha avanzado en la implementación de Inteligencia Artificial, destacando su impacto en la automatización de procesos, la optimización de costos y la personalización de la experiencia del cliente. Estas cifras subrayan el papel estratégico de la IA en la transformación empresarial.
- **"El talento digital, un desafío persistente"**
Aunque el 59% de las empresas ha incorporado nuevos recursos digitales, el 44% considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar los retos de la Transformación Digital. Esto destaca la necesidad de reforzar las estrategias de formación y desarrollo de habilidades críticas.
- **"La cultura digital y el talento, aspectos rezagados"**
A pesar de los avances en operación y organización, la cultura digital y el talento siguen siendo áreas

menos priorizadas, lo que podría limitar la sostenibilidad de las iniciativas de transformación en el largo plazo.

→ **“Un entorno competitivo que impulsa la transformación”**

El 89% de las empresas peruanas reporta la aparición de nuevos competidores en sus sectores, lo que está impulsando la necesidad de innovar en productos, servicios y modelos de negocio para mantenerse competitivas.

Ecuador

→ **“La Transformación Digital en Ecuador sigue avanzando”**

El 77% de las empresas ecuatorianas ha iniciado su Transformación Digital, consolidando un incremento acumulado del 39% desde 2021. Este avance refleja el compromiso de las organizaciones con la digitalización en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

→ **“El éxito percibido en Transformación Digital se mantiene estable”**

El 57% de las empresas que han iniciado su transformación consideran que ha sido exitosa, con un 7% superando sus expectativas iniciales. Aunque esta cifra se mantiene estable respecto al año anterior, representa un descenso significativo desde 2021, subrayando la necesidad de optimizar estrategias de implementación.

→ **“La Inteligencia Artificial se posiciona como una herramienta clave”**

El 67% de las empresas ecuatorianas ha implementado Inteligencia Artificial Generativa, utilizándola principalmente para la automatización de procesos (77%) y para la innovación en productos y servicios (57%). Este avance destaca el papel estratégico de la IA en la competitividad empresarial.

→ **“La cultura y el talento digital siguen siendo desafíos clave”**

Aunque el 50% de las empresas ha implementado programas de formación interna, un 54% considera que sus colaboradores no están suficientemente capacitados para afrontar los retos digitales. Esto subraya la necesidad de intensificar la formación en habilidades técnicas y power skills como la colaboración y la agilidad.

Argentina

→ **“La Transformación Digital en Argentina acelera su paso”**

El 76% de las empresas argentinas ha iniciado su Transformación Digital en 2024, marcando un aumento notable respecto al 67% del año anterior. Este crecimiento destaca la resiliencia y el compromiso del ecosistema empresarial argentino hacia la evolución tecnológica.

→ **“El éxito percibido en la Transformación Digital alcanza un 59%”**

El 59% de las empresas argentinas considera exitosos sus esfuerzos en Transformación Digital, con un 15% superando las expectativas iniciales. Estos resultados subrayan el impacto positivo de las inversiones estratégicas en tecnología y procesos digitales.

→ **“La Inteligencia Artificial redefine el panorama empresarial”**

El 56% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital, ha implementado IA en sus operaciones, destacándola como una herramienta clave para la automatización (62%) y la innovación (54%). Este avance posiciona a la IA como un motor esencial para la competitividad empresarial.

→ **“El talento digital, un desafío persistente”**

El 57% de las empresas considera que sus colaboradores no están suficientemente preparados para afrontar la Transformación Digital, un dato que subraya la necesidad urgente de fortalecer estrategias de formación interna y atracción de talento.

→ **“Cultura digital: el eslabón débil de la transformación”**

A pesar de los avances tecnológicos, la cultura digital (38%) y el desarrollo del talento (23%) siguen

siendo áreas relegadas. Este desequilibrio plantea un desafío crítico para la sostenibilidad de la Transformación Digital en Argentina.

Chile

→ **"Chile lidera la Transformación Digital en la región"**

El 87% de las empresas chilenas ha iniciado su Transformación Digital en 2024, marcando el porcentaje más alto dentro de los países evaluados. Este avance refleja un sólido compromiso con la digitalización y la competitividad en el mercado.

→ **"El éxito en la Transformación Digital alcanza el 55%"**

El 55% de las empresas chilenas considera exitosos sus procesos de Transformación Digital, con un 22% superando las expectativas iniciales. Este resultado subraya el impacto positivo de las estrategias implementadas.

→ **"La Inteligencia Artificial impulsa la innovación empresarial"**

El 43% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital ha implementado IA, destacándola como una herramienta clave para la automatización de procesos (70%) y el apoyo a la gestión (58%). Este dato consolida a la IA como un motor estratégico para la competitividad empresarial en Chile.

→ **"El talento digital, una asignatura pendiente"**

El 65% de las empresas chilenas considera que su fuerza laboral no está suficientemente capacitada para afrontar los retos digitales, evidenciando la urgencia de intensificar los esfuerzos de formación y atracción de talento.

→ **"Cultura y talento digital: los grandes desafíos"**

Aunque las empresas chilenas lideran en adopción tecnológica, la **cultura digital** y el **desarrollo del talento digital** siguen siendo aspectos secundarios. Este desequilibrio podría afectar la sostenibilidad de los logros alcanzados en el futuro.

CAP. 10

IA, EL MOTOR DE LA NUEVA ERA DIGITAL



La Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser una tecnología emergente para convertirse en un pilar estratégico en la Transformación Digital de las empresas. En un mundo empresarial cada vez más dinámico, la IA no solo permite optimizar procesos, sino que también impulsa la innovación, redefine la relación con los clientes y transforma la cultura organizacional.

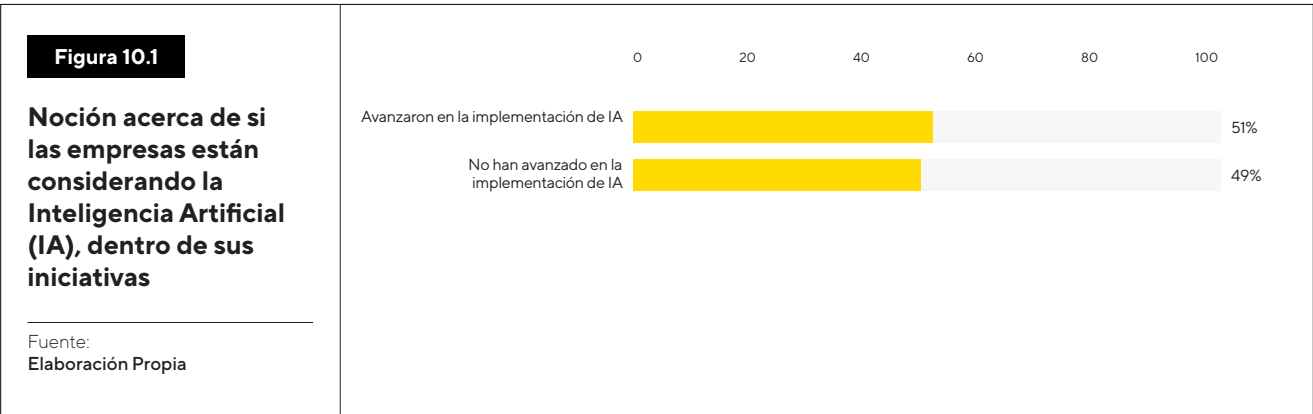
En esta edición del estudio, hemos querido comprender la relación entre los procesos de Transformación Digital y los aportes que la IA podría realizar para profundizar el cambio.

Además, hemos analizado los hallazgos más recientes sobre la adopción de la IA, sus impactos clave y las perspectivas futuras en el contexto de la Transformación Digital.

A medida que la IA se integra en los procesos corporativos, surgen nuevos retos y oportunidades que las organizaciones deben abordar con estrategias claras y visión a largo plazo. Con un enfoque en casos de éxito, datos relevantes y análisis profundo, este capítulo proporciona una visión integral de cómo la IA está configurando el futuro de las empresas, posicionándola como el motor central de la nueva era digital.

10.1 Avances implementación de la Inteligencia Artificial (IA)

Un 51% de las empresas confirma haber avanzado en la implementación de IA, mientras que el 49% aún no lo ha hecho.



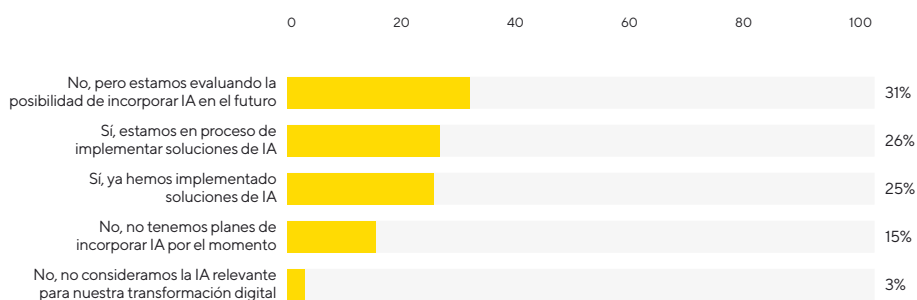
De las empresas consultadas, un 26% está en proceso de implementar soluciones de IA, mientras que un 25% ya las ha implementado con éxito. Sin embargo, un 31% aún evalúa la posibilidad de adoptarlas en el futuro, y un 15% no tiene planes concretos por el momento.

Es notable que solo un 3% no considera relevante la IA para su Transformación Digital. Estos datos subrayan que la IA está pasando de ser una tendencia emergente a convertirse en un pilar estratégico para las organizaciones.

Figura 10.2

Noción acerca de si las empresas están considerando la Inteligencia Artificial (IA), dentro de sus iniciativas

Fuente:
Elaboración Propia

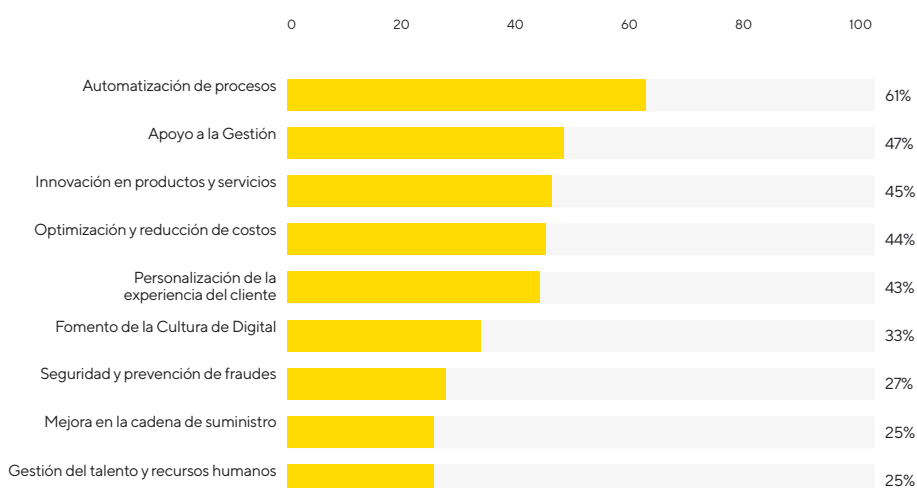


Del análisis de las áreas clave donde la IA está generando impacto, se observa que la automatización de procesos, priorizada por el 61% de las empresas, lidera como la principal aplicación. Este enfoque refleja la búsqueda de mayor eficiencia operativa a través de la automatización de tareas repetitivas y complejas, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 10.3

Consideración acerca de cómo creen las empresas que la Inteligencia Artificial (IA) puede contribuir a la Transformación Digital, dentro de tus iniciativas.

Fuente:
Elaboración Propia



En segundo lugar, el apoyo a la gestión (47%) destaca por el uso de la IA para optimizar la toma de decisiones estratégicas y operativas, proporcionando a los líderes empresariales apreciaciones más precisas y oportunas.

La innovación en productos y servicios (45%) se posiciona como una de las áreas de mayor impacto, permitiendo a las empresas desarrollar soluciones más creativas y alineadas con las demandas del mercado.

Por su parte, la optimización y reducción de costos, señalada por el 44% de las empresas, subraya cómo la IA contribuye directamente a la sostenibilidad financiera mediante la mejora de la eficiencia en la asignación de recursos.

