



# Think Digital Report 2021

---

BARÓMETRO SOBRE  
LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EN ESPAÑA  
Y LATINOAMÉRICA

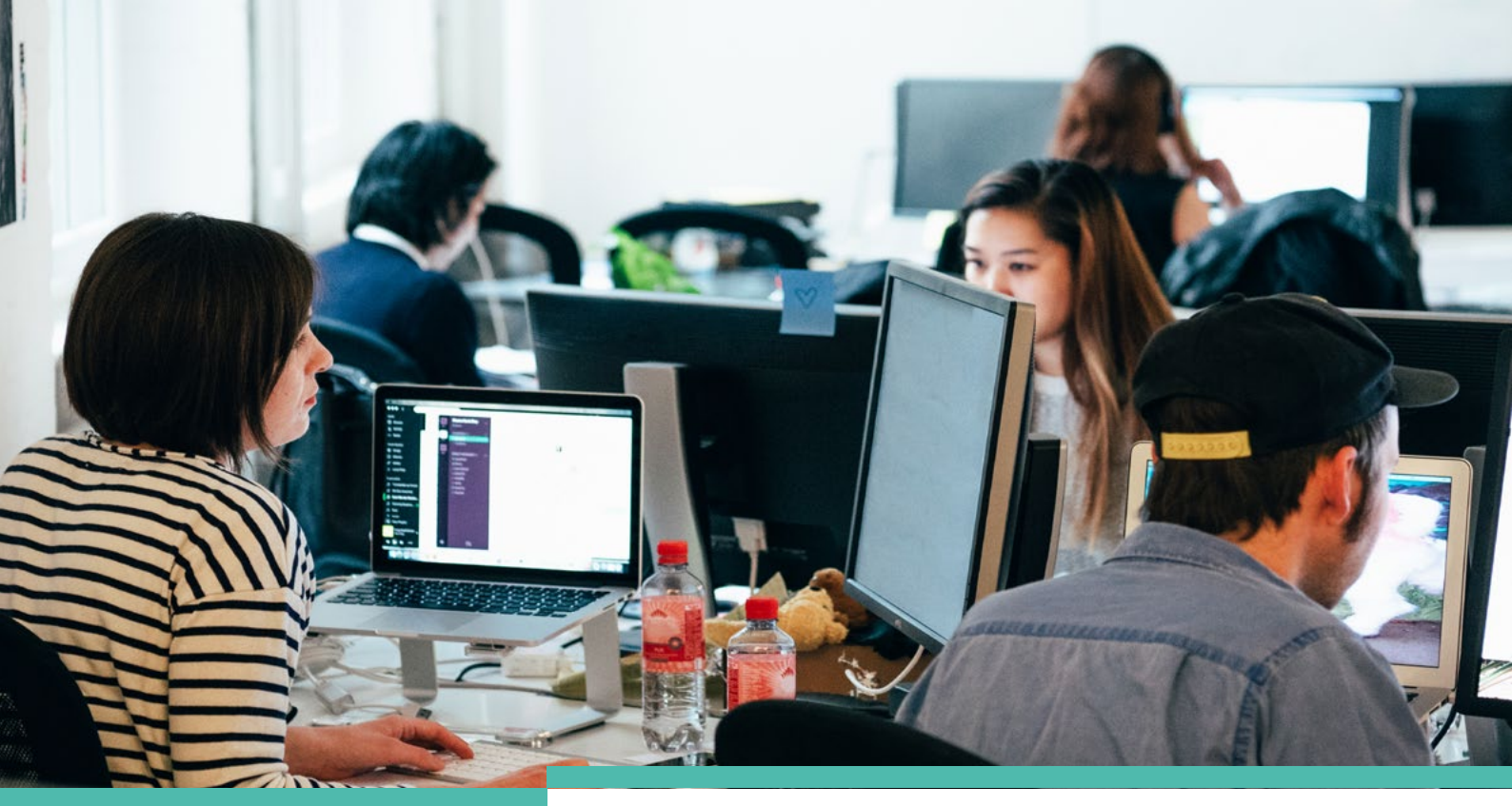


**TD 2021**  
Think Digital Summit

**Connect to the change**

# Índice

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>Presentación</b>  | <b>4</b>   |
|          | 1.1. Think Digital Report  | 4          |
|          | 1.2. Three Points  | 5          |
|          | 1.3. Transformación Digital  | 5          |
| <b>2</b> | <b>Resumen Ejecutivo</b>   | <b>6</b>   |
| <b>3</b> | <b>Introducción</b>  | <b>14</b>  |
| <b>4</b> | <b>Marco Teórico</b>   | <b>17</b>  |
|          | 4.1. Entorno competitivo   | 18         |
|          | 4.2. Modelos de negocio  | 19         |
|          | 4.3. Tecnologías Digitales   | 20         |
|          | 4.4. Organización, Metodologías y Formas de Trabajo                                | 21         |
|          | 4.5. Cultura Digital   | 21         |
|          | 4.6. Talento Digital   | 23         |
| <b>5</b> | <b>Marco Metodológico</b>  | <b>24</b>  |
|          | 5.1. Aproximación al contextoEnfoque de Investigación                              | 25         |
|          | 5.2. Desarrollo del Proceso de Investigación                                       | 25         |
|          | 5.2.1. Hoja de ruta de la investigación  | 25         |
|          | 5.2.2. Desarrollo del proceso de investigación                                     | 26         |
|          | 5.3. Métodos   | 26         |
|          | 5.4. Muestra   | 27         |
|          | 5.5. Trabajo de Campo  | 31         |
|          | 5.5.1. Investigación basada en fuentes primarias                                   | 31         |
|          | 5.5.2. Investigación documental de fuentes secundarias                             | 31         |
|          | 5.5.3. Proceso de recolección y análisis de datos                                  | 32         |
| <b>6</b> | <b>Estado de Transformación Digital por país</b>                                   | <b>34</b>  |
|          | 6.1. Análisis Global de Resultados   | 35         |
|          | 6.1.1. Investigación basada en fuentes primarias                                   | 35         |
|          | 6.1.2. Momento de la Transformación Digital de las Empresas                        | 38         |
|          | 6.1.3. Modelos de Negocio y Entorno Competitivo                                    | 45         |
|          | 6.1.4. Tecnologías Digitales   | 46         |
|          | 6.1.5. Organización, Metodologías, Formas de Trabajo                               | 47         |
|          | 6.1.6. Cultura Digital   | 50         |
|          | 6.1.7. Talento Digital   | 52         |
|          | 6.2. España ⊕  | 54         |
|          | 6.3. México ⊕  | 74         |
|          | 6.4. Colombia ⊕  | 94         |
|          | 6.5. Perú ⊕  | 114        |
|          | 6.6. Ecuador ⊕   | 135        |
|          | 6.7. Argentina ⊕   | 156        |
|          | 6.8 Estado relativo de Transformación Digital entre Países                         | 176        |
| <b>7</b> | <b>Conclusiones</b>  | <b>192</b> |
|          | 7.1. Momento de la Transformación Digital de las empresas                          | 193        |
|          | 7.2. Comprendiendo el mercado, la competencia y los modelos de negocio innovadores | 195        |
|          | 7.3. Tecnología clave para la transformación                                       | 195        |
|          | 7.4. Organización y Nuevas formas de Trabajo                                       | 196        |
|          | 7.5. Construyendo una Cultura Digital  | 197        |
|          | 7.6. El Talento clave para la transformación                                       | 197        |
| <b>8</b> | <b>Bibliografía</b>  | <b>199</b> |
| <b>9</b> | <b>Anexos</b>  | <b>202</b> |
|          | 9.1. Estado de Transformación Digital por Industria                                | 203        |
|          | 9.2. Cuestionario de Investigación   | 205        |
|          | ⊕ 6.X.1. Muestra   |            |
|          | 6.X.2. Entorno Competitivo   |            |
|          | 6.X.3. Modelos de Negocio  |            |
|          | 6.X.4. Cultura Digital   |            |
|          | 6.X.5. Talento Digital   |            |
|          | 6.X.6. Tecnologías Digitales   |            |
|          | 6.X.7. Valoración cualitativa de resultados  |            |



# 1

Cap. 1

## Presentación

### > 1.1 Think Digital Report

La **Transformación Digital** se ha convertido en una fuerza que está revolucionando, no sólo la organización interna de las empresas, sino también generando nuevos e innovadores modelos de negocio.

En el año 2020, se llevó a cabo el primer congreso 100% online de **Three Points, The School for Digital Business**, denominado **Think Digital Summit**, donde, de la mano de los principales referentes del sector, pudimos conocer de cerca las nuevas tendencias en tecnología, gestión y transformación que están aplicando las empresas líderes del mercado.