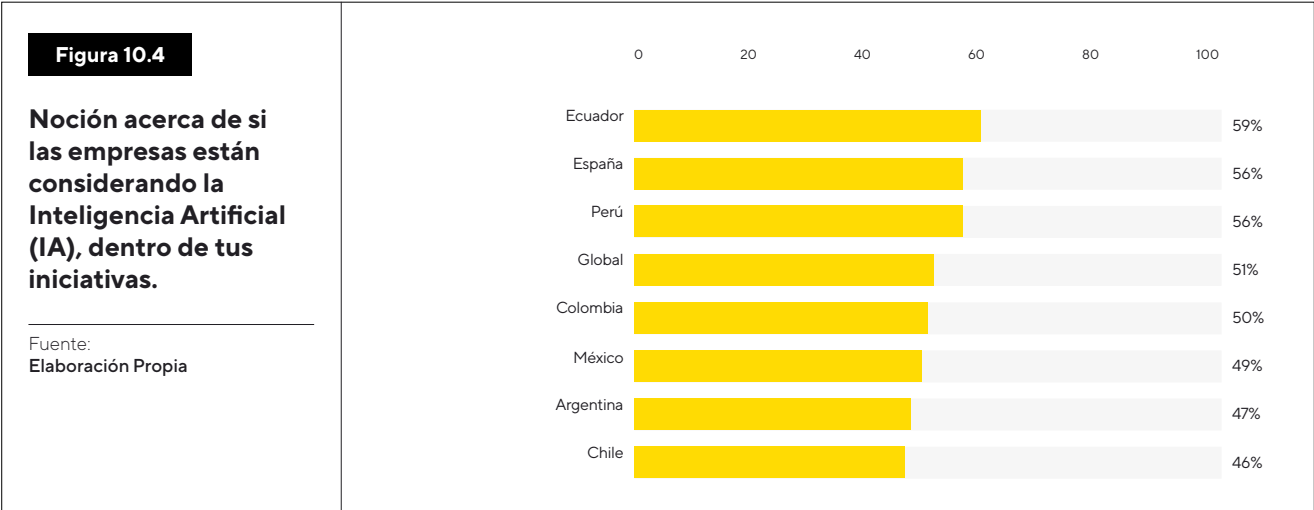
Finalmente, la personalización de la experiencia del cliente (43%) refleja un cambio en la relación empresa-consumidor, habilitando interacciones más cercanas, relevantes y satisfactorias gracias al análisis avanzado de datos y comportamientos.

Este panorama destaca cómo la IA está transformando de manera integral las operaciones y estrategias de las organizaciones.

La implementación de IA no solo se ve como un medio para mejorar las operaciones, sino como una herramienta

transformadora que redefine la cultura organizacional. Un 33% de las empresas que han implementado IA destaca que ésta ha fomentado una cultura digital en sus equipos.

10.2 Análisis Comparativo entre países



Ecuador (59%) y España (56%) y Perú (55%) lideran en la implementación de IA, mientras que **Argentina (47%) y Chile (46%)** están rezagados en comparación con el promedio global (51%).

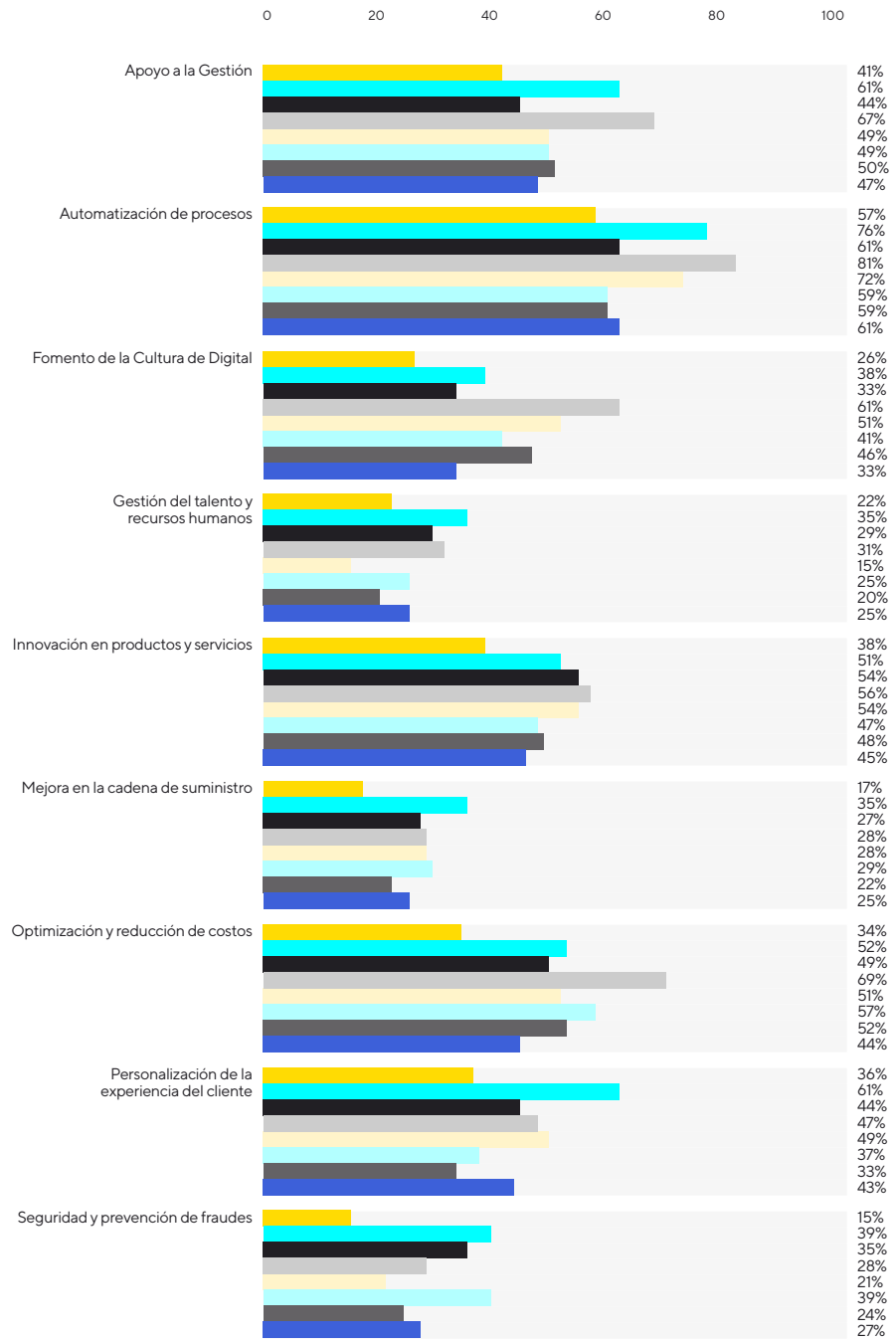
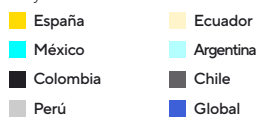
Chile (7%) y Argentina (6%) tienen los mayores porcentajes de empresas que no consideran relevante la IA para su Transformación Digital, lo cual podría ser un indicador de resistencia o falta de sensibilización en estos países.

Figura 10.5

Consideración acerca de cómo creen las empresas que la Inteligencia Artificial (IA) puede contribuir a la Transformación Digital, dentro de sus iniciativas. Información por País.

Fuente:
Elaboración Propia

Leyenda:



UTILIZACIÓN DE IA COMO SOPORTE A LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

- **Perú (81%)** destaca significativamente, seguido de **México (76%)**, lo que indica una fuerte adopción de tecnologías automatizadas en estos países.
- **Argentina (59%)** y **Chile (59%)** están por debajo de estos líderes, pero alineados con el promedio global (61%).

UTILIZACIÓN DE IA COMO FOMENTO DE LA CULTURA DIGITAL

- **Perú (61%)** y **Ecuador (51%)** lideran en esta dimensión, mientras que **España (26%)** muestra un retraso considerable en comparación al promedio global (33%).
- **Argentina (41%)** y **Chile (46%)** están en una posición intermedia, lo que refleja avances moderados en la promoción de la cultura digital.

UTILIZACIÓN DE IA COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO Y RECURSOS HUMANOS

- **México (35%)** y **Colombia (29%)** destacan en esta área, mientras que **Ecuador (15%)** y **Chile (20%)** muestran los valores más bajos.
- El promedio global (25%) indica que esta variable es una de las áreas más débiles en términos de Transformación Digital en todos los países.

UTILIZACIÓN DE IA COMO APOYO A LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **Colombia y Ecuador (54%)** lideran en innovación, seguidos por **México (51%)**.
- **Argentina (47%)** y **Chile (48%)** están cercanos al promedio global (45%).

UTILIZACIÓN DE IA COMO APOYO A LA MEJORA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

- **México (35%)** se destaca frente a otros países como **España (17%)**, que está significativamente por debajo del promedio global (25%).
- **Argentina (29%)** y **Perú/Ecuador (28%)** se encuentran en una posición intermedia.

UTILIZACIÓN DE IA PARA LA OPTIMIZACIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS

- **Perú (69%)** lidera con una amplia diferencia, indicando un enfoque fuerte en esta área.
- **Chile (52%)** y **Argentina (57%)** están alineados con el promedio global (44%), mientras que **España (34%)** se encuentra rezagada.

UTILIZACIÓN DE IA PARA LA PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

- **México (61%)** muestra el mayor avance en esta área, seguido por **Ecuador (49%)**.
- **Chile (33%)** y **Argentina (37%)** están por debajo del promedio global (43%).

UTILIZACIÓN DE IA PARA LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE FRAUDES

- **México (39%)** y **Argentina (39%)** están alineados como líderes en esta dimensión.
- **Ecuador (21%)** y **España (15%)** tienen los valores más bajos, sugiriendo una menor atención a la seguridad.

10.3 Conclusiones

“Más de la mitad de las empresas ya apuestan por la IA”

El 51% de las empresas a nivel global ha avanzado en la implementación de inteligencia artificial, consolidándola como una herramienta clave para la Transformación Digital.

“Aún hay camino por recorrer en la adopción de IA”

A pesar de los avances, el 49% de las empresas no ha avanzado en su implementación, destacando la falta de talento especializado y los desafíos de integración como barreras principales.

“La IA impulsa la eficiencia y la innovación”

Más de la mitad de las empresas han avanzado en la implementación de IA, destacando áreas como la automatización de procesos (61%) y la innovación en productos y servicios (45%). Esto consolida la IA como una herramienta estratégica para la competitividad empresarial.

“La personalización del cliente, el nuevo estándar”

Un 43% de las empresas utiliza IA para personalizar la experiencia del cliente, redefiniendo la relación entre empresas y consumidores. Esto subraya el potencial de la IA para construir vínculos más cercanos y efectivos con el mercado.

“La IA fomenta la cultura digital”

Un 33% de las organizaciones señala que la implementación de IA ha generado un impacto positivo en la cultura digital, destacándola no solo como una herramienta operativa, sino como un catalizador para el cambio cultural.

CAP. 11

GUÍA PRÁCTICA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

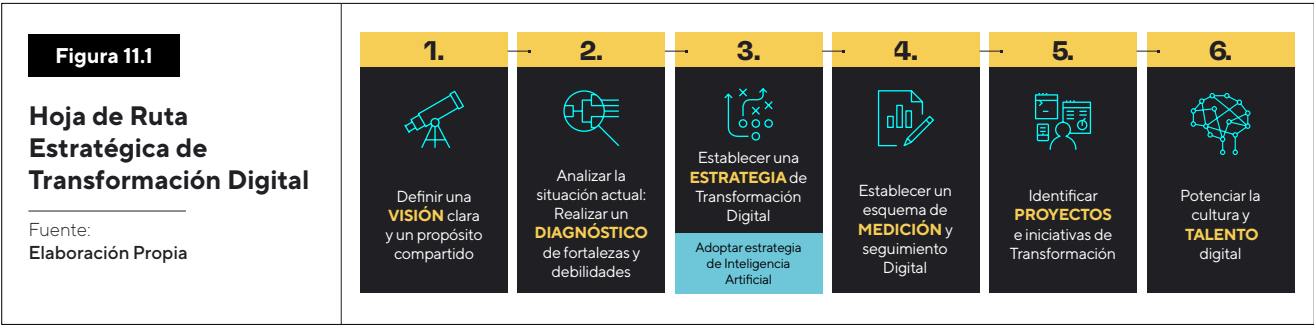


Hemos desarrollado una guía práctica que conceptualiza los aprendizajes que venimos incorporando en los cuatro años que lleva esta investigación, con el objetivo de brindar un aporte a los profesionales a través de una herramienta práctica, que les permitirá comenzar el camino de la Transformación Digital 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.

Hemos actualizado en esta edición del estudio la **Hoja de Ruta de la Transformación Digital** incorporando un paso dedicado a la **Adopción Estratégica de Inteligencia Artificial**, enfocado en su implementación como motor clave para la automatización y personalización. También hemos reforzado su impacto con recomendaciones sobre la **Cultura y Talento Digital**, priorizando estrategias para desarrollar habilidades técnicas y blandas. Además, hemos integrado un enfoque en **Modelos de Gestión y Metodologías Ágiles**, promoviendo la transición hacia prácticas más modernas y efectivas.

En la Figura 11.1 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. Definir una VISIÓN clara y un propósito compartido

Los líderes de la 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. Analizar la situación actual: Realizar un DIAGNÓSTICO de fortalezas y debilidades

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.

Se debe diagnosticar la situación actual de la organización con relación a los retos digitales, que plantea la visión y propósito digital establecidos.

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. Establecer una ESTRATEGIA de Transformación Digital

La Transformación Digital debe estar alineada con la estrategia de negocio, identificando sus objetivos estratégicos y los indicadores claves.

Establecer cuáles serán las líneas de acciones dirigidas a Modelo de Negocio, Modelo de Gestión Tecnología, Cultura y Talento.

Asimismo, a partir de los resultados del estudio se sugiere identificar las áreas clave para la aplicación de IA (automatización de procesos, personalización de servicios, análisis predictivo) y establecer estrategias para adoptar la IA durante el proceso de Transformación Digital.

Asimismo, a partir de los resultados del análisis global, donde la IA está siendo adoptada por el 51% de las empresas que han iniciado su Transformación Digital, hemos ampliado la hoja de ruta enfocado en cómo integrar esta tecnología, a partir de:

- *Identificar las áreas clave para la aplicación de IA (automatización de procesos, personalización de servicios, análisis predictivo).*
- *Establecer estrategias para adoptar la IA durante el proceso de Transformación Digital.*

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. Establecer un esquema de MEDICIÓN y seguimiento digital

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.

El siguiente paso de 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. Identificar PROYECTOS e iniciativas de Transformación

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.

Finalmente, se ha ampliado la Hoja de Ruta visualizando la necesidad de potenciar aspectos blandos de la Transformación Digital relacionados con la cultura y el talento digitales.

Los resultados del estudio destacan que la cultura (36%) y el talento digital (27%) siguen siendo áreas rezagadas, consideradas como las de menor prioridad por las empresas.

En ese sentido, sugerimos desarrollar tempranamente las siguientes actividades:

- *Diagnosticar la preparación cultural de la organización.*
- *Establecer estrategias para desarrollar habilidades blandas como trabajo colaborativo, innovación y aprendizaje continuo, identificadas como prioritarias por más del 40% de los encuestados.*
- *Aumentar la relevancia de metodologías ágiles donde Scrum sigue siendo la metodología más adoptada (40%), pero aún coexiste con enfoques tradicionales.*



6. Potenciar la cultura y TALENTO digital

Desarrollar un programa de formación continua que asegure que todos los colaboradores, desde los niveles operativos hasta los ejecutivos, entiendan y se adapten a las nuevas tecnologías y procesos.

Los resultados del estudio sugieren la necesidad de reforzar el desarrollo de una Cultura Digital y profundizar las Habilidades Digitales en los colaboradores. En ese sentido deberemos en esta etapa iniciar la preparación cultural de la organización identificando nuevos valores y definiendo estrategias para desarrollar habilidades blandas como trabajo colaborativo, innovación y aprendizaje continuo. Asimismo, reforzar aspectos relacionados con métodos ágiles permiten desarrollar las bases de una cultura en digital.

CAP. 12

GUÍA PRÁCTICA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL



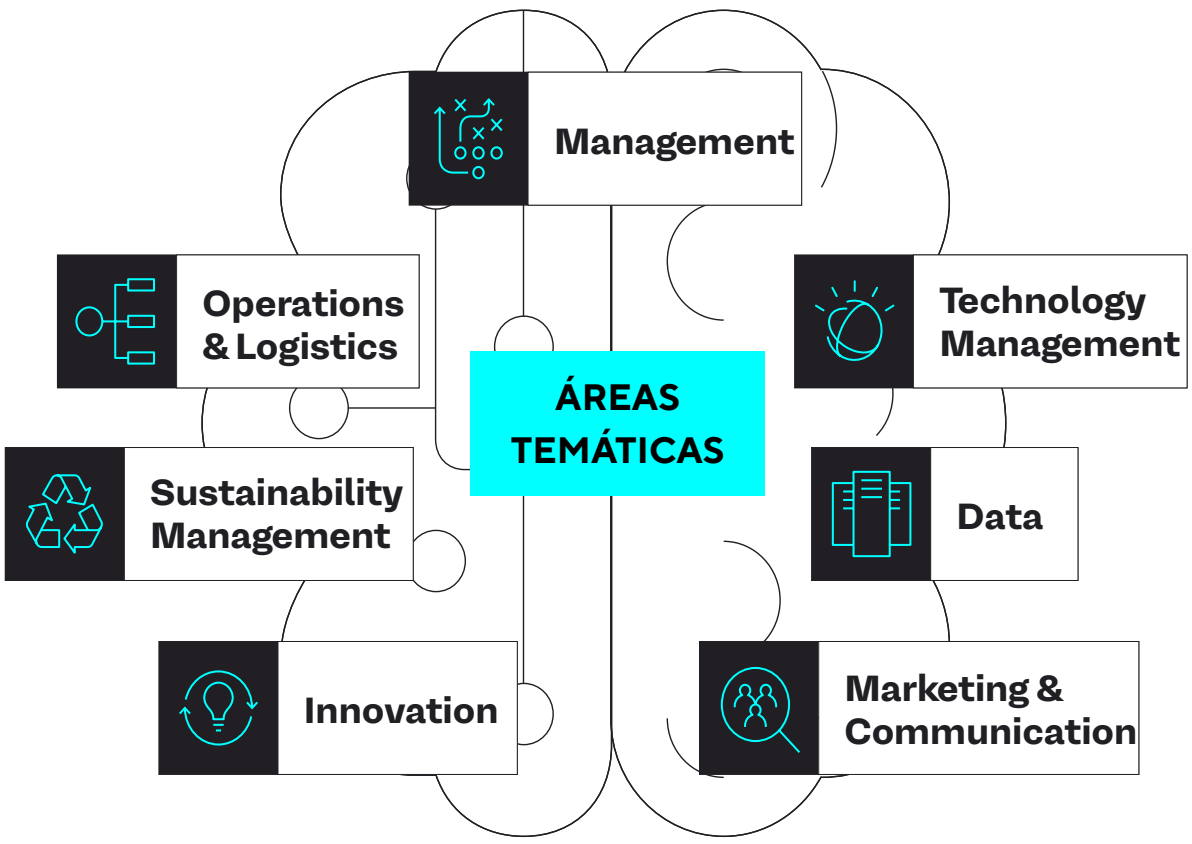
Para capitalizar los resultados del presente estudio, transfiriendo conocimiento a los profesionales que desean continuar su formación permanente, se ha diseñado una guía gráfica que permite comprender la oferta académica de **Inesdi Business Techschool y OBS Business School** y como dicha oferta aporta valor para profundizar las diversas dimensiones de la Transformación Digital.

Se han identificado un conjunto de áreas temáticas que nos permiten agrupar de forma ordenada la oferta académica de ambas escuelas para mejor comprender los beneficios aportados por cada formación en las diversas dimensiones de la Transformación Digital.

Figura 12.1

Fuente: **Elaboración Propia**

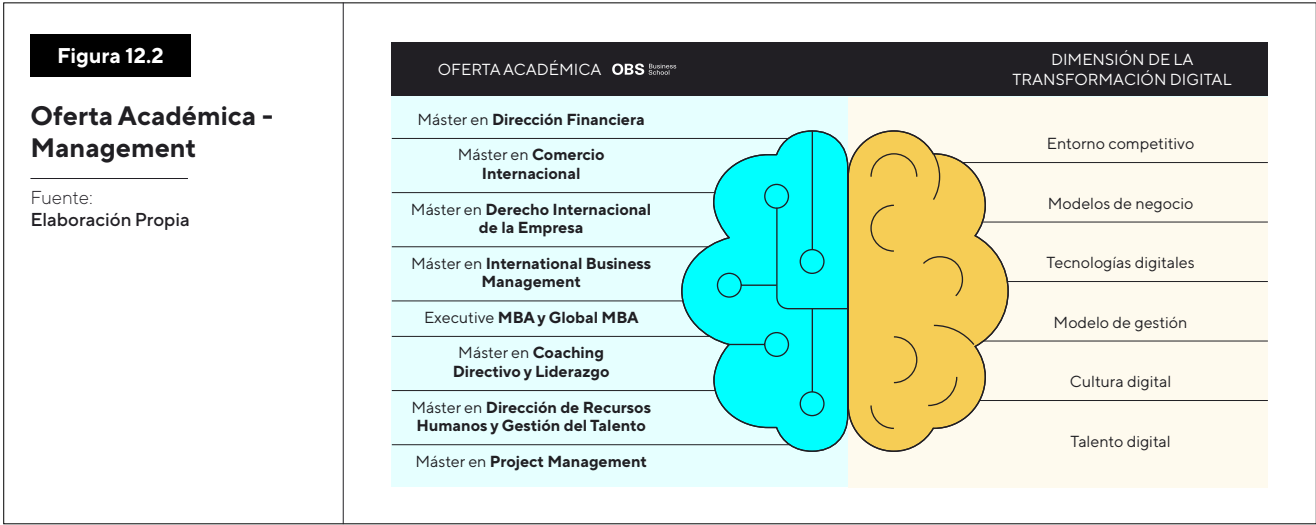
Áreas Temáticas identificadas



Es importante destacar que las formaciones de **Inesdi Business Techschool** son presenciales, mientras que la oferta académica de **OBS Business School** es en su totalidad en modalidad en línea.

MANAGEMENT

En la figura 12.2, se expone la oferta académica para el área de **Management**, 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, al analizar los objetivos académicos de programas como el **MBA** o el **Máster en Coaching Directivo y Liderazgo**, se evidencia su valor en el desarrollo profesional de individuos capacitados para acompañar la Transformación Digital de sus organizaciones. Estas formaciones están diseñadas con un enfoque en áreas críticas como los Entornos Competitivos, los Modelos de Negocio y el Modelo de Gestión, proporcionando las herramientas necesarias para liderar en un contexto empresarial en constante cambio.

Estas iniciativas permiten a los profesionales adquirir las habilidades y los conocimientos fundamentales para afrontar los retos de la Transformación Digital. Esto resulta especialmente relevante considerando que la falta de habilidades digitales y la cultura organizacional actual continúan siendo los principales obstáculos para el avance de la digitalización en las empresas.

Asimismo, los resultados del estudio destacan que el liderazgo de la Transformación Digital recae mayoritariamente en la Dirección General o el CEO (23%), subrayando la importancia de contar con líderes capacitados que impulsen estos procesos.

Por ello, programas académicos como los ofrecidos por **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School** se convierten en aliados estratégicos al proporcionar a los profesionales la oportunidad de profundizar en el desarrollo de competencias vinculadas al liderazgo, combinando visión estratégica, habilidades digitales y gestión efectiva del cambio, elementos clave para el éxito en la era digital.

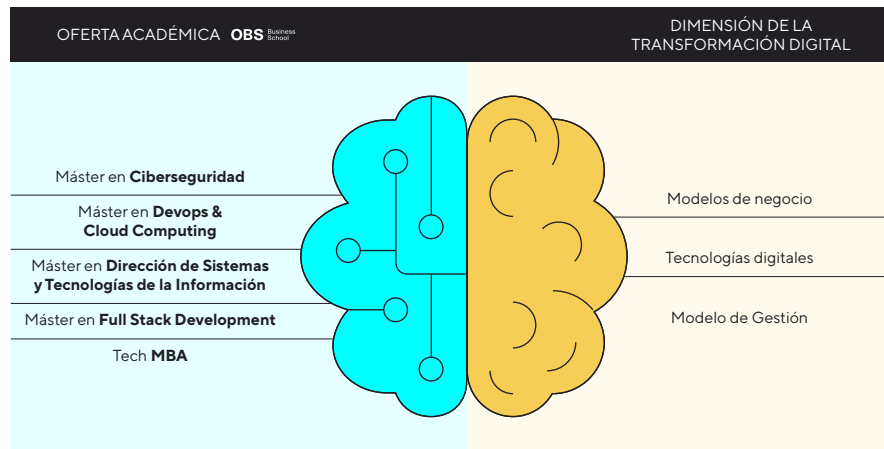
TECHNOLOGY MANAGEMENT

En el caso del área temática de **Technology Management**, vemos como las formaciones académicas aportan valor a las dimensiones de la Transformación Digital.

Figura 12.3

Oferta Académica - Technology Management

Fuente:
Elaboración Propia



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 este sentido, el uso de Big Data & Analytics está siendo la principal elección por parte de las empresas, que han iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Asimismo, la **Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos (53%)** es la principal habilidad digital demandada para la Transformación Digital, seguida por los conocimientos de **Programación de Software (47%)**.

En ese sentido, 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.

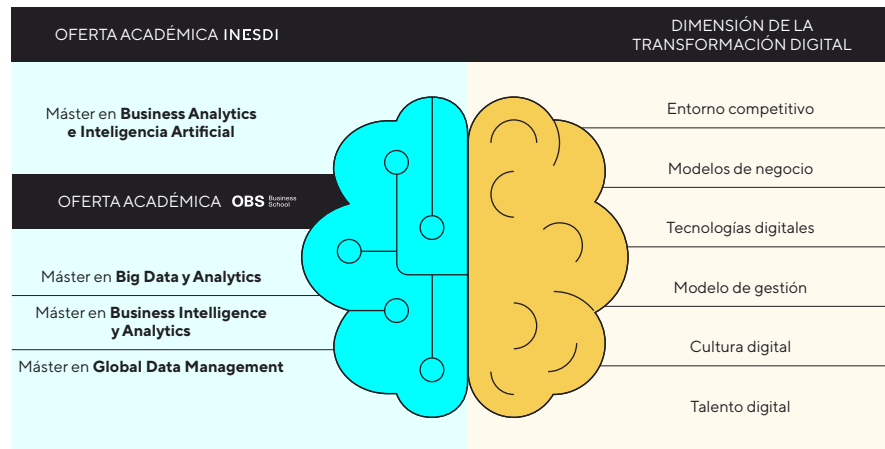
DATA

En el caso del área temática de **Data**, vemos como las formaciones de **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School** aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.

Figura 12.4

Oferta Académica - Data

Fuente:
Elaboración Propia



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.