El 15 de noviembre de 2021 comenzó el **Think Digital Summit 2021**, donde pudimos renovar esa visión transformadora que está alterando los ecosistemas de negocio en la actualidad.

En el seno del **Think Digital Summit 2021**, hemos desarrollado un proyecto de investigación que denominamos **Think Digital Report** adoptando un enfoque metodológico de carácter eminentemente cuantitativo con el fin de determinar las claves de la adopción digital en las empresas.

## 1.2 Three Points

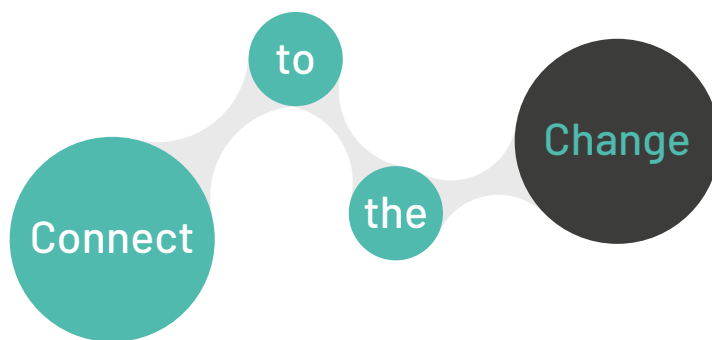
**Three Points, The School for Digital Business**, se origina en Barcelona, consiste en un *hub* tecnológico, que tiene el objetivo de aportar una visión innovadora en la formación de los futuros expertos digitales. Con los acontecimientos de los últimos tiempos, la **formación en competencias tecnológicas** ha dejado de ser una opción de crecimiento más, para convertirse en un *must* de todos aquellos profesionales que quieren evolucionar y **mantenerse en la cresta de la ola digital**.

Por ello, la necesidad de cubrir puestos de trabajo que se adapten a la demanda de la nueva economía digital ha crecido exponencialmente. Este cambio de paradigma ha impuesto un ritmo de transformación en la educación tradicional que muchas universidades y escuelas de negocios aún no son capaces de asumir. Prueba de ello son las formaciones sobre la gestión de la industria 4.0, la experiencia del usuario, técnicas *DevOps* y *Cloud Computing*, Inteligencia Artificial, *Blockchain* y *Big Data* que desarrolla **Three Points** y que poseen una permanente actualización a través de novedosas dinámicas de aprendizaje colaborativo.

**Three Points** da respuesta a los expertos del sector digital que quieren lanzar sus propios proyectos, dándoles los conocimientos necesarios para emprender con éxito. Asimismo, la escuela proporciona las herramientas imprescindibles a los directivos que quieren escalar la competitividad de su empresa con la **transformación digital**, así como a los profesionales que desean reinventarse y dar un salto profesional en este ámbito.

La **digitalización** va más allá del mero conocimiento y dominio tecnológico. Las organizaciones que triunfan son las que se adaptan a la **nueva cultura digital**: organizaciones ágiles, centradas en el cliente, gobernadas por los datos, que buscan avanzarse a los cambios con la experimentación de nuevos modelos de negocio y procesos de mejora continua. Por esta razón, junto con la comprensión de los **avances tecnológicos** y cómo estos nos abren nuevas **oportunidades de negocio**, trabajamos las **soft skills** que más demanda la cultura digital en la empresa: adaptación al cambio, creatividad, negociación, liderazgo y gestión del tiempo.

**Three Points, The School for Digital Business**, cuenta con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) como *partner* académico que avala los programas de la escuela. La UPC, con sede en Barcelona, es una de las universidades politécnicas líderes de Europa, la número 85 del mundo y la primera de España según el afamado ranking QS (<https://www.rankingcyd.org/info/universidad-politecnica-de-catalunya>) en los ámbitos de la ingeniería, la arquitectura, las ciencias y la tecnología.



## 1.3 Transformación Digital

El avance de las tecnologías digitales está permitiendo a empresas y mercados transformar el modo en que desarrollan sus negocios. Además, los usuarios demandan mejores experiencias, exigiendo a las empresas nuevas y mejores interacciones.

Por su parte, las empresas se están moviendo cada vez más rápido en este nuevo entorno, exigiendo a sus competidores una reacción inmediata y una capacidad de adaptación nunca vista.

Estamos en la era del cambio permanente y, por lo tanto, la **Transformación Digital** debe verse como un proceso que enseñará a nuestras empresas a adaptarse en forma constante y anticiparse al cambio de forma sostenible.

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



# 2

Cap. 2

## Resumen Ejecutivo

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

El **Think Digital Summit 2021** nos ha permitido renovar esa visión transformadora que está alterando los ecosistemas de negocio en la actualidad.

Un total de **432 participantes** han formado parte de la experiencia investigativa que hemos desarrollado, a fin de comprender las principales tendencias en **Transformación Digital en España y Latinoamérica**.

Como resultado, el **Think Digital Report 2021** presenta las principales conclusiones de dicha investigación, permitiendo identificar cuáles han sido las claves de adopción digital en las empresas.

Los objetivos específicos del **Think Digital Report 2021** respecto a la **Transformación Digital**, son:

1. Entender el grado de madurez digital de las empresas.
2. Comprender la visión Directiva y de mandos intermedios.
3. Identificar las áreas de trabajo del proceso de transformación.
4. Indagar acerca de los factores clave de éxito del proceso.
5. Analizar las principales resistencias evidenciadas.

El marco metodológico utilizado se basó en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo.

La recolección de datos cuantitativos se dividió en base a dos fuentes de información.

1. **Investigación basada en fuentes primarias.** En este caso se diseñó un cuestionario digital auto-administrado con preguntas cerradas.
2. **Investigación documental de fuentes secundarias.** En este caso se realizó el análisis de contenido cuantitativo de información.

Asimismo, el proyecto fue gestionado aplicando metodologías de trabajo ágil permitiendo un desarrollo incremental a lo largo de 10 ciclos de trabajo hasta lograr el objetivo final.

## Estado de la Transformación Digital por País

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

### España

- » España se posiciona entre los principales países iberoamericanos en los que una mayor cantidad de empresas han iniciado su transformación digital.
- » El 46% de las empresas españolas advierten que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- » Más de la mitad de las empresas españolas está planeando iniciar su transformación digital en próximo año.
- » Más del 70% de las empresas de España entiende que está liderando con éxito su transformación digital.
- » Las empresas españolas han demostrado ser las de mayor madurez digital entre las iberoamericanas.
- » Las empresas de España han identificado la cultura actual como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- » El liderazgo de la transformación digital en España está concentrado en la Dirección General y en el Directo de Sistemas/Tecnología.
- » El negocio y los clientes son la principal prioridad de las empresas españolas que han encarado su transformación digital. Más del 50% de ellas ha identificado este factor, como clave a la hora de priorizar sus agendas de trabajo.
- » El entorno competitivo español está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 91% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
- » Design Thinking y Scrum lideran el ranking de las metodologías más utilizadas por las empresas españolas en sus procesos de transformación digital.
- » España es el principal país iberoamericano en que sus trabajadores están suficientemente capacitados para enfrentar la transformación digital en sus empresas.
- » La creación de contenido digital y la agilidad son las habilidades digitales más demandadas por las empresas españolas.

### México

- » México se revela como el país donde mayor cantidad de empresas ha iniciado su transformación digital.
- » El 59% de las empresas mexicanas advierten que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- » Sin embargo, el 70% de las empresas mexicanas está planeando iniciar la transformación digital en los próximos doce meses.
- » Más del 70% de las empresas de México entiende que está liderando con éxito su transformación digital.
- » Las empresas de México han identificado la falta de habilidades digitales como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.

- » El máximo nivel jerárquico en las empresas mexicanas se ha involucrado directamente en la transformación digital, llevando adelante su liderazgo en la mayoría de las empresas.
- » Las empresas mexicanas se revelan como aquellas entre las cuales se ha demandado mayor cantidad de nuevo talento, como parte de la transformación digital.
- » Los conocimientos de programación de software son la habilidad digital más demandada por las empresas mexicanas.

## Colombia

- » Colombia se posiciona entre los países de menor índice de transformación digital de las empresas, prueba de esto es que el 61% de sus organizaciones ha manifestado no haber iniciado su transformación.
- » El 61% de las empresas colombianas advierte que el bajo nivel de inversión y la falta de habilidades digitales no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- » No obstante, el 79% de las empresas colombianas está planeando iniciar su transformación digital durante el próximo año.
- » Las empresas colombianas son las únicas que identificaron el Big Data como la tecnología preferente para aquellas que no habían iniciado su proceso de transformación digital.
- » Colombia se revela como el país donde en proporción la mayor cantidad de empresas está liderando con éxito su transformación digital.
- » Colombia es el país donde mayormente el Director de Sistemas/Tecnología lidera la transformación digital en la mayor cantidad de empresa.
- » Colombia es el principal país iberoamericano en el que las *startups* tecnológicas se han revelado como los principales nuevos competidores de las empresas.
- » Colombia encabeza el ranking de países que reconoce que la agilidad es la principal habilidad demandada por la empresa en el proceso de transformación digital.

## Perú

- » Perú se posiciona entre los países de menor índice de transformación digital de las empresas, prueba de esto es que el 66% de las empresas ha manifestado no haber iniciado su transformación.
- » El 57% de las empresas peruanas advierten que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- » El 79% de las empresas peruanas está planeando iniciar su transformación digital durante el próximo año, posicionando al país andino entre los más destacados en este indicador.
- » Las empresas de Perú han identificado la cultura actual como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- » Perú es el país donde el liderazgo de la transformación digital se ha concentrado en mayor medida en la Dirección General.

- » Perú es el país en el que en mayor proporción las empresas han tenido que adecuar sus estructuras organizativas como parte del proceso de transformación digital.
- » Perú está entre los países iberoamericanos donde sus trabajadores no están suficientemente capacitados para enfrentar la transformación digital en sus empresas.

## Ecuador

- » Ecuador se posiciona entre los países donde mayor cantidad de empresas no ha podido iniciar su transformación digital, prueba de esto es que el 61% de sus organizaciones ha manifestado no haber iniciado dicha transformación.
- » Ecuador es el principal país donde las empresas no han podido iniciar su transformación digital debido a la falta de habilidades digitales, ya que el 68% de las empresas ecuatorianas indicó esta razón entre los principales motivos.
- » No obstante, más del 68% de las empresas ecuatorianas está planeando iniciar su transformación digital durante el próximo año.
- » Ecuador es el principal país en el que las empresas han identificado la falta de habilidades digitales, como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- » El negocio y los clientes son la principal prioridad de las empresas ecuatorianas que han encarado su transformación digital.
- » Ecuador es el segundo país, tras Argentina, donde en mayor proporción la transformación digital ha demandado nuevo talento en la organización.

## Argentina

- » Argentina es el país con menor índice de transformación digital de sus empresas, esto se basa en que el 67% de sus empresas no ha iniciado su transformación digital.
- » El 54% de las empresas argentinas advierten que el bajo nivel de inversión no les ha permitido iniciar su transformación digital.
- » Argentina es el país en el que la mayor cantidad de empresas planea iniciar su transformación digital el próximo año.
- » Las empresas de Argentina han identificado la cultura actual como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- » El entorno competitivo argentino está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 84% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.
- » Argentina es el país en el que en mayor proporción la transformación digital ha demandado nuevo talento digital en las empresas.
- » Argentina es el principal país iberoamericano donde sus trabajadores no están suficientemente capacitados para enfrentar la transformación digital en sus empresas.
- » El dominio de metodologías ágiles es la habilidad digital más demandada por las empresas de Argentina.

## Conclusiones

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

- » La transformación digital es un fenómeno que está atravesando las empresas en todas sus dimensiones.
- » **España (44%) y México (58%) se posicionan entre los principales países de habla hispana en los que más cantidad de empresas han iniciado su transformación digital.**
- » No obstante, en general el 58% de las empresas de la muestra no ha iniciado formalmente el proceso de volcarse definitivamente a lo digital.
- » Esta tendencia es aún más evidente si se profundiza específicamente en el ámbito geográfico latinoamericano, donde las empresas que no han iniciado formalmente la transformación digital ascienden al 78% de las que desarrollan sus actividades en dicho territorio.
- » **Las empresas argentinas y peruanas son las principales exponentes de esta situación, dado que se observa en dichos países el menor índice de transformación digital de sus empresas, evidenciándose que más del 65% de sus empresas no ha iniciado su transformación digital.**
- » Resulta necesario hacer hincapié en el hecho de que las empresas que no iniciaron la transformación digital han manifestado (en su mayoría) su intención de hacerlo en el próximo año (71%).
- » Por su parte, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 47% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 23% considera que se han superado dichas expectativas.
- » **Concretamente, el bajo nivel de inversión es el principal obstáculo para iniciar la transformación digital en las empresas de España, México, Colombia, Perú y Argentina.**
- » Si miramos las empresas que si iniciaron la transformación digital, los principales hallazgos de nuestra investigación arrojan luz en torno a que:
  - a) El 66% de las empresas se encuentra en un estado inicial a medio de madurez digital;
  - b) Particularmente, las empresas españolas han alcanzado el mayor nivel de madurez digital, entre las de habla Hispana.
  - c) La necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones ha sido la principal motivación de las empresas de España, México, Colombia, Perú y Argentina para evolucionar hacia lo digital, tal y como lo identificaron el 67% de las empresas que si iniciaron la transformación digital.
  - d) La crisis de la COVID-19 ha impulsado a las empresas latinoamericanas a volcarse definitivamente a lo digital.
- » No obstante, en este proceso las empresas continúan encontrándose obstáculos para avanzar en su transformación digital. En general, la cultura actual de la empresa se encuentra entre los principales obstáculos detectados. Particularmente, las empresas de España, Argentina y Perú han identificado la cultura actual como el principal obstáculo para avanzar en su digitalización.
- » En cuanto a liderazgo de la transformación digital, en general en la mayoría de las empresas se concentra en la Dirección de Sistemas/ Tecnología. Esto último podemos observarlo más fuertemente en las empresas de España, Colombia, Perú y Argentina.
- » Los directivos de las empresas de México y Perú, han demostrado mayor compromiso con este proceso, siendo el máximo nivel de gestión, el líder indiscutido de la transformación digital.

- » El entorno de competencia actual es cada vez más exigente, nacen nuevos competidores, aparecen nuevas categorías de productos o servicios revolucionarias y las empresas están sometidas a una constante presión en este contexto.
- » **Muestra de ello podemos encontrarlo en España, Colombia y Ecuador, que están demostrando los mayores índices de competitividad. Más del 90% de las empresas (en cada caso) ha identificado la irrupción de nuevos competidores en su entornos competitivos.**
- » El 89% de las empresas determinó la aparición de nuevos competidores, principalmente compañías tradicionales del mismo sector empresario (45%) y *Startups* (24%).
- » **En este sentido, Colombia se ha mostrado como el principal país iberoamericano en el que las *Startups* tecnológicas se han revelado como los principales nuevos competidores de las empresas.**
- » Estas empresas se ven empujadas por ciertas palancas que vienen transformando el sector competitivo, como la digitalización de productos, los servicios o canales (65%) y la innovación en producto y servicios (61%).
- » También la transformación digital ha demostrado tener impacto sobre los modelos de negocio, principalmente sobre los procesos de comercialización (79%) y de operación (82%).
- » Las tecnologías digitales principales que están sustentando la transformación de las empresas son el uso de Redes Sociales, las Capacidades Analíticas y el Big Data.
- » **De hecho, las Redes Sociales se han configurado como la principal tecnología donde las empresas españolas han priorizado las inversiones.**
- » Situación similar pudimos encontrar en **Colombia, Perú y Argentina** donde el entorno de redes sociales aparece entre los principales puestos de inversión en tecnologías.
- » Por otra parte, la principal preocupación de las empresas tiene que ver con la necesidad de brindar un experiencia total e integral a sus clientes a través de los diversos canales de interacción.
- » En ese sentido, la Experiencia Total ha sido la tendencia tecnológica más identificada a la hora de comprender como serán los planes de digitalización de las empresas.
- » Las estructuras organizativas se han adaptado a las exigencias que plantea la transformación digital, muestra de ello eta en que en todos los países latinoamericanos las empresas ha tenido que adecuar sus estructuras organizativas.
- » **Colombia es el país que se demuestra más innovador a la hora de diseñar sus estructuras organizativas para la transformación digital. Una gran proporción de empresas ha implementado un modelo disruptivo considerando conceptos de agilidad, escalado y tribus.**
- » Por su parte, España se revela como el único país donde en su mayoría no ha sido necesario modificar su estructura organizativa para avanzar en la transformación digital.
- » El presente estudio también ha servido para arrojar luz acerca del hecho de que la mayoría de las empresas ha incorporado nuevas metodologías de trabajo como parte del proceso de transformación digital.
- » Las prácticas de innovación más extendida en las empresas a la hora de transformar el modelo de negocio ha sido Design Thinking.
- » Todas las empresas en los diversos países evaluados también han coincidido que Scrum es la metodología de desarrollo ágil más implementada a la hora de construir los productos y servicios para sustentar su transformación digital.
- » Por su parte, la transformación digital de las empresas de España, México, Colombia, Perú y Argentina las ha llevado a iniciar el despliegue de la Agilidad en sus organizaciones, como nueva modalidad de trabajo que les permitirá responder a las exigentes demandas de los clientes y estar preparadas para adaptarse al contexto cada vez mas cambiantes.