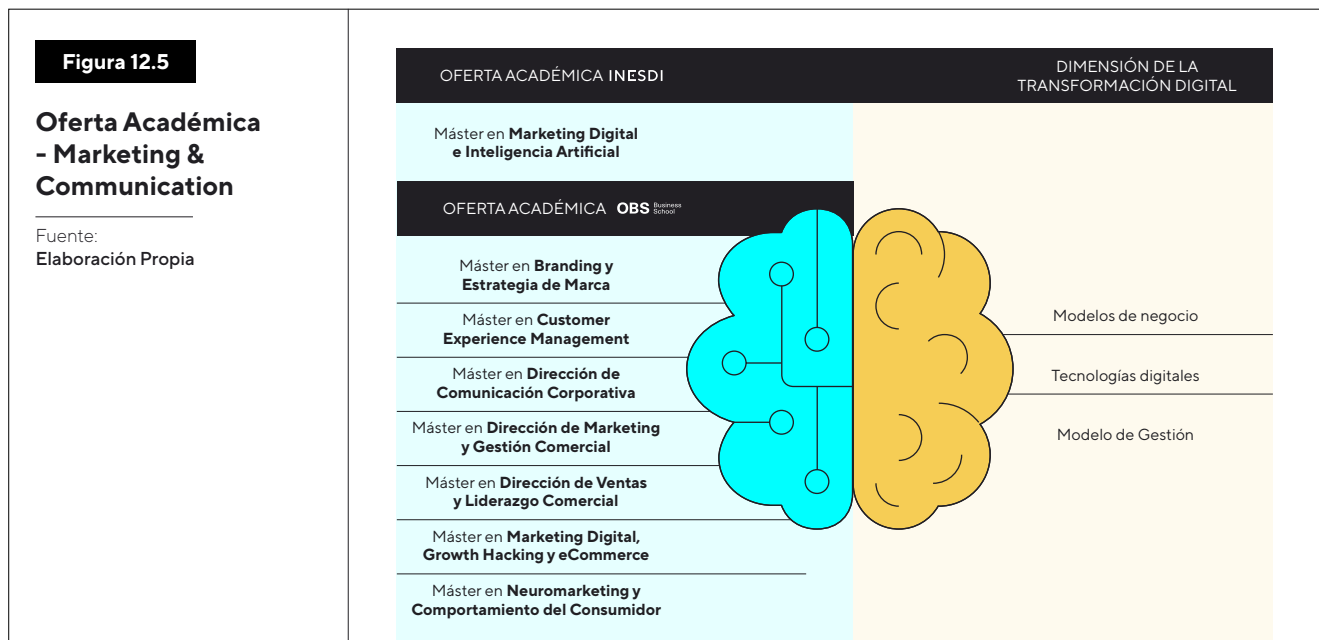
En todo caso, el uso de Big Data & Analytics está siendo la principal elección por parte de las empresas, que han iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales.

Por su parte, **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.**

Los masters de **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School** brindan a los profesionales formación específica para la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos. Estas maestrías, son la base para transformar a 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.

MARKETING & COMMUNICATION

En el caso del área temática de **Marketing & Communication**, vemos como las formaciones de **Inesdi Business Techschool** y **OBS Business School** 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 el dominio de un diverso conjunto de habilidades para el comprender el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores.

Así pues, un 82% de las empresas ha mencionado que han aparecido nuevos competidores en su sector.

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 82% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector (38%) y StartUps (28%).

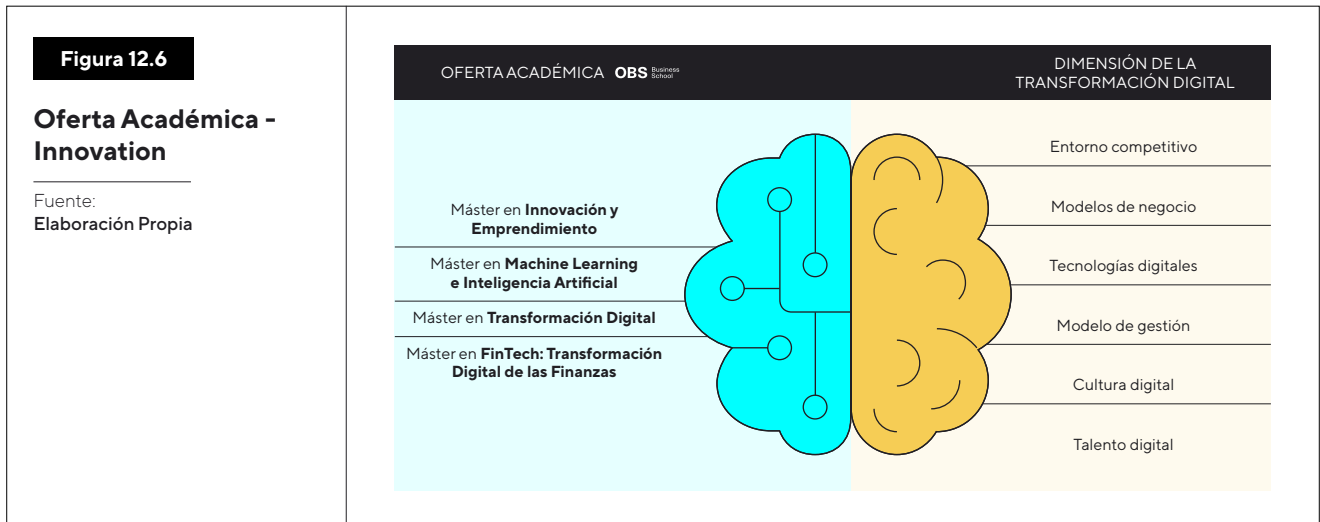
En ese sentido, las formaciones como el Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial o el Máster en Dirección de Ventas y Liderazgo Comercial brindarán a los profesionales, herramientas para dominar los nuevos entornos competitivos, los nuevos modelos de negocio y las innovaciones comerciales en un contexto actual de cambio permanente.

Asimismo, más de la mitad de las empresas han avanzado en la implementación de IA, destacando áreas como la automatización de procesos (61%) y la innovación en productos y servicios (45%). Esto consolida la IA como una herramienta estratégica para la competitividad empresarial.

El Máster en Marketing Digital e Inteligencia Artificial brinda habilidades específicas para fomentar la adopción de la IA en entornos donde la comunicación y la comercialización se han transformado radicalmente.

INNOVATION

En el caso del área temática de **Innovation**, vemos como las formaciones aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.



Las formaciones como el **Máster en Innovación y Emprendimiento**, el **Máster en Machine Learning e Inteligencia Artificial** y el **Máster en Transformación Digital** están diseñadas para proporcionar a los profesionales las herramientas y conocimientos necesarios para liderar con éxito los procesos de Transformación Digital en sus organizaciones. Estos programas no solo abordan las competencias técnicas requeridas, como la implementación de tecnologías avanzadas y el desarrollo de modelos de negocio digitales, sino que también integran habilidades de liderazgo, gestión del cambio e innovación, esenciales para enfrentar los desafíos identificados en el estudio.

Por ejemplo, la falta de habilidades digitales, señalada como uno de los principales obstáculos para la Transformación Digital, puede ser mitigada mediante la capacitación en áreas como la analítica de datos, la automatización y la Inteligencia Artificial. Estos programas forman a líderes capaces de identificar oportunidades estratégicas y diseñar soluciones tecnológicas alineadas con las necesidades de la organización.

Asimismo, estos másteres fomentan el desarrollo de habilidades blandas como la gestión del talento y el liderazgo colaborativo, necesarias para transformar la cultura organizacional, otro de los desafíos clave señalados en el estudio. Además, dado que el liderazgo de la Transformación Digital recae en su mayoría en la Dirección General o el CEO (23%), estas formaciones están diseñadas para preparar a los profesionales en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de comunicar e implementar una visión digital compartida.

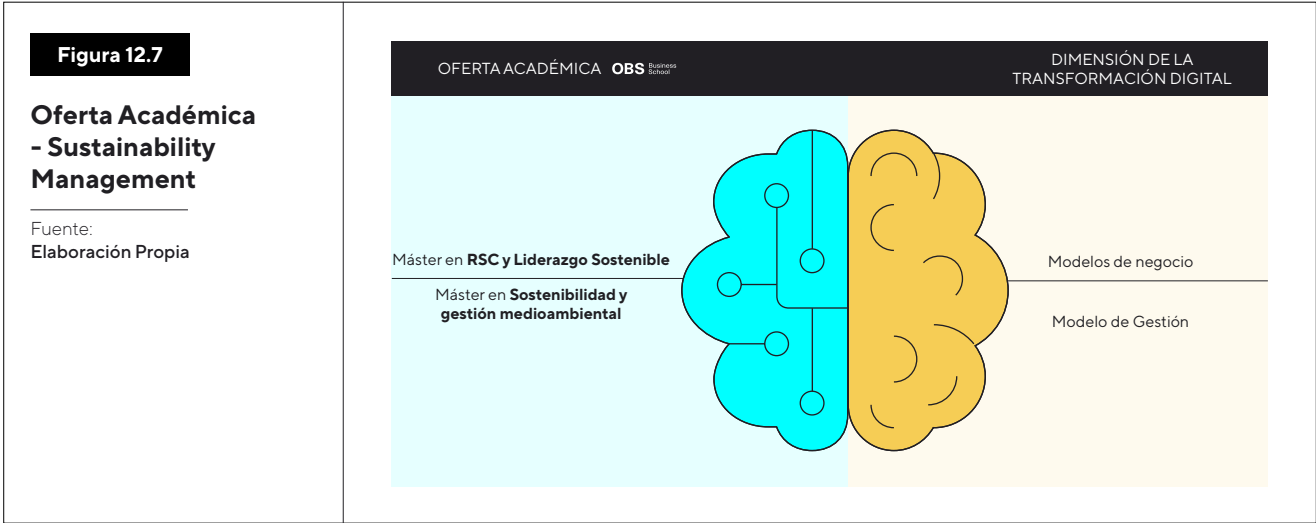
En el contexto de un entorno empresarial dinámico, donde el 82% de las empresas enfrentan la aparición de nuevos competidores, los programas académicos ayudan a los profesionales a adaptarse rápidamente a los cambios y a adoptar metodologías ágiles, como Scrum, que ya son utilizadas por el 40% de las empresas líderes en Transformación Digital.

En resumen, estas formaciones ofrecen a los profesionales no solo los conocimientos técnicos necesarios para implementar soluciones digitales, sino también las competencias estratégicas y de liderazgo que los posicionan como agentes de cambio en sus organizaciones, asegurando que estas no solo adopten nuevas tecnologías, sino que logren transformar sus modelos de negocio y su cultura organizativa para mantener una ventaja competitiva en la era digital.



SUSTAINABILITY MANAGEMENT

En el caso del área temática de **Sustainability Management**, vemos como las formaciones aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.



Las formaciones como el Máster en RSC y Liderazgo Sostenible y el Máster en Sostenibilidad y Gestión Medioambiental están diseñadas para proporcionar a los profesionales las herramientas necesarias para liderar con éxito la Transformación Digital desde una perspectiva sostenible y responsable. Estos programas integran conocimientos técnicos y estratégicos sobre sostenibilidad, gestión de recursos y responsabilidad social corporativa (RSC), áreas cada vez más relevantes en un entorno empresarial que exige un equilibrio entre innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental.

El estudio destaca cómo las empresas están priorizando la optimización de costos (44%) y la automatización de procesos (61%), pero estas metas deben alinearse con objetivos de sostenibilidad para garantizar un impacto positivo a largo plazo. Estas formaciones preparan a los profesionales para integrar principios de sostenibilidad en los procesos de Transformación Digital, asegurando que las tecnologías adoptadas contribuyan a minimizar el impacto ambiental y promuevan prácticas responsables.

Además, los programas fomentan habilidades clave en gestión del cambio y liderazgo colaborativo, que son esenciales para transformar la cultura organizativa hacia una mentalidad más consciente y sostenible. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la cultura organizacional sigue siendo un obstáculo significativo para la digitalización, según el estudio.

En cuanto a la gestión medioambiental, estos másteres capacitan a los profesionales para identificar y medir el impacto ambiental de las operaciones empresariales, utilizando tecnologías digitales como la Inteligencia Artificial y el Big Data para optimizar procesos, reducir emisiones y garantizar el cumplimiento de normativas ambientales.

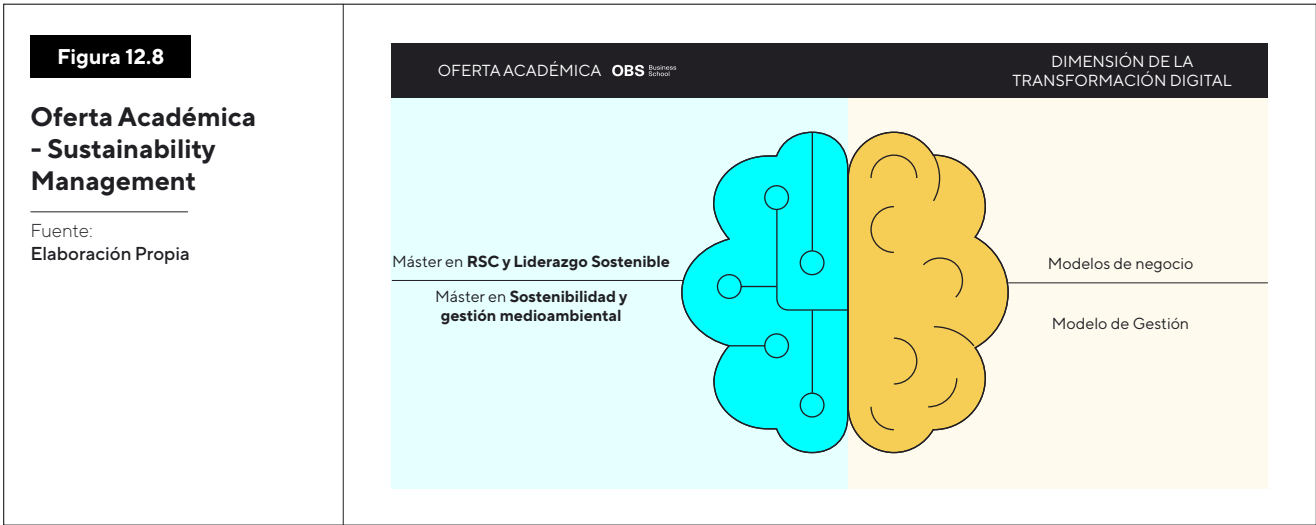
Dado que el liderazgo de la Transformación Digital recae en gran medida en la alta dirección (23%), estas formaciones están diseñadas para preparar a los líderes del mañana en la toma de decisiones estratégicas que integren sostenibilidad, digitalización e innovación. En un entorno donde el 82% de las empresas enfrenta la aparición de nuevos competidores, este enfoque permite a las organizaciones no solo mantenerse competitivas, sino también liderar con responsabilidad en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad.

En conclusión, estas formaciones no solo capacitan a los profesionales en los aspectos técnicos y estratégicos de la sostenibilidad, sino que también los posicionan como líderes capaces de guiar a sus organizaciones hacia un futuro más sostenible y digital, garantizando que los avances tecnológicos se traduzcan en beneficios, tanto económicos como medioambientales.



OPERATIONS AND LOGISTICS

En el caso del área temática de **Operations and Logistics**, vemos como las formaciones aportan valor a todas las dimensiones de la Transformación Digital.



Los programas como el **Máster en Dirección de Producción y Automatización Industrial**, el **Máster en Dirección Estratégica de Operaciones e Innovación** y el **Máster en Supply Chain Management y Logística** están diseñados para capacitar a los profesionales en la optimización y modernización de procesos productivos y logísticos, alineándolos con las demandas actuales de la Transformación Digital. Estas formaciones se enfocan en aspectos críticos como la automatización, la gestión eficiente de cadenas de suministro y la implementación de modelos operativos innovadores.

Según los resultados del estudio, la automatización de procesos (61%) es una de las principales prioridades de las empresas, y estos másteres preparan a los líderes para implementar soluciones que incrementen la eficiencia operativa y reduzcan costos. Además, el análisis de datos en tiempo real, integrado en las operaciones industriales y logísticas, permite a las organizaciones responder con agilidad a los cambios del mercado y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

La innovación en operaciones (45%) y la optimización de costos (44%), ambos destacados en el estudio, son objetivos fundamentales abordados en estas formaciones. Los profesionales adquieren competencias clave en metodologías como Lean Manufacturing y tecnologías emergentes, que permiten a las empresas mantener su competitividad en un entorno dinámico y globalizado.

Asimismo, estas formaciones hacen hincapié en la importancia de la sostenibilidad en las operaciones, alineándose con la creciente necesidad de equilibrar eficiencia operativa y responsabilidad ambiental. Los profesionales son capacitados para diseñar cadenas de suministro resilientes y sostenibles, utilizando herramientas tecnológicas como la Inteligencia Artificial y el Internet de las Cosas (IoT) para reducir el impacto ambiental.

Finalmente, en un contexto donde el 82% de las empresas se enfrenta a la aparición de nuevos competidores, estos programas fortalecen las capacidades estratégicas de los líderes para gestionar el cambio, implementar soluciones disruptivas y transformar sus cadenas de valor para asegurar una ventaja competitiva.

En resumen, estas formaciones no solo dotan a los profesionales de habilidades técnicas avanzadas, sino que también les proporcionan una visión estratégica para liderar la Transformación Digital en el ámbito industrial, operativo y logístico, posicionándolos como agentes de cambio esenciales para las empresas del futuro.

CAP. 13

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) Compitiendo 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.

Roland Berger. The digital transformation of industry. Roland Berger. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf.

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, Insigth 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. 14

ANEXOS



14.1 Cuestionario de investigación cuantitativa

Pregunta inicial

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
¿En qué momento de la Transformación Digital se encuentra tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	1. No hemos iniciado el proceso. 2. Iniciamos hace menos de 12 meses. 3. Iniciamos hace 1-3 años. 4. Iniciamos hace 3-6 años. 5. Iniciamos hace más de 6 años.	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	1. Falta de apoyo de la alta dirección de la empresa. 2. Cultura actual de la empresa. 3. Falta de habilidades digitales. 4. Tenemos baja tolerancia a los cambios por parte de los colaboradores. 5. Falta de visión estratégica. 6. Bajo nivel de inversión. 7. Tenemos una estructura rígida y piramidal que no nos permite colaborar transversalmente. 8. Baja capacidad de colaboración. 9. Como empresa NO estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. 10. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas y no se está abierto de modificarlas. 11. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas.	SI
2. En el próximo año, ¿tu empresa planea iniciar el proceso de Transformación Digital?	Lista de Selección Única	Cerrada	1. Sí 2. No	SI
3. Indica si en tu empresa han implementado o planean implementar alguna de las siguientes tecnologías.	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	1. Inteligencia Artificial Generativa 2. Machine Learning 3. Big Data & Analytics 4. IoT (Internet of Things) 5. Cloud Computing 6. Redes Sociales 7. Plataformas de Automatización - RPA 8. Universo Blockchain, Metaverso 9. Realidad Virtual 10. SuperApps 11. Ninguna de las anteriores	SI
4. ¿Respecto a la inteligencia artificial (IA), la están considerando dentro de sus iniciativas?	Lista de Selección Única	Cerrada	1. Sí, ya hemos implementado soluciones de IA. 2. Sí, estamos en proceso de implementar soluciones de IA. 3. No, pero estamos evaluando la posibilidad de incorporar IA en el futuro. 4. No, no tenemos planes de incorporar IA por el momento. 5. No, no consideramos la IA relevante para nuestra transformación digital.	SI

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
5. ¿Cómo cree que la inteligencia artificial (IA) puede contribuir a la transformación digital de su organización?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	1. Apoyo a la Gestión: La IA puede realizar análisis predictivo y de soporte a la toma de decisiones, mejorando la planificación estratégica y operativa. 2. Automatización de procesos: La IA puede automatizar tareas repetitivas, mejorando la eficiencia operativa y liberando recursos humanos para tareas de mayor valor. 3. Personalización de la experiencia del cliente: La IA permite la creación de experiencias personalizadas mediante el análisis de comportamiento y preferencias. 4. Innovación en productos y servicios: La IA permite el desarrollo de nuevos productos y servicios basados en tecnologías avanzadas, como asistentes virtuales, chatbots inteligentes y sistemas de recomendación. 5. Optimización y reducción de costos: La IA puede ayudar a identificar ineficiencias y optimizar procesos, reduciendo costos operativos. 6. Seguridad y prevención de fraudes: La IA puede mejorar la seguridad de la organización mediante la detección y prevención de fraudes y amenazas cibernéticas en tiempo real. 7. Gestión del talento y recursos humanos: La IA puede optimizar procesos de reclutamiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento mediante el análisis de datos y la automatización de tareas administrativas. 8. Fomento de la Cultura de Digital: La IA puede ser un catalizador para crear una cultura. 9. Mejora en la cadena de suministro: La IA puede optimizar la gestión de la cadena de suministro mediante la previsión de demanda, la optimización de inventarios y la mejora en la logística y distribución.	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
6. ¿Cuál de los siguientes motivos impulsaron a tu empresa a iniciar la Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	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
7. Según tu punto de vista, valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.	Lista de Selección Única	Cerrada	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
8. Según tu punto de vista, ¿cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	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

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
9. 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	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
10. ¿Quién lidera la Transformación Digital en tu empresa?	Lista de Selección Única	Cerrada	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
11. Respecto al proceso de Transformación Digital en tu empresa.	Matriz de Selección	Cerrada	OPCIONES A NIVEL FILA 1. ¿Qué aspectos abarca? 2. ¿Cuál es el aspecto de mayor prioridad? 3. ¿En cuál aspecto han alcanzado mayor madurez? OPCIONES DE COLUMNA 1. Negocio/Cliente Desarrollo de nuevos modelos de negocio y digitalizaciones del negocio actual a partir del uso de tecnología con foco en el cliente. 2. Operación/Soporte Digitalización de proceso de soporte: Administración, RR.HH, Operaciones, Legales, etc. 3. Tecnología Incorporación de tecnologías digitales disruptivas. 4. Organización, metodologías y nuevas formas de trabajo Implementación de metodologías ágiles, esquemas de colaboración, horizontalidad y co-creación. 5. Cultura digital Construcción de una Cultura Digital para toda la organización. 6. Talento Digital Desarrollo y/o incorporación de talento digital en toda la organización.	NO

AREA DE INVESTIGACION: B. Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
12. ¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	1. Innovación en producto/servicio. Nuestros competidores están lanzando productos/servicios innovadores a partir del uso de tecnologías digitales. 2. Diferenciación en costos. Estamos compitiendo a partir de reducir nuestros costos mediante el uso de tecnologías digitales. 3. Digitalización de producto, servicios y canales. Competimos en base a ofrecer una experiencia digital integral para nuestros clientes.	SI

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	S
13. En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?	Selección Única Opción	Cerrada	1. Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa. 2. Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores. 3. Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector. 4. No han surgido nuevos competidores.	SI

AREA DE INVESTIGACION: C. Tecnologías Digitales

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
14. ¿En cuáles de las siguientes tecnologías, tu organización está priorizando la inversión?	Lista	Cerrada	1. Inteligencia Artificial Generativa 2. Machine Learning 3. Big Data & Analytics 4. IoT (Internet of Things) 5. Cloud Computing 6. Redes Sociales 7. Plataformas de Automatización - RPA 8. Universo Blockchain, Metaverso 9. Realidad Virtual 10. SuperApps 11. Ninguna de las anteriores	NO
15. ¿Respecto a la inteligencia artificial (IA), la están considerando dentro de sus iniciativas?	Lista de Selección Única	Cerrada	1. Sí, ya hemos implementado soluciones de IA. 2. Sí, estamos en proceso de implementar soluciones de IA. 3. No, pero estamos evaluando la posibilidad de incorporar IA en el futuro. 4. No, no tenemos planes de incorporar IA por el momento. 5. No, no consideramos la IA relevante para nuestra transformación digital.	SI

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
16. ¿Cómo cree que la inteligencia artificial (IA) puede contribuir a la transformación digital de su organización?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	1. Apoyo a la Gestión: La IA puede realizar análisis predictivo y de soporte a la toma de decisiones, mejorando la planificación estratégica y operativa. 2. Automatización de procesos: La IA puede automatizar tareas repetitivas, mejorando la eficiencia operativa y liberando recursos humanos para tareas de mayor valor. 3. Personalización de la experiencia del cliente: La IA permite la creación de experiencias personalizadas, mediante el análisis de comportamiento y preferencias. 4. Innovación en productos y servicios: La IA permite el desarrollo de nuevos productos y servicios basados en tecnologías avanzadas, como asistentes virtuales, chatbots inteligentes y sistemas de recomendación. 5. Optimización y reducción de costos: La IA puede ayudar a identificar ineficiencias y optimizar procesos, reduciendo costos operativos. 6. Seguridad y prevención de fraudes: La IA puede mejorar la seguridad de la organización mediante la detección y prevención de fraudes y amenazas cibernéticas en tiempo real. 7. Gestión del talento y recursos humanos: La IA puede optimizar procesos de reclutamiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento mediante el análisis de datos y la automatización de tareas administrativas. 8. Fomento de la Cultura de Digital: La IA puede ser un catalizador para crear una cultura organizacional orientada a la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo la capacitación y la adaptación constante de los empleados. 9. Mejora en la cadena de suministro: La IA puede optimizar la gestión de la cadena de suministro mediante la previsión de demanda, la optimización de inventarios y la mejora en la logística y distribución.	SI

AREA DE INVESTIGACION: D. Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
17. ¿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	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	SI
18. ¿En qué medida el proceso de Transformación Digital ha obligado a adecuar la estructura organizacional de tu empresa?	Lista de Selección Simple	Cerrada	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

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
19. ¿En qué medida la Transformación Digital ha implicado nuevas modalidades de trabajo en tu empresa?	Matriz de Selección	Cerrada	OPCIONES A NIVEL FILA 1. Agilidad Organizacional. 2. Colaboración Transversal. 3. Trabajo Remoto. 4. Trabajo Distribuido o en Red. 5. Trabajo Flexible. OPCIONES DE COLUMNA 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
20. ¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital? Selecciona un máximo de 3	Lista de Selección Múltiple Acotada	Cerrada	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. Solo permitir la selección de 3 aspectos.	SI
21. 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	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. Solo permitir la selección de 3 aspectos.	SI

AREA DE INVESTIGACION: F. Talento Digital

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
22. ¿En qué medida la Transformación Digital en tu empresa ha demandado nuevo talento en la organización?	Lista de Selección Única	Cerrada	6. No ha demandado. 7. Poco. 8. Medio. 9. Mucho.	SI

PREGUNTA	MÉTODO	TIPO	OPCIONES DE RESPUESTA	OBJETIVO
23. ¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?	Matriz de Selección	Cerrada	OPCIONES A NIVEL FILA 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
24. ¿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	OPCIONES A NIVEL FILA 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
25. ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por tu empresa para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital?	Lista de Selección Múltiple	Cerrada	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
26. ¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?	Lista de Selección Única	Cerrada	1. Muy poco capacitados 2. Algo capacitados. 3. Capacitados. 4. Muy capacitados.	