- » **Las empresas de España, Perú y Ecuador entienden que la innovación es el principal atributo de una Cultura Digital.**
- » **Todas las empresas han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.**
- » En España así como en el resto de los países iberoamericanos, el miedo de lo desconocido se presenta como una de las principales resistencias a la transformación digital.
- » No obstante, los resultados revelan que la mayoría de las empresas no se ha dedicado prioritariamente al cambio cultural como parte de la transformación digital, ya que sólo el 13% ha tenido como prioridad en sus agendas de transformación este tema.
- » Finalmente, las empresas que han abordado la problemática de la construcción de una Cultura Digital lo han hecho a través del despliegue de herramientas de colaboración (53%), la implementación de Redes Sociales Corporativas (50%) y del despliegue de metodologías ágiles y colaborativas (46%), en toda la organización.
- » El 59% de las empresas requirió nuevo Talento Digital para avanzar en la transformación digital.
- » **México, Ecuador y Argentina son los países donde la transformación digital de la empresa ha demandado mayor cantidad de nuevo talento.**
- » **Particularmente, Argentina es el país en el que una mayor cantidad de empresas ha requerido nuevo talento en su viaje hacia lo digital.**
- » Puede entenderse esta necesidad de incorporar nuevo talento, si consideramos que en general el 62% de las empresas entiende que el nivel de preparación de los colaboradores no es el adecuado.
- » **Argentina se ha revelado como el país donde mayor cantidad de empresas (79%) considera que sus recursos no están suficientemente capacitados, seguida por Perú con el 64% de las mismas.**
- » **Por el contrario, España se reveló como el país iberoamericano que ostenta el mayor nivel de preparación de sus trabajadores para afrontar la transformación digital.**
- » Esta situación ha obligado a las empresas a incorporar nuevas habilidades para avanzar en la transformación digital.
- » **La agilidad se presenta como la habilidad más demandada en los trabajadores de España y Colombia.**
- » Asimismo, España y Ecuador, también identifican la creación de contenido digital como la habilidad más demandada por las empresas.
- » En México, Colombia y Argentina, desarrollar conocimiento de programación de software es una habilidad objetivo para los trabajadores de cada país, en tanto las empresas están demandando este conocimiento, como parte de su transformación digital.
- » Para atender a esta necesidad de profundizar el desarrollo de nuevas habilidades digitales, las empresas han desplegado diversas estrategias, desde incorporar talento externo 65% a desarrollar programas de formación interna 46%.
- » **Colombia se ha destacado porque una mayor cantidad de empresas han optado por desarrollar programas de formación interna de las personas de la empresa.**
- » **Argentina y Colombia se presentan como los países donde se ha priorizado en mayor medida la incorporación de talento externo en diversas modalidades, sobre la formación de los colaboradores actuales.**



# 3

Cap. 3

## Introducción

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

Las conclusiones del **Think Digital Report 2021**, permitirán al lector encarar los desafíos que presenta la Transformación Digital en sus empresas, disponiendo de una herramienta objetiva para comparar su nivel de madurez digital respecto al mercado, sustentar la toma de decisiones en materia de priorización de sus iniciativas de cambio, así como ordenar la planificación y gestión de todo el proceso.

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

Por ello el objeto general de la investigación consistió en determinar la visión que tienen las empresas de España y Latinoamérica acerca de la Transformación Digital.

A partir de dicho objeto, se identificaron un conjunto de objetivos específicos de investigación:

- A. Comprender el origen de los competidores de las empresas.
- B. Identificar las tendencias o cambios en los modelos de negocio a partir del uso de las tecnologías digitales y cuáles han sido las principales palancas competitivas de cada sector.
- C. Conocer el nivel de adopción de tecnologías digitales consolidadas, así como de nuevas tendencias tecnológicas.
- D. Detectar nuevos esquemas organizativos, metodologías de trabajo y mejores prácticas que han desplegado las empresas.
- E. Analizar los principales rasgos (Valores, Hábitos, Actitudes, Creencias) de la Cultura Digital en las empresas que están en proceso de Transformación.
- F. Identificar el talento digital demandando y que requerirán en un futuro las empresas, así como las estrategias seguidas en los planes de desarrollo de competencias digitales.

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

- El **Marco Teórico** pretendió situar al lector en los conceptos metodológicos que envuelven los procesos de Transformación Digital en las empresas. Dicho marco se basó en un análisis y revisión de la literatura disponible para describir las principales experiencias y características de los procesos de cambio hacia lo digital, que han desarrollado diversas organizaciones.
- El **Marco Metodológico** buscó brindar un ordenamiento claro del proceso de investigación, así como un sustento metodológico para las conclusiones del informe. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental del tipo transversal descriptivo basado en la recolección de datos en un momento único.
- El proceso de **Recolección y Análisis de Datos** consistió en una investigación basada en fuentes primarias, a partir de un cuestionario digital y en una investigación documental de fuentes secundarias, a partir de la revisión de información oficial de los países de origen de los participantes del cuestionario digital.



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

- » **España (44%) y México (58%) se posicionan entre los principales países iberoamericanos en los que una mayor cantidad de empresas ha iniciado su transformación digital.**
- » **El 71% de las empresas que no iniciaron su transformación digital, ha manifestado su intención de hacerlo en el próximo año.**
- » España, Colombia y Ecuador están demostrando los mayores índices de dinamismo. Más del 90% de las empresas en cada caso ha identificado la irrupción de nuevos competidores en sus entornos competitivos.

- » **Colombia es el principal país iberoamericano en el que las Startups tecnológicas se han revelado como los principales nuevos competidores de las empresas.**
- » La transformación digital ha demostrado tener impacto sobre los modelos de negocio, principalmente sobre los procesos de comercialización (79%) y de operación (82%).
- » La investigación ha revelado que las tecnologías digitales principales que están sustentando la transformación de las empresas son el uso de Redes Sociales, las Capacidades Analíticas y el Big Data.
- » La práctica de innovación más extendida en las empresas a la hora de transformar el modelo de negocio ha sido el Design Thinking.
- » Todas las empresas en los diversos países evaluados también han coincidido en que el Scrum es la metodología de desarrollo ágil más implementada a la hora de construir los productos y servicios para sustentar su transformación digital.
- » **Todas las empresas han concluido que desarrollar una cultura orientada a la Agilidad y la Innovación es la clave para su transformación digital.**
- » Los resultados permiten concluir que el 59% de las empresas requirió nuevo Talento Digital para avanzar en la transformación digital.
- » **México, Ecuador y Argentina son los países donde la transformación digital de la empresa ha demandado mayor cantidad de nuevo talento.**

Para obtener estos resultados, **Three Points** - The School for Digital Business, dispuso un equipo de trabajo integrado por un conjunto de autoridades y profesionales de diversas disciplinas, enfocado en los objetivos del **Think Digital Report 2021**:



**Casilda Güell**  
Dean



**Adrian Revuelta**  
CMO - Chief Marketing Officer



**Gustavo Díaz**  
Investigador Principal



**Alba Barbarà**  
Vice Dean



**Anna Arrufat**  
Communications Manager



**Jorge Tuñón**  
Investigador

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.



# 4

Cap. 4

## Marco Teórico

Como parte de la elaboración del **Think Digital Report 2021**, se realizó un análisis bibliográfico en torno a las características particulares de los procesos de Transformación Digital en las empresas, con el fin de establecer las definiciones base que permitan construir el Marco Teórico que de 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 ser abarcador de todas las problemáticas empresarias que puedan darse, sino una guía de referencia con una mirada amplia que ha permitido orientar la presente investigación.

El siguiente gráfico describe los procesos o áreas de trabajo que se han identificado como parte integrante del proceso de Transformación Digital en las empresas:



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

## 4.1 Entorno Competitivo



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

En este sentido, **Busquets y Cabrerizo (2018)**, describen la importancia de entender la dinámica del mercado y las nuevas reglas competitivas, a efectos de poder desarrollar una visión compartida de la situación real y de la necesidad de transformación por parte de las empresas.

Además, mencionan que “La primera medida para gobernar una transformación digital es entender el contexto competitivo para poder diseñar una estrategia adecuada”.