14.2 Cuestionario de investigación cuantitativa

Preguntas iniciales

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
1. ¿Cómo es el nivel de Madurez Digital de su empresa y/o de las empresas en su mercado? ¿Cuántos años hace que ha iniciado su Transformación Digital?	Ejemplos guía: 1. Inicial - Hemos incorporado tecnología y tenemos diversas iniciativas digitales dispersas en la empresa, pero sin un Plan de Transformación Digital. 2. Intermedio - Tenemos un plan de digitalización, pero asociado a ciertas áreas específicas sin un responsable único de Transformación Digital. 3. Avanzado - Estamos desplegando nuestro Plan de Transformación Digital integral y existe un área encargada de gestionar dicho proceso. 4. Estratégico - Nuestra empresa se ha digitalizado, y poseemos un proceso constante de transformación digital maduro, sabemos utilizar la tecnología para innovar estratégicamente. 5. Disruptivo - Hemos desarrollado una capacidad de transformación de nuestro modelo de negocio que nos permite anticiparnos de forma continua. Disponemos de una cultura digital ampliamente divulgada, somos una organización ágil, colaborativa, conectada, innovadora y flexible.
2. ¿Cuáles están siendo las claves para emprender la Transformación Digital en su mercado?	Algunos ejemplos de disparadores: 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.

AREA DE INVESTIGACION: A. Proceso de Transformación Digital

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
3. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para avanzar en la Transformación Digital?	Algunos ejemplos de obstáculos: 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 estamos abiertos a aprender nuevas formas de hacer las cosas. 9. Las regulaciones, políticas y normas internas son muy rígidas. 10. Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas.
4. ¿Cómo de importante es el apoyo de la máxima dirección en el proceso de Transformación Digital?	Respuesta abierta.
5. ¿En cuáles de las siguientes dimensiones se ha concentrado su empresa como parte del proceso de Transformación Digital?	1. 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. 2. Marketing y Relaciones Digital Desarrollo de estrategias de Marketing en Redes Sociales, Inbound Marketing, CRM, etc. 3. Tecnología Incorporación de tecnologías digitales disruptivas. 4. Organización, metodologías y nuevas formas de trabajo Implementación de metodologías ágiles, esquemas de colaboración, horizontalidad y co-creación. 5. Cultura digital Construcción de una Cultura Digital para toda la organización. 6. 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
6. ¿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
7. ¿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
8. ¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías digitales el mercado donde te desempeñas?	Respuesta abierta
9. ¿Respecto a la inteligencia artificial (IA), las estás considerando dentro de sus iniciativas?	1. Sí, ya hemos implementado soluciones de IA. 2. Sí, estamos en proceso de implementar soluciones de IA. 3. No, pero estamos evaluando la posibilidad de incorporar IA en el futuro. 4. No, no tenemos planes de incorporar IA por el momento. 5. No, no consideramos la IA relevante para nuestra transformación digital.
10. ¿Cómo cree que la inteligencia artificial (IA) puede contribuir a la transformación digital de su organización?	1. Apoyo a la Gestión: La IA puede realizar análisis predictivo y de soporte a la toma de decisiones, mejorando la planificación estratégica y operativa. 2. Automatización de procesos: La IA puede automatizar tareas repetitivas, mejorando la eficiencia operativa y liberando recursos humanos para tareas de mayor valor. 3. Personalización de la experiencia del cliente: La IA permite la creación de experiencias personalizadas mediante el análisis de comportamiento y preferencias. 4. Innovación en productos y servicios: La IA permite el desarrollo de nuevos productos y servicios basados en tecnologías avanzadas, como asistentes virtuales, chatbots inteligentes y sistemas de recomendación. 5. Optimización y reducción de costos: La IA puede ayudar a identificar ineficiencias y optimizar procesos, reduciendo costos operativos. 6. Seguridad y prevención de fraudes: La IA puede mejorar la seguridad de la organización mediante la detección y prevención de fraudes y amenazas cibernéticas en tiempo real. 7. Gestión del talento y recursos humanos: La IA puede optimizar procesos de reclutamiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento mediante el análisis de datos y la automatización de tareas administrativas. 8. Fomento de la Cultura de Digital: La IA puede ser un catalizador para crear una cultura organizacional orientada a la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo la capacitación y la adaptación constante de los empleados. 9. Mejora en la cadena de suministro: La IA puede optimizar la gestión de la cadena de suministro mediante la previsión de demanda, la optimización de inventarios y la mejora en la logística y distribución.

AREA DE INVESTIGACION: D. Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
11. ¿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
12. ¿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
13. ¿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
14. ¿Estaban los colaboradores de tu empresa preparados para afrontar la Transformación Digital? ¿Qué estrategias han desplegado para desarrollar el talento digital que demanda la Transformación Digital?	Respuesta abierta
15. ¿Qué nuevas habilidades han sido demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?	HABILIDADES DIGITALES (HARD SKILLS) 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 (SOFTSKILLS) 1. Agilidad 2. Adaptabilidad 3. Flexibilidad 4. Trabajo Colaborativo 5. Creatividad 6. Innovación 7. Escucha y comunicación 8. Autogestión 9. Autoorganización 10. Gestiona activa de marca Personal 11. Resiliencia 12. Tolerancia al cambio 13. Empatía 14. Capacidad trabajo virtual 15. Aprendizaje permanente
16. ¿Según tu visión, cuáles son los perfiles clave para la Transformación Digital de tu empresa?	Respuesta abierta

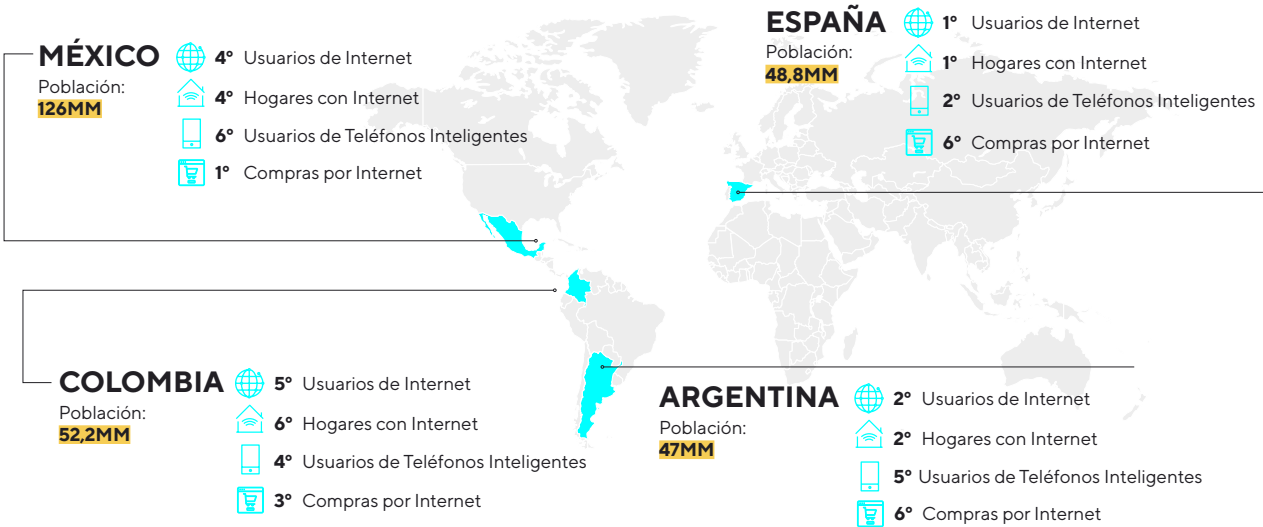
Pregunta final

PREGUNTA	GUIA PARA LA RESPUESTA
17. ¿Qué consejo le darías a las empresas que están comenzando la Transformación Digital?	Respuesta abierta

14.3 Información consolidada sobre infraestructura de los países

TDR24 Barómetro sobre la Transformación Digital
Resumen Ejecutivo - Información Estadística

INESDI BUSINESS TECHSCHOOL **OBS** Business School



Usuarios de Internet Cantidad de usuarios de Internet por país.		
2024		
	España	95,4%
	Argentina	93,4%
	Chile	89%
	México	81,2%
	Colombia	77,3%
	Ecuador	72,2%
	Perú	77,1%

Hogares con Internet Cantidad de Hogares con Conexión Internet.		
2024		
	España	96,4%
	Chile	94,3%
	Argentina	93,4%
	México	71,7%
	Ecuador	66%
	Colombia	63,9%
	Perú	55,3%

Usuarios de Teléfonos Inteligentes Cantidad de usuarios de Teléfonos Inteligentes.		
2024		
	Perú	127,9%
	España	99,5%
	Chile	95,2%
	Colombia	90,4%
	Argentina	89,5%
	México	81,4%
	Ecuador	57,7%



Personas que han comprado por Internet

Porcentaje de compradores online sobre el total de la población.

2024

	México	72,5%		España	55,9%
	Colombia	60%		Ecuador	31%
	Argentina	59,5%			
	Perú	59%			

VARIABLES / PAÍS	ESPAÑA	MÉXICO	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	ARGENTINA	CHILE
Población	48.797.875	126.014.024	52.215.503	34.038.000	17.510.643	47.067.641	20.086.377
Año del dato	2024	2020	2023	2024	2023	2024	2024
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.gob.pe/inei/	https://ecuador.unfpa.org/es/el-potencial-y-los-desafios-de-ecuador	https://www.indec.gob.ar/	https://www.ine.gob.cl
Cantidad de Usuarios de Internet	95,4%	81,2%	77,3%	77,1%	77,2%	93,4%	89,0%
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.	Población que utiliza internet	Población que utiliza internet
Año del dato	2023	2023	2023	2023	2024	2023	2024
Sitio	https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.HTMhtm?-c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692	https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/	https://www.dane.gov.co/files/operaciones/TICH/bol-TICH-2023.pdf	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	https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/
Cantidad de Hogares con Conexión Internet	96,4%	71,7%	63,9%	55,3%	66,0%	93,4%	94,3%
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	Hogares con acceso a internet	Hogares con acceso a internet
Año del dato	2023	2023	2023	2023	2024	2022	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/files/operaciones/TICH/bol-TICH-2023.pdf	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	https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26
Cantidad de usuarios de Smartphones	99,5%	81,4%	90,4%	127%	57,7%	89,5%	95,2%
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 Telefono Móvil	Promedio de Teléfonos móviles por habitante	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 2023 Telefono Móvil.	Población usa su teléfono inteligente con regularidad.
Año del dato	2023	2021	2023	2023	2024	2022	2022
Sitio	https://www.ine.es/prensa/tich_2023.pdf	https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=176&ag=00#-tabMCCcollapse-Indicadores	https://www.dane.gov.co/files/operaciones/TICH/bol-TICH-2023.pdf	https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6213752/1200333-boletin-estadistico-del-sector-telecomunicaciones-teercer-trimestre-2023.pdf?v=1713466987	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/	https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71	https://aimchile.cl/estudio-global-952-de-la-poblacion-usa-un-telefono-inteligente-con-regularidad/
Personas que han comprado por Internet	55,9%	72,5%	60,0%	58,8%	31%	59,5%	63,0%
Definición	Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	Porcentaje de compradores online sobre el total de la población en México	Porcentaje de usuario que realizaron compras por internet	Número de compradores de comercio electrónico en Perú	Personas que han comprado por Internet	Personas que han comprado por Internet	Personas que han comprado por Internet
Año del dato	2023	2024	2020	2023	2021	2023	2023
Sitio	https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?-c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692	https://es.statista.com/previsiones/703404/tasa-penetracion-comercio-electronico-mexico	https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-197363-recurso_1.pdf	https://es.statista.com/estadisticas/1270739/numero-de-compradores-de-comercio-electronico-en-peru/	https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/CITEC-Situacion-del-E-Comerce-en-Ecuador.pdf	https://es.statista.com/temas/11615/e-commerce-en-argentina/#topicOverview	https://enviame.io/ecommerce-chile/

14.4 Información consolidada de estado relativo de Transformación Digital entre países

14.4.1 Estado de la Transformación Digital de las empresas

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2024
No hemos iniciado el proceso	56%	15%	29%	19%	42%	26%	27%	30%	61%	19%	31%	24%	66%	35%	27%	25%	61%	42%	27%	23%	67%	26%	33%	24%	13%
Iniciamos hace menos de 12 meses	11%	20%	7%	11%	19%	20%	19%	16%	7%	29%	15%	12%	18%	24%	23%	11%	16%	14%	27%	28%	14%	22%	15%	12%	11%
Iniciamos hace 1-3 años	13%	36%	21%	28%	22%	32%	29%	26%	22%	24%	21%	28%	9%	23%	28%	39%	20%	19%	22%	26%	12%	31%	25%	31%	37%
Iniciamos hace 3-6 años	8%	8%	16%	16%	9%	12%	9%	13%	9%	16%	16%	21%	4%	11%	10%	14%	2%	17%	12%	5%	2%	11%	18%	18%	26%
Iniciamos hace más de 6 años	11%	21%	26%	26%	8%	10%	16%	15%	2%	12%	17%	15%	2%	7%	13%	11%	2%	8%	12%	18%	5%	10%	9%	16%	13%
Total había iniciado el proceso	44%	85%	71%	81%	58%	74%	73%	70%	39%	81%	69%	76%	34%	65%	73%	75%	39%	58%	73%	77%	33%	74%	67%	76%	87%
Mayor Madurez (más de 12 meses de inicio)	33%	65%	64%	70%	39%	54%	54%	54%	33%	52%	54%	63%	15%	41%	50%	64%	24%	44%	46%	49%	19%	52%	52%	65%	76%
Crecimiento había iniciado el proceso		41%	-14%	10%		16%	-1%	-3%		42%	-12%	7%		31%	8%	2%		19%	15%	4%		41%	-7%	9%	

14.4.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	57%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	63%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	73%	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	56%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	43%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	67%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	62%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	64%	Necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones	58%
Segunda Posición	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	53%	Nuevos competidores digitales	26%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	49%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	33%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	35%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	34%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	41%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	37%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	30%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	55%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	38%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	40%
Tercera Posición	Nuevos competidores digitales	36%	Han cambiado drásticamente las demandas de los clientes	23%	Nuevos competidores digitales	33%	Nuevos competidores digitales	36%	Nuevos competidores digitales	31%	La pandemia mundial	23%	Nuevos competidores digitales	28%	La pandemia mundial	30%	Nuevos competidores digitales	37%	Nuevos competidores digitales	23%	Nuevos competidores digitales	36%	La pandemia mundial	36%	La pandemia mundial	33%
Valora el nivel de éxito del proceso de Transformación Digital en tu empresa.																										
Primera Posición	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	46%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	45%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	39%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	56%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	47%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	56%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	40%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	50%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	53%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	44%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	45%
Segunda Posición	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	27%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	28%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	26%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	35%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	26%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	37%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	40%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	34%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	36%	Medio - En general se han cumplido las expectativas	33%
Tercera Posición	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	23%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	24%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	19%	Bajo - Hemos finalizado algunos proyectos exitosos	25%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	18%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	17%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	7%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales.	11%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	15%	Alto - Hemos superado nuestras expectativas iniciales	23%
Total Medio+Alto		77%		73%		60%		59%		66%		71%		53%		70%		57%		57%		64%		59%		55%
Crecimiento		20%		-4%		3%		-1%		10%		5%		-16%		17%		-8%		0%		-1%		-5%		

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál es el nivel de Madurez Digital de tu empresa?																										
Inicial	16%		13%		25%		21%		21%		26%		27%		30%		30%		40%		25%		31%		15%	15%
Intermedio	23%	39%	37%	50%	31%	56%	40%	62%	38%	59%	27%	53%	47%	74%	33%	63%	30%	43%	33%	43%	36%	60%	44%	74%	58%	
Avanzado	24%		22%		15%		20%		20%		27%		15%		30%		23%		13%		30%		15%		15%	
Estratégico	26%		20%		24%		16%		11%		16%		11%		7%		7%		13%		8%		8%		10%	
Disruptivo	11%	61%	7%	50%	5%	44%	3%	38%	10%	41%	3%	47%	0%	26%		37%	10%	40%		27%	2%	40%	3%	26%	3%	28%
Crecimiento		14%		-11%		0%		-5%		19%		6%		-2%		11%		8%		-13%		6%		-14%		28%
Total Medio+Alto		77%		73%		60%		59%		66%		71%		53%		70%		57%		57%		64%		59%		55%
Crecimiento		20%		-4%		3%		-1%		10%		5%		-16%		17%		-8%		0%		-1%		-5%		
¿Cuáles han sido los principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Falta de habilidades digitales	57%	Falta de habilidades digitales	38%	Falta de habilidades digitales	46%	Falta de habilidades digitales	59%	Cultura actual de la empresa	43%	Falta de habilidades digitales	35%	Falta de habilidades digitales	44%	Falta de habilidades digitales	56%	Cultura actual de la empresa	47%	Falta de habilidades digitales	50%	Cultura actual de la empresa	47%	Cultura actual de la empresa	56%	Cultura actual de la empresa	60%
Segunda Posición	Cultura actual de la empresa	49%	Cultura actual de la empresa	27%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	48%	Falta de habilidades digitales	39%	Cultura actual de la empresa	34%	Cultura actual de la empresa	43%	Cultura actual de la empresa	37%	Falta de habilidades digitales	33%	Falta de visión es- tratégica	40%	Falta de habilidades digitales	42%	Falta de habilidades digitales	51%	Falta de habilidades digitales	53%
Tercera Posición	Falta de visión es- tratégica	45%	Falta de visión es- tratégica	27%	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	32%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	34%	Falta de confianza en que el cambio produzca resultados en función de experiencias pasadas	24%	Falta de visión es- tratégica	31%	Falta de apoyo de la alta direc- ción de la empresa	22%	Falta de visión es- tratégica	33%	Cultura actual de la empresa	33%	Falta de visión es- tratégica	38%	Tenemos baja tole- rancia a los cambios por parte de los cola- boradores	46%	Falta de visión es- tratégica	33%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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 o CEO	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	23%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	31%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	26%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	24%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	34%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	26%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	37%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	43%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	38%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	33%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	35%
Segunda Posición	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	20%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	19%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	28%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	25%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	21%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	20%
Tercera Posición	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	16%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	16%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	20%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección General o CEO	18%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	22%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	22%	Tenemos un área de Transformación Digital y varios líderes digitales por toda la organización	17%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	17%	La Transformación Digital es responsabilidad de una área de negocio	17%	La Transformación Digital es liderada por la Dirección de Sistemas/ Tecnología o el CIO	18%	Hay una persona encargada de la Transformación Digital	15%
¿Exite un área o responsable con funciones específicas y exclusivas de liderazgo de la transformación digital?																										
Primera Posición		37%		39%		45%		34%		38%		42%		35%		37%		60%		30%		28%		36%		35%
Crecimiento Interanual		-9%		2%		11%		-11%		2%		4%		-3%		2%		21%		-30%		-1%		8%		

14.4.3 Prioridades de la Transformación Digital de las empresas

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿En qué aspecto se centra principalmente?																										
Primera Posición	Operación	66%	Negocio	60%	Tecnología	66%	Operación	79%	Tecnología	75%	Operación	81%	Tecnología	63%	Organización y metodologías de trabajo	67%	Tecnología	67%	Operación	70%	Operación	66%	Operación	77%	Operación	65%
Segunda Posición	Tecnología	66%	Tecnología	59%	Operación	56%	Negocio	73%	Negocio	74%	Tecnología	73%	Operación	63%	Operación	63%	Operación	60%	Negocio	63%	Negocio	66%	Negocio	69%	Negocio	58%
Tercera Posición	Negocio	64%	Operación	53%	Negocio	56%	Tecnología	71%	Operación	62%	Negocio	66%	Negocio	56%	Negocio	63%	Negocio	53%	Tecnología	63%	Tecnología	64%	Tecnología	69%	Tecnología	58%
Ultima Posición	Talento Digital	41%	Talento Digital	21%	Talento Digital	31%	Talento Digital	30%	Talento Digital	31%	Talento Digital	35%	Talento Digital	33%	Talento Digital	26%	Talento Digital	13%	Talento Digital	20%	Talento Digital	28%	Talento Digital	23%	Talento Digital	25%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																										
Primera Posición	Negocio	41%	Negocio	46%	Operación	46%	Negocio	50%	Negocio	44%	Negocio	45%	Negocio	48%	Negocio	44%	Negocio	43%	Negocio	43%	Negocio	51%	Operación	49%	Operación	45%
Segunda Posición	Operación	31%	Operación	46%	Negocio	43%	Operación	49%	Operación	43%	Tecnología	35%	Operación	41%	Operación	44%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Operación	40%	Tecnología	43%	Negocio	46%	Negocio	35%
Tercera Posición	Tecnología	31%	Organización y metodologías de trabajo	30%	Tecnología	26%	Tecnología	31%	Tecnología	34%	Operación	31%	Tecnología	32%	Organización y metodologías de trabajo	41%	Operación	27%	Tecnología	27%	Operación	40%	Tecnología	33%	Tecnología	28%
Ultima Posición	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Talento Digital	14%	Cultura Digital	8%	Talento Digital	20%	Talento Digital	15%	Talento Digital	11%	Talento Digital	11%	Talento Digital	13%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	6%	Talento Digital	8%	Talento Digital	18%
¿Cuál es la prioridad número uno en agenda?																										
Primera Posición	Tecnología	30%	Negocio	36%	Negocio	39%	Operación	36%	Tecnología	44%	Tecnología	42%	Tecnología	41%	Operación	44%	Tecnología	40%	Negocio	43%	Tecnología	36%	Operación	41%	Operación	35%
Segunda Posición	Operación	29%	Organización y metodologías de trabajo	33%	Tecnología	33%	Negocio	35%	Operación	43%	Operación	40%	Negocio	30%	Organización y metodologías de trabajo	37%	Negocio	30%	Operación	37%	Operación	30%	Tecnología	36%	Tecnología	33%
Tercera Posición	Organización y metodologías de trabajo	26%	Operación	31%	Operación	28%	Tecnología	30%	Negocio	34%	Negocio	37%	Operación	28%	Negocio	26%	Operación	27%	Tecnología	30%	Negocio	30%	Negocio	31%	Negocio	30%
Ultima Posición	Talento Digital	11%	Talento Digital	6%	Talento Digital	11%	Talento Digital	7%	Talento Digital	15%	Talento Digital	8%	Talento Digital	10%	Talento Digital	4%	Cultura Digital	3%	Talento Digital	3%	Talento Digital	6%	Talento Digital	8%	Talento Digital	15%

14.4.4 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuáles son las principales Palancas Competitivas que están transformando tu sector?																										
Primera Posición	Digitalización de producto, servicios y canales	60%	Digitalización de producto, servicios y canales	54%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Digitalización de producto, servicios y canales	58%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Innovación en producto/servicio	63%	Digitalización de producto, servicios y canales	61%	Digitalización de producto, servicios y canales	56%	Digitalización de producto, servicios y canales	57%	Innovación en producto/servicio	70%	Digitalización de producto, servicios y canales	55%	Digitalización de producto, servicios y canales	59%	Innovación en producto/servicio	65%
Segunda Posición	Innovación en producto/servicio	47%	Innovación en producto/servicio	43%	Innovación en producto/servicio	55%	Innovación en producto/servicio	54%	Innovación en producto/servicio	51%	Digitalización de producto, servicios y canales	56%	Innovación en producto/servicio	42%	Innovación en producto/servicio	56%	Innovación en producto/servicio	47%	Digitalización de producto, servicios y canales	53%	Innovación en producto/servicio	53%	Diferenciación en costos	49%	Digitalización de producto, servicios y canales	58%
Tercera Posición	Diferenciación en costos	20%	Diferenciación en costos	37%	Diferenciación en costos	19%	Diferenciación en costos	42%	Diferenciación en costos	33%	Diferenciación en costos	29%	Diferenciación en costos	36%	Diferenciación en costos	33%	Diferenciación en costos	23%	Diferenciación en costos	47%	Diferenciación en costos	30%	Innovación en producto/servicio	44%	Diferenciación en costos	58%
En los últimos años, ¿han surgido nuevos competidores en el sector donde tu empresa desarrolla su actividad?																										
Primera Posición	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	46%	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	36%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	42%	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	45%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	38%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	59%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	60%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	40%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	42%	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	38%
Segunda Posición	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	33%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	35%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	23%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	34%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	27%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	22%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	17%	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	36%	No han surgido nuevos competidores	31%	Sí, StartUps. Startups tecnológicos que comienzan a operar en el sector	28%
Tercera Posición	No han surgido nuevos competidores	10%	No han surgido nuevos competidores	18%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	19%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	21%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	10%	No han surgido nuevos competidores	13%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	22%	No han surgido nuevos competidores	11%	No han surgido nuevos competidores	13%	No han surgido nuevos competidores	17%	Sí, pero tradicionales de otros sectores. Empresas tradicionales de otros sectores	11%	Sí, tradicionales. Empresas que se encontraban en el sector, pero no eran competencia directa	21%	No han surgido nuevos competidores	25%
Si surgieron nuevos competidores		90%		82%		90%		86%		89%		87%		86%		89%		87%		83%		89%		69%		75%
Crecimiento Interanual		8%		-8%		7%		-4%		-7%		-2%		-7%		3%		1%		-4%		10%		-20%		