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 Modelos de Negocio



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

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

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

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

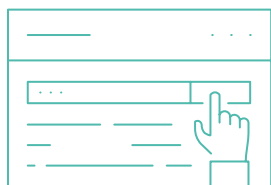
En el mismo sentido, **Westerman, Bonnet y McAfee (2014)** mencionan que los ejecutivos están transformando digitalmente tres áreas clave de sus empresas: experiencia del cliente, procesos operativos y modelos de negocio y en relación con esta última describen que las empresas no sólo están cambiando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

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

En resumen, las nuevas tecnologías digitales tienen un impacto significativo en los modelos de negocio, a la vez que sustentan la creación de innovadores esquemas de comercialización y de relación con el cliente.

Como conclusión, será clave el análisis acerca de cómo los procesos de Transformación Digital impactan e influyen en los modelos de negocio de las empresas.

## 4.3 Tecnologías Digitales



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

En este sentido, **Westerman y Didier (2015)** mencionan que "la base de toda transformación digital es una plataforma digital limpia, y bien estructurada. Ninguno de los otros elementos digitales puede alcanzar su pleno potencial sin ella." Y destacan que "no son pocos los relatos de empresas que han generado innovaciones asombrosas gracias a la tecnología digital", remarcando que las compañías "que lideran el uso

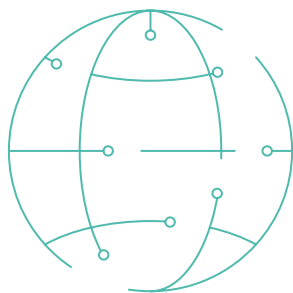
de la tecnología digital -a las que llamamos "maestros digitales"- difieren de las demás no solo en cuanto a su capacidad, sino también en su claridad de visión: conciben lo digital no como un desafío tecnológico, sino como una oportunidad de transformación."

Por su parte la **OECD (2019)**, puntualiza que "la mayoría de las organizaciones usan herramientas digitales, pero pocas las llevan a su máximo potencial. Para la próxima década se anticipan transformaciones fundamentales, a menudo conocidas como la 'próxima revolución productiva'. Entre los impulsores de esta ola están el desarrollo de infraestructura y las aplicaciones digitales, como la banda ancha de alta velocidad, el big data, la computación en la nube, el Internet de las Cosas (IoT), o la impresión 3D. Aunque estas tecnologías son cada día más accesibles a empresas pequeñas, para que su difusión conduzca a 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 consecuencia, resulta un factor decisivo cómo las organizaciones gestionan la incorporación de nuevas tecnologías digitales, permitiéndoles así acelerar la transformación de sus negocios hacia lo digital.

Como conclusión, entendemos que es clave que todo proceso de transformación incorpore dentro de su alcance el dominio de las Tecnologías Digitales y su impacto en la empresa.

## 4.4 Organización, Metodologías y Formas de Trabajo



Los factores metodológicos y de gestión abarcan aspectos relacionados con las personas y las relaciones que se dan dentro del marco de cada organización, buscando comprender de qué manera, éstos facilitan o entorpecen los procesos de transformación.

En tanto en cuanto las nuevas estructuras organizativas, metodologías ágiles y las nuevas formas de trabajo son aspectos que contribuyen a facilitar los procesos de Transformación Digital; **Busquets y Cabrerizo (2018)**, sostienen que “una transformación requiere un nuevo enfoque” y proponen diversas áreas de actuación, entre las que se encuentran, tanto crear nuevas figuras directivas, como nuevas estructuras.

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

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

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

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

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

## 4.5 Cultura Digital



La Cultura de una empresa permite comprender como está preparada la organización para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Es clave para este proceso, que desde un principio tengamos en consideración trabajar sobre los aspectos evidentes y ocultos de la cultura, a fin de acompañar la transformación de la misma.

Según **Westerman (2019)**, la cultura de una organización es un conjunto de valores y normas que guían las interacciones humanas y está presente en los valores propuestos por la dirección, las suposiciones tácitas de los empleados y los comportamientos comúnmente aceptados. Asimismo, destaca que lo positivo de una cultura es que aporta coherencia y

continuidad a la organización, pero lo negativo es que puede someter a la empresa a prácticas pasadas, en la mayor parte de las ocasiones alejadas de las nuevas dinámicas del mercado.

Finalmente incide en que, para muchas empresas, el cambio de cultura es el mayor desafío de la transformación digital y se pregunta: ¿cómo puede una empresa volverse más ágil e innovadora sin alienar a sus mejores empleados o arruinar lo mejor de sus prácticas existentes?

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

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

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

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

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

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

## 4.6 Talento Digital



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

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

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

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

Asimismo, apunta a 9 acciones que, si se priorizan y ejecutan, podrían generar avances sustanciales en la capacidad que tienen los países de supervisar la transformación digital, en este sentido, una de las acciones refiere a definir y medir las habilidades necesarias en la era digital.

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

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



## 6.4 Colombia

### 6.4.1 Características de la Muestra

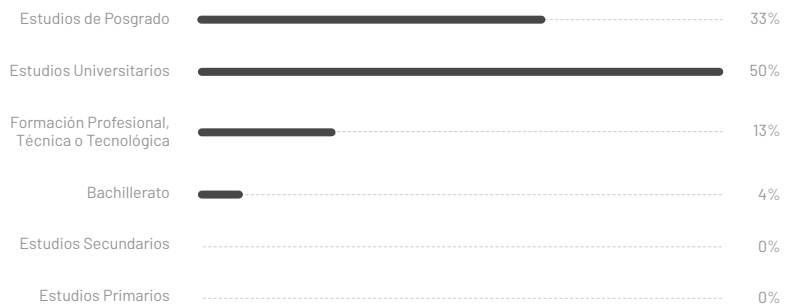
Tal y como fue descrito en el apartado metodológico, una vez finalizado el plazo para la recepción de los formularios de la encuesta, se obtuvieron un total de 432 respuestas, de las cuales un total de 46 corresponden a Colombia, representando algo más del 11% de la muestra. En este sentido, podemos analizar la muestra desde dos puntos de vista. Primeramente, en función del perfil de las personas que respondieron a la misma. Seguidamente, en función de la empresa representada.

Si consideramos las personas que han respondido la encuesta en cada caso, en el siguiente gráfico podemos analizar la variable del nivel de estudio de los participantes colombianos, la distribución presenta una gran heterogeneidad. Sin embargo, podemos apreciar que la mayoría de las personas cuenta con algún tipo de formación profesional superior, pudiéndose destacar la de Estudios Universitarios, como aquella de incidencia superior de la muestra (50%), seguida por la de Estudios de Posgrado, dentro del gráfico representado.



Figura 6.111

#### Nivel de estudios de los perfiles participantes en la encuesta (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

De otra parte, y si atendemos a la posición desempeñada por los participantes dentro de su propia organización, puede advertirse en el gráfico correspondiente se observa una distribución heterogénea, destacándose los mandos medios (22%), niveles técnicos (20%) y los Directores o Gerentes de Departamento (20%):



Figura 6.112

#### Puesto ocupado en sus organizaciones por los participantes en la encuesta (datos para Colombia)



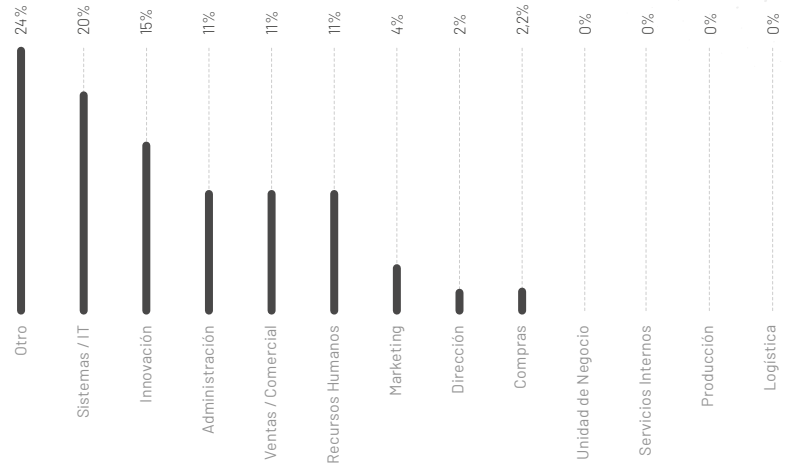
Fuente:  
Elaboración Propia

Al evaluar la muestra en relación con el área de la empresa donde los participantes colombianos se desempeñan, podemos observar una distribución heterogénea, destacándose Sistemas / IT (20%) e Innovación (15%), mientras que otras áreas no identificadas ocupan el 24%, tal como se describe a continuación:



Figura 6.113

### Área sectorial de desempeño de los participantes en la encuesta dentro de su propia organización (datos para Colombia)



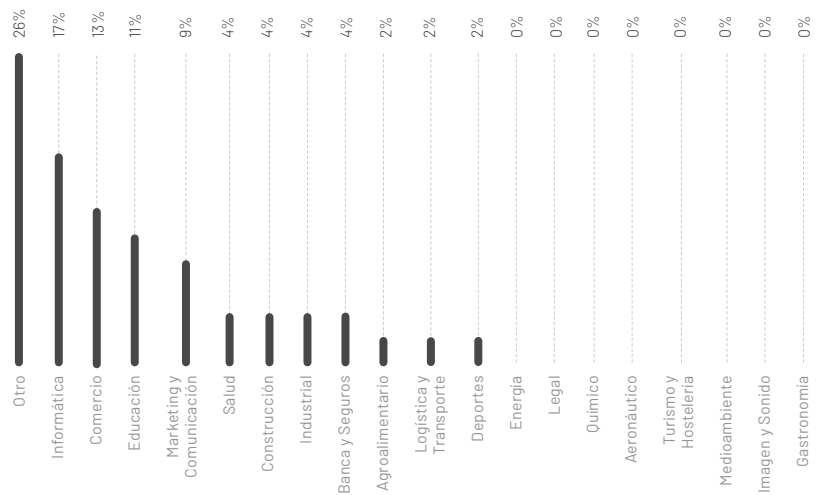
Fuente:  
Elaboración Propia

Ahora bien, si nos concentramos en las características, así como en el sector de negocio de las propias empresas en las que los participantes trabajan, podemos destacar la siguiente distribución respecto a la composición sectorial de la muestra. Se observa que dicha distribución presenta una gran heterogeneidad pudiéndose destacar: Informática (17%) y Comercio (13%), mientras que otras áreas no identificadas ocupan el 26%, tal como se describe a continuación:



Figura 6.114

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



Fuente:  
Elaboración Propia

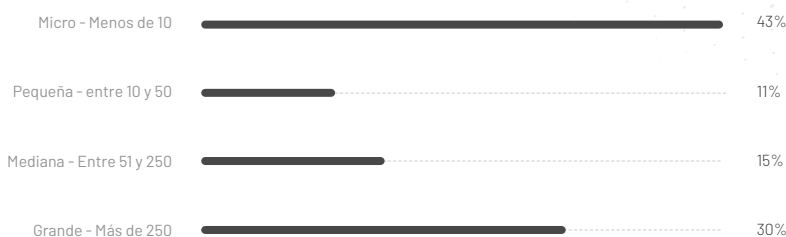
También pudo tomarse como variable distintiva de la muestra, la referida a la cantidad de empleados de las organizaciones. Es por ello que podemos destacar que la mayoría de las empresas representadas pudieron incluirse en Micro empresas, alcanzando el 43% de la muestra colombiana. Por su parte, también se destaca que el 30% de los encuestados corresponde a Grandes empresas.



Figura 6.115

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

Fuente:  
Elaboración Propia



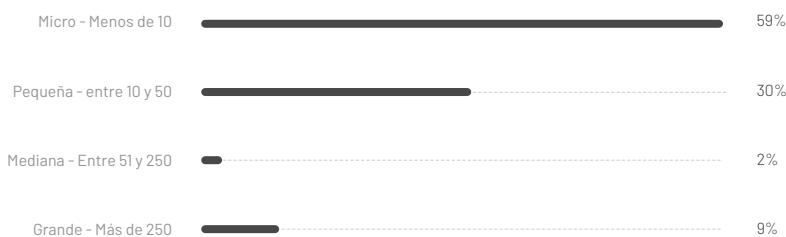
Igualmente, pudo analizarse la influencia sobre la muestra de la variable del nivel de ingresos/facturación de la empresa representada. Es por ello que se pudo advertir que una amplia mayoría de las empresas representadas facturaba menos de diez millones de euros (89%), mientras que las de facturación de más de 10 millones de euros representaban el 11%.



Figura 6.116

### Nivel de ingresos/facturación de la empresa representada por los participantes en la encuesta (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



#### 6.4.2 Momento de la Transformación Digital de las empresas

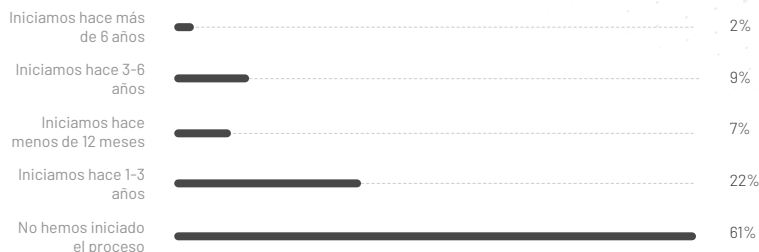
El primer aspecto que quisimos determinar fue el momento en que se encontraba cada empresa en relación con el proceso de transformación digital, con el fin de dividir entre aquellas empresas que habían iniciado sus procesos de transformación respecto de las que aún no lo habían hecho.

En este sentido, fue posible observar que la mayoría de las empresas representadas no habían iniciado el proceso (61%), mientras que, por el contrario, el 39% lo habían iniciado encontrándose, asimismo, en diversos estadios de avance.



Figura 6.118

### Distribución de las empresas en cuanto al momento de la Transformación Digital (datos para Colombia)



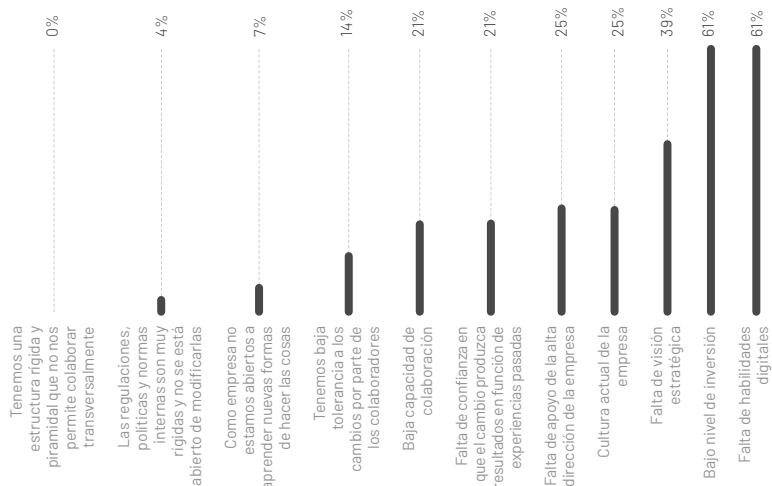
Fuente: Elaboración Propia

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



Figura 6.118

### Obstáculos que imposibilitado iniciar la Transformación Digital (datos para Colombia)



Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse a partir de la figura facilitada, la falta de habilidades digitales (61%), el bajo nivel de inversión (61%) y la falta de visión estratégica (30%) fueron los aspectos más destacados por los participantes como obstáculos al proceso de adopción digital en las empresas.

No obstante lo anterior, si bien la mayoría de las empresas no había iniciado el proceso de Transformación Digital en el momento de dar respuesta a la encuesta, un 79% se manifestaban dispuestas a hacerlo durante el próximo año. Concretamente y en relación a la consulta de si planeaban iniciar la transformación el próximo año, más de tres cuartas partes de los representantes de las empresas colombianas manifestaba tener dicha ambición entre sus planes.



Figura 6.119

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



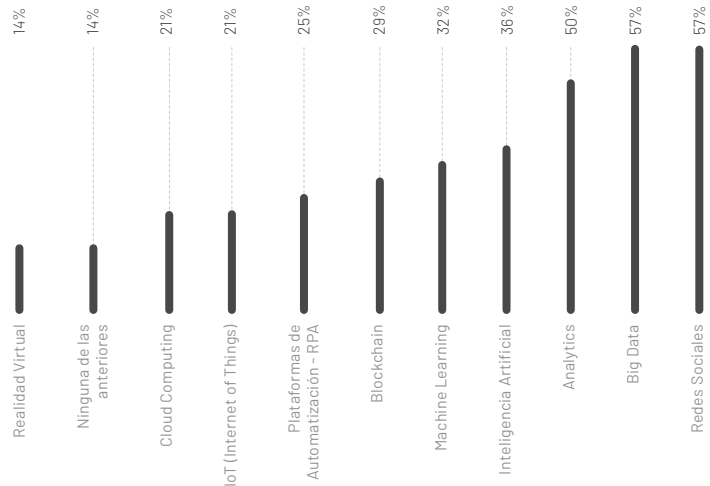
Fuente:  
Elaboración Propia

También fue del interés de la encuesta suministrada, conocer si, más allá de no haber iniciado la Transformación Digital, estas empresas habían adoptado el uso de tecnologías digitales. En este sentido, las Redes Sociales (57%), el *Big Data* (57%) y *Analytics* (50%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital.



Figura 6.120

### Adopción de tecnologías por parte de las empresas que no iniciaron la Transformación Digital (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

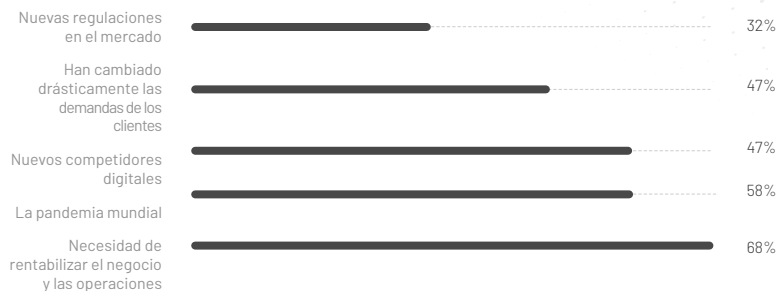
Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (39%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, la necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (68%) apareció como el principal factor que motivaba a las empresas a la hora de embarcarse en la Transformación Digital.



Figura 6.121

### Motivos que impulsaron a las empresas iniciar la Transformación Digital (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



Por su parte, la pandemia mundial también se reveló como una suerte de palanca dinamizadora de la aceleración de la transformación de las empresas (58%). De hecho, este fenómeno ha obligado a las organizaciones a priorizar aspectos relacionados con el teletrabajo, las metodologías ágiles y buscar una organización con mayor nivel de colaboración digital.

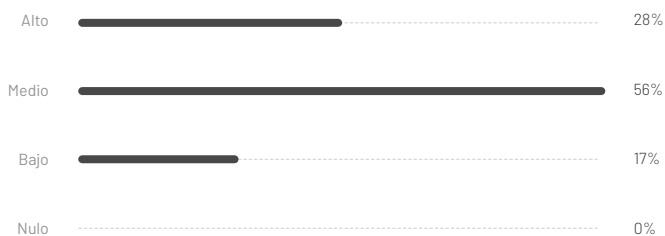
No en vano, la mayor parte de las empresas que ha iniciado la transformación digital afirma haberlo realizado con éxito. En concreto, un 83% opina que ha cumplido las expectativas generadas inicialmente y un 17% considera que se han superado dichas expectativas, tal y como puede advertirse en la figura correspondiente.



Figura 6.122

### Nivel de éxito autoafirmado respecto al proceso de Transformación Digital de las empresas (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



La madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos en relación al 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 (6%) y medio (61%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 33% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez avanzada (17%), estratégica (11%) y Disruptiva (6%).



Figura 6.123

### Nivel de madurez digital autoafirmado por las empresas (datos para Colombia)



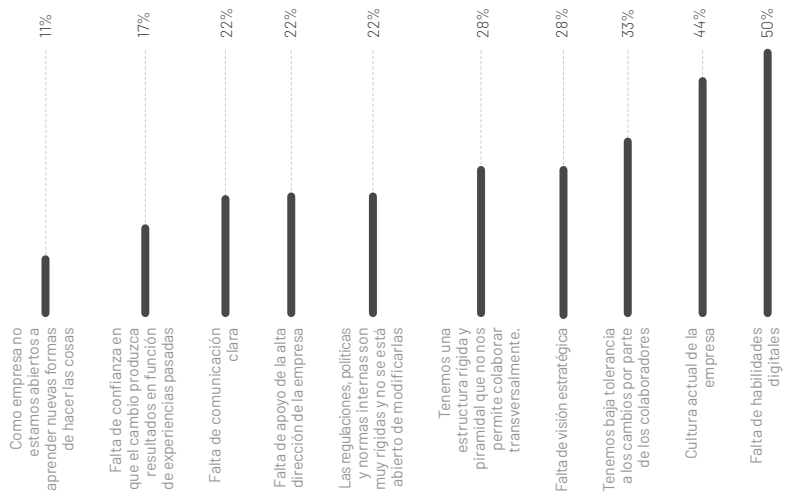
Fuente:  
Elaboración Propia

No obstante lo anterior, 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. La falta de habilidades digitales había sido identificada como bloqueante del inicio de la transformación digital en aquellas empresas que todavía no habían iniciado el proceso.



Figura 6.124

### Principales obstáculos en tu empresa para avanzar en la Transformación Digital (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

Asimismo, con relación al momento de la Transformación Digital de las empresas, nos interesó conocer quién o quiénes habían liderado el proceso dentro de la organización. Los resultados apuntan que la Transformación Digital está liderada por la Dirección de Sistemas/Tecnología (44%). Por su parte, resulta también muy reseñable que sólo el 39% de las empresas ha creado un área específica o definido responsables de la Transformación Digital.



Figura 6.125

### Liderazgo de la Transformación Digital en la empresa (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia



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

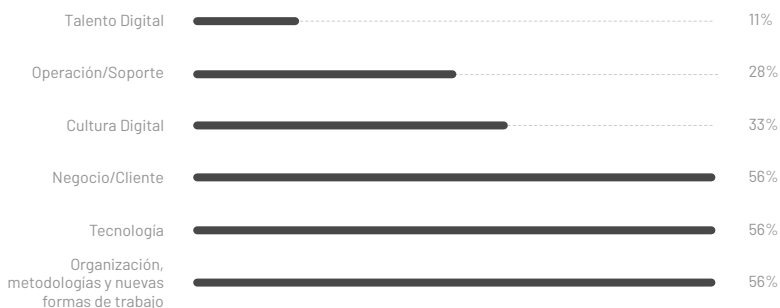
Principalmente, la Transformación Digital se ha enfocado en Organización, metodologías y nuevas formas de trabajo (56%), la Tecnología (56%) y el Negocio y los Clientes (56%). Si bien las empresas que iniciaron o no la transformación digital habían detectado la Falta de Habilidades entre los principales obstáculos, ha sido el aspecto sobre el que han puesto menor atención tal como se describe en la figura correspondiente. De hecho, el Talento Digital (11%), ha sido el aspecto menos abarcado en la Transformación Digital de las empresas.



Figura 6.126

### Principales aspectos abarcados por el proceso de Transformación Digital en las empresas (datos para Colombia)

Fuente: Elaboración Propia

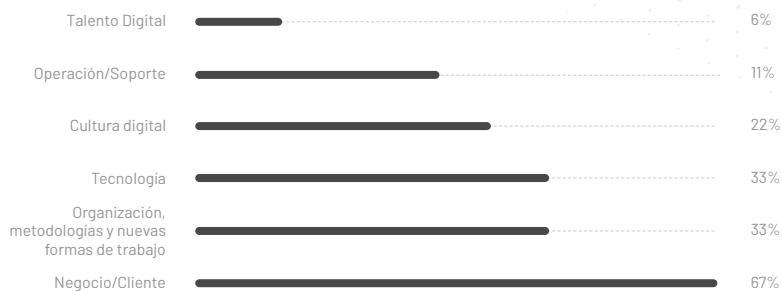


Las empresas han puesto mayor prioridad en el negocio y el cliente, mientras que en la cultura, la operación/soporte y el talento han supuesto una menor atención. Esta situación puede entenderse en tanto las organizaciones que desarrollan sus procesos de transformación, minimizan los aspectos blandos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



Figura 6.127

### Prioridades de la agenda de la Transformación Digital (datos para Colombia)



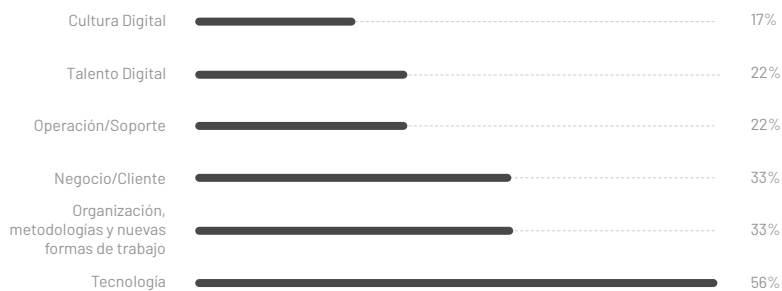
Fuente:  
Elaboración Propia

Con relación a la inversión de las empresas colombianas en el proceso de transformación, la Tecnología (56%), ocupa la principal posición. Igualmente, el Talento (22%) y la Cultura Digital (17%) aparecen como las áreas menos susceptibles de inversión por parte de las organizaciones, dentro de sus procesos de transformación digitales.



Figura 6.128

### Prioridades de la inversión de la Transformación Digital (datos para Colombia)



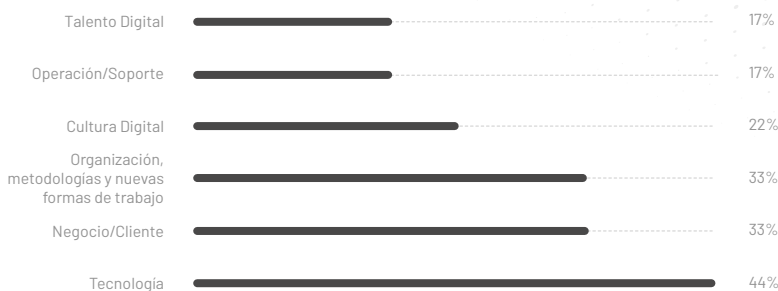
Fuente:  
Elaboración Propia

Para concluir el presente apartado, también se consultó acerca de aquellos aspectos de la Transformación Digital, a través de los cuales las empresas habían alcanzado la mayor madurez. Pudieron destacarse (sobremanera) con respecto al resto de los aspectos contemplados, la Tecnología (44%), el Negocio/Cliente (33%) y la organización, metodologías y nuevas formas de trabajo (33%), en este sentido.



Figura 6.129

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



Fuente:  
Elaboración Propia

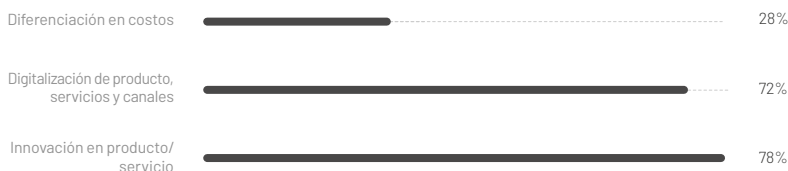
### 6.4.3 Modelos de Negocio y Entorno Competitivo

Las tecnologías digitales brindan un dinamismo único a los sectores de competencia, la digitalización de productos, servicios y canales. Asimismo, la innovación en producto y servicio suponen las principales palancas mediante las cuales compiten las empresas colombianas en los diversos sectores.



Figura 6.130

### Palancas Competitivas que están transformando cada sector de competencia (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

De otra parte, los resultados del trabajo de campo primario elaborado arrojan luz acerca de que el entorno competitivo está tornando cada vez más dinámico para la mayoría de las empresas. Así pues, un 94% de ellas menciona que han aparecido nuevos competidores en su sector.

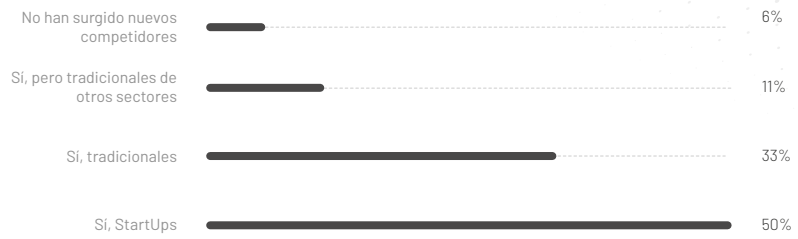
La encuesta desarrollada también revela el 50% de los participantes ha evidenciado la aparición de *StartUps* tecnológicos como los nuevos actores competitivos del actual entorno empresarial que, a partir del uso de las nuevas tecnologías y la digitalización, crean nuevas formas de negocio que compiten, en forma directa, con los ya establecidos.



Figura 6.131

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

Fuente: Elaboración Propia



De otra parte, constituyó también objeto de los desvelos de la presente investigación, la comprensión acerca de en qué medida la Transformación Digital había podido llegar a alterar el modelo de negocio de las empresas a partir del uso de tecnologías digitales. En este sentido, se observa en la figura correspondiente que, por lo general, la Transformación Digital impactó en mayor medida en el proceso de desarrollo y el de comercialización de las empresas, mientras que en el proceso de producción y de postventa supuso el proceso en el que tuvo una menor influencia.

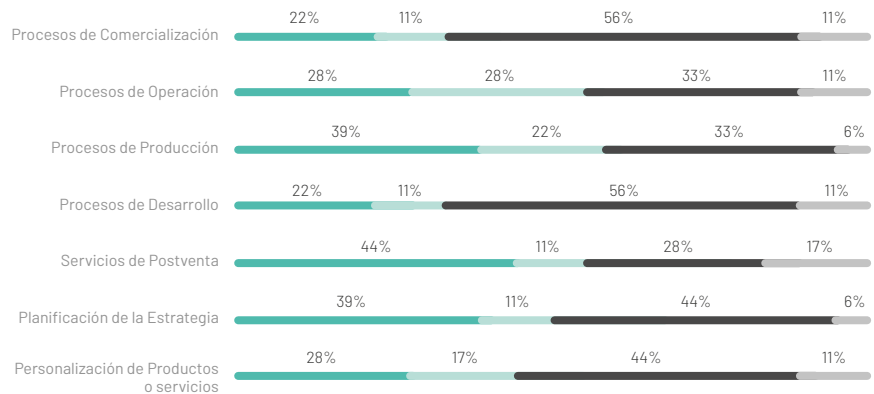


Figura 6.132

### Impacto de la Transformación Digital en el Modelo de Negocio (datos para Colombia)

- No lo ha alterado
- Ha permitido reducir costes
- Ha permitido mejorar la experiencia del proceso
- Lo ha transformado por completo

Fuente: Elaboración Propia



#### 6.4.4 Cultura Digital

La Cultura de una empresa permite comprender cómo la organización está preparada para afrontar el desafío de cambio que implica la Transformación Digital. Esta se expresa a través de los comportamientos, actitudes, valores y creencias que despliegan los colaboradores de la empresa durante el desempeño de sus actividades. Es por ello que conceptos como Agilidad (72%), Innovación (56%), Aprendizaje Continuo (33%) son los atributos que mejor describen una Cultura Digital para los participantes colombianos.

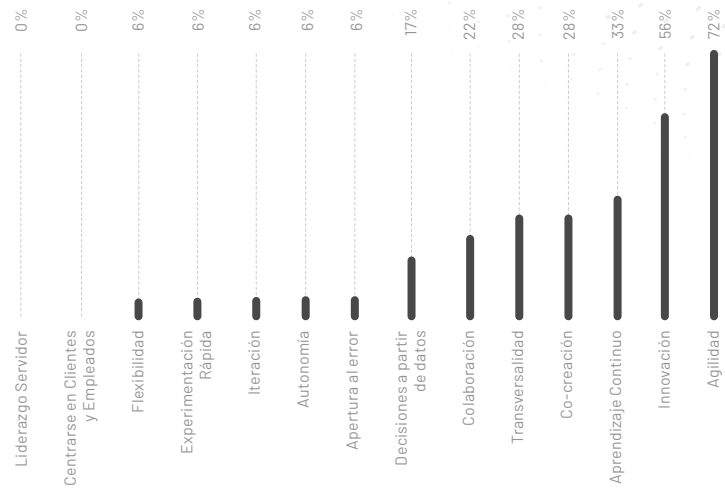
La Cultura Digital se asocia más fácilmente a la innovación y se consolida con una visión ágil de la organización, donde es importante desplegar una colaboración transversal y fomentar el aprendizaje permanente, siendo considerados todos ellos atributos clave de una Cultura Digital.



Figura 6.133

### Atributos de la Cultura Digital (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



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

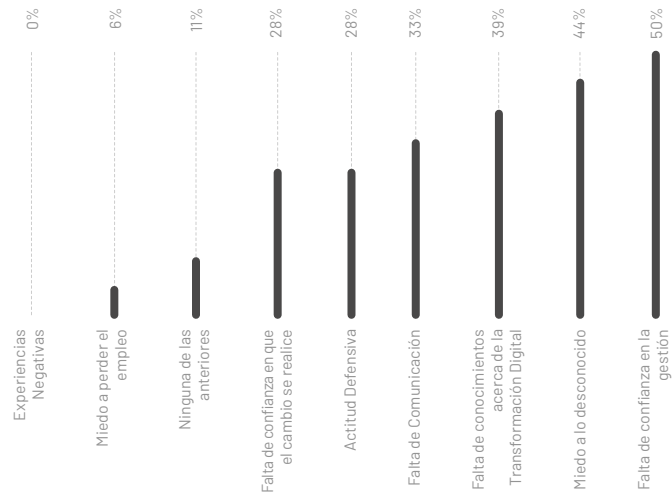
Igualmente, la falta de conocimiento del proceso y la falta de comunicación, generan barreras ante el cambio. Identificar estos aspectos tempranamente, trabajarlos desde un comienzo será clave, no sólo para avanzar en la Transformación Digital, sino también para construir una Cultura Digital dentro de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



Figura 6.134

### Aspectos de la cultura actual de la empresa que atentan o resisten al proceso de cambio que conlleva la Transformación Digital (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