14.4.5 Tecnologías Digitales

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE		
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024		
	Nombre	%	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	Big Data & Analytics	50%	Inteligencia Artificial Generativa	40%	Big Data & Analytics	58%	Big Data & Analytics	54%	Big Data & Analytics	56%	Big Data & Analytics	52%	Big Data & Analytics	51%	Big Data & Analytics	59%	Big Data & Analytics	43%	Big Data & Analytics	50%	Big Data & Analytics	40%	Plataformas de automatización - RPA	38%	Big Data & Analytics	60%	
Segunda Posición	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Big Data & Analytics	36%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	48%	Cloud Computing	44%	Cloud Computing	35%	Plataformas de automatización - RPA	42%	Redes Sociales	37%	Inteligencia Artificial Generativa	37%	Plataformas de automatización - RPA	37%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Big Data & Analytics	36%	Plataformas de automatización - RPA	38%	
Tercera Posición	Plataformas de automatización - RPA	27%	Redes Sociales	31%	Plataformas de automatización - RPA	34%	Inteligencia Artificial Generativa	45%	Inteligencia Artificial Generativa	36%	Plataformas de automatización - RPA	35%	Cloud Computing	41%	Cloud Computing	33%	Plataformas de automatización - RPA	30%	Cloud Computing	33%	Cloud Computing	32%	Inteligencia Artificial Generativa	33%	Inteligencia Artificial Generativa	33%	

14.4.6 Modelo de Gestión

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál de las siguientes prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) ha desplegado tu empresa para implementar la transformación del modelo de negocio?																										
Primera Posición	Design Thinking	54%	Design Thinking	30%	Design Thinking	50%	Gestión de Proyectos Tradicional	48%	Scrum	61%	Scrum	45%	Scrum	51%	Design Thinking	52%	Design Thinking	47%	Scrum	47%	Scrum	49%	Gestión de Proyectos Tradicional	49%	Scrum	53%
Segunda Posición	Scrum	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	27%	Scrum	43%	Scrum	44%	Design Thinking	43%	Gestión de Proyectos Tradicional	42%	Design Thinking	41%	Business Model Canvas	37%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	43%	Gestión de Proyectos Tradicional	34%	Scrum	38%	Gestión de Proyectos Tradicional	45%
Tercera Posición	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Customer Journey	26%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Design Thinking	33%	Gestión de Proyectos Tradicional	36%	Design Thinking	40%	Gestión de Proyectos Tradicional	38%	Scrum	37%	Gestión de Proyectos Tradicional	37%	Design Thinking	30%	Design Thinking	26%	Customer Journey	33%	Design Thinking	35%
¿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.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	46%	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.	46%	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.	61%	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.	52%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	50%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	53%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	45%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	44%	Hemos modificado nuestra estructura con el fin de que sea más transversal e integral.	50%
Segunda Posición	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	40%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	28%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	31%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	30%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	44%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	43%	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.	36%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	38%	No hemos tenido que modificar nuestra estructura organizativa.	35%
Tercera Posición	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.	14%	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.	11%	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.	4%	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.	3%	Hemos implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.	19%	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.	15%
Modificaron la Estructura		56%		60%		65%		57%		72%		78%		70%		56%		57%		47%		55%		62%		65%
No Modificaron la Estructura		44%				35%		43%		35%		31%		30%		30%		43%		53%		45%		38%		35%
Crecimiento		-6%				14%				6%		6%		3%		-15%		0%		-10%		-15%		7%		3%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE		
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024		
	Nombre	%	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 implemen- tadas	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	38%	Trabajo Remoto	60%	Trabajo Remoto	53%	Trabajo Remoto	56%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto	55%	Trabajo Remoto	70%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	47%	Trabajo Remoto	57%	Trabajo Remoto	51%	Trabajo Remoto	58%	
Modalidad en despliegue	Colabo- ración Transversal	30%	Agilidad Organiza- cional	32%	Colabo- ración Transversal	40%	Colabo- ración Transversal	31%	Agilidad Organiza- cional	38%	Colabo- ración Transversal	42%	Colabo- ración Transversal	42%	Colabo- ración Transversal	41%	Colabo- ración Transversal	33%	Agilidad Organiza- cional	37%	Agilidad Organiza- cional	32%	Agilidad Organiza- cional	23%	Agilidad Organiza- cional	38%	

14.4.7 Cultura Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuáles de las siguientes palabras describen mejor los atributos de una Cultura Digital?																										
Primera Posición	Agilidad	49%	Aprendizaje Continuo	32%	Agilidad	55%	Innovación	54%	Agilidad	54%	Agilidad	39%	Agilidad	60%	Aprendizaje Continuo	41%	Innovación	94%	Decisiones a partir de datos	47%	Agilidad	51%	Decisiones a partir de datos	41%	Decisiones a partir de datos	50%
Segunda Posición	Colabora- ción	40%	Agilidad	30%	Innovación	51%	Agilidad	37%	Colabora- ción	34%	Innovación	39%	Aprendizaje Continuo	45%	Decisiones a partir de datos	33%	Colabora- ción	63%	Agilidad	37%	Innovación	43%	Agilidad	33%	Agilidad	38%
Tercera Posición	Transversa- lidad	33%	Innovación	28%	Colabora- ción	30%	Decisiones a partir de datos	34%	Transversa- lidad	33%	Decisiones a partir de datos	31%	Colabora- ción	34%	Agilidad	30%	Agilidad	63%	Innovación	37%	Apren- dizaje Continuo	40%	Innovación	31%	Aprendiza- je Continuo	38%
¿Cuáles son los principales aspectos en la cultura actual de tu empresa que se resisten a la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	44%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	43%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	51%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	59%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	51%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	50%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	47%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	56%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	57%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	53%	Miedo a lo descono- cido	36%	Falta de conoci- mientos acerca de la Transforma- ción Digital	46%	Falta de co- nocimientos acerca de la Transforma- ción Digital	58%
Segunda Posición	Falta de Comunica- ción	33%	Falta de Comunica- ción	34%	Miedo a lo descono- cido	41%	Miedo a lo descono- cido	38%	Falta de confian- za en la gestión	44%	Miedo a lo descono- cido	35%	Miedo a lo descono- cido	34%	Miedo a lo descono- cido	44%	Actitud Defensiva.	33%	Miedo a perder el empleo	37%	Falta de confianza en que el cambio se realice	36%	Miedo a lo descono- cido	44%	Actitud Defensiva	55%
Tercera Posición	Actitud Defensiva	30%	Miedo a lo descono- cido	31%	Falta de Comunica- ción	38%	Falta de Comunica- ción	24%	Falta de Comunica- ción	36%	Falta de confianza en que el cambio se realice	32%	Falta de Comunica- ción	30%	Miedo a perder el empleo	33%	Miedo a lo descono- cido.	30%	Falta de Comunica- ción	30%	Falta de conoci- mientos acerca de la Trans- formación Digital	34%	Actitud Defensiva	36%	Miedo a lo descono- cido	40%

14.4.8 Talento Digital

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	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		10%		16%		9%		16%		8%		11%		10%		4%		13%		13%		8%		15%		8%
Poco		20%		28%		30%		28%		33%		18%		31%		37%		23%		37%		28%		18%		28%
Medio		40%		42%		34%		42%		36%		42%		36%		33%		40%		30%		42%		44%		45%
Mucho		30%		14%		28%		14%		23%		29%		23%		26%		23%		20%		23%		23%		20%
Total Demanda Media + Alta		70%		56%		61%		56%		59%		71%		59%		59%		63%		50%		64%		67%		65%
Crecimiento		4%		-14%		1%		-5%		-9%		12%		-7%		0%		6%		-13%		-6%		3%		
¿Cuáles de las siguientes Habilidades Digitales están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digital?																										
Primera Posición	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	53%	Creación de Contenido Digital	41%	Dominio de Metodologías Ágiles	64%	Conocimientos de Programación de Software	56%	Dominio de Metodologías Ágiles	59%	Conocimientos de Programación de Software	61%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	52%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	47%	Dominio de Metodologías Ágiles	63%	Dominio de Metodologías Ágiles	53%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Dominio de Metodologías Ágiles	65%
Segunda Posición	Dominio de Metodologías Ágiles	46%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	40%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	59%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	57%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	60%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	51%	Dominio de Metodologías Ágiles	44%	Conocimientos de Programación de Software	37%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	50%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Conocimientos de Programación de Software	54%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	63%
Tercera Posición	Conocimientos de Programación de Software	43%	Dominio de Metodologías Ágiles	31%	Conocimientos de Programación de Software	49%	Dominio de Metodologías Ágiles	51%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	54%	Dominio de Metodologías Ágiles	45%	Conocimientos de Programación de Software	44%	Dominio de Plataformas de Colaboración	44%	Nociones sobre Ciberseguridad y Fraude Informático	33%	Conocimientos de Programación de Software	43%	Gestión y Análisis de grandes volúmenes de Datos	45%	Dominio de Metodologías Ágiles	38%	Conocimientos de Programación de Software	45%
¿Cuáles de las siguientes Power Skills están siendo demandadas por tu empresa, en el proceso de Transformación Digita?																										
Primera Posición	Trabajo Colaborativo	51%	Trabajo Colaborativo	38%	Innovación	61%	Trabajo Colaborativo	61%	Innovación	69%	Innovación	55%	Adaptabilidad	51%	Trabajo Colaborativo	56%	Innovación	60%	Trabajo Colaborativo	67%	Agilidad	57%	Trabajo Colaborativo	62%	Trabajo Colaborativo	55%
Segunda Posición	Innovación	50%	Innovación	37%	Agilidad	60%	Innovación	54%	Aprendizaje permanente	59%	Adaptabilidad	50%	Trabajo Colaborativo	50%	Innovación	52%	Creatividad	47%	Agilidad	63%	Trabajo Colaborativo	55%	Tolerancia al cambio	54%	Tolerancia al cambio	50%
Tercera Posición	Aprendizaje permanente	49%	Aprendizaje permanente	32%	Trabajo Colaborativo	54%	Adaptabilidad	50%	Adaptabilidad	43%	Trabajo Colaborativo	50%	Agilidad	50%	Agilidad	48%	Trabajo Colaborativo	37%	Aprendizaje permanente	63%	Aprendizaje permanente	45%	Agilidad	49%	Adaptabilidad	50%

Variables / País	ESPAÑA				MÉXICO				COLOMBIA				PERÚ				ECUADOR				ARGENTINA				CHILE	
	2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2023		2024		2024	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
¿Cuál ha sido la estrategia seguida por tu empresa para dotarse del Talento Digital necesario para la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa.	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	40%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	54%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	48%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	47%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	44%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	43%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	50%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	43%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	36%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	45%
Segunda Posición	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo.	36%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	31%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	43%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	49%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	37%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	38%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	41%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	40%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	40%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	36%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	28%
Tercera Posición	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio.	34%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	27%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	30%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	28%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	33%	Contratamos talento del mercado para incorporar en nuestro equipo	35%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	32%	Establecimos alianzas con proveedores de talento externos en modalidad de servicio	30%	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%	Desarrollamos programas de formación interna de las personas de la empresa	33%	Ninguna de las anteriores	25%
¿Cuál consideras que es el nivel de preparación de los colaboradores de tu empresa para afrontar la Transformación Digital?																										
Primera Posición	Muy capacitados	16%	Capacitados	48%	Algo capacitados	36%	Capacitados	45%	Algo capacitados	36%	Capacitados	44%	Algo capacitados	40%	Algo capacitados	41%	Algo capacitados	40%	Algo capacitados	47%	Capacitados	42%	Algo capacitados	49%	Algo capacitados	53%
Segunda Posición	Capacitados	43%	Muy capacitados	24%	Muy poco capacitados	30%	Algo capacitados	32%	Capacitados	30%	Algo capacitados	34%	Capacitados	34%	Capacitados	37%	Capacitados	30%	Capacitados	37%	Algo capacitados	40%	Capacitados	26%	Capacitados	23%
Tercera Posición	Algo capacitados	36%	Algo capacitados	19%	Capacitados	29%	Muy capacitados	14%	Muy poco capacitados	20%	Muy capacitados	19%	Muy poco capacitados	22%	Muy poco capacitados	19%	Muy poco capacitados	27%	Muy capacitados	10%	Muy poco capacitados	13%	Muy poco capacitados	18%	Muy capacitados	13%
Total Capacitados		59%		72%		34%		59%		44%		63%		39%		56%		33%		46%		47%		44%		35%
Total No Capacitados		41%		28%		66%		41%		56%		37%		61%		44%		67%		54%		53%		56%		65%

14.4.9 Adopción de Inteligencia Artificial

Variables / País	ESPAÑA	MÉXICO	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	ARGENTINA	CHILE	GLOBAL
	%	%	%	%	%	%	%	%
NO INICIARON								
% Empresas que avanzaron en el despliegue de IA	56%	49%	50%	55%	59%	47%	46%	51%
% No, no consideramos la IA relevante para nuestra transformación digital	1%	1%	1%	3%	5%	6%	7%	3%
INICIARON								
Apoyo a la Gestión	41%	61%	44%	67%	49%	49%	50%	47%
Automatización de procesos	57%	76%	61%	81%	72%	59%	59%	61%
Fomento de la Cultura de Digital	26%	38%	33%	61%	51%	41%	46%	33%
Gestión del talento y recursos humanos	22%	35%	29%	31%	15%	25%	20%	25%
Innovación en productos y servicios	38%	51%	54%	56%	54%	47%	48%	45%
Mejora en la cadena de suministro	17%	35%	27%	28%	28%	29%	22%	25%
Optimización y reducción de costos	34%	52%	49%	69%	51%	57%	52%	44%
Personalización de la experiencia del cliente	36%	61%	44%	47%	49%	37%	33%	43%
Seguridad y prevención de fraudes	15%	39%	35%	28%	21%	39%	24%	27%

INESDI⁺ BUSINESS TECHSCHOOL

www.inesdi.com



OBS Business School

www.obsbusiness.school



RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades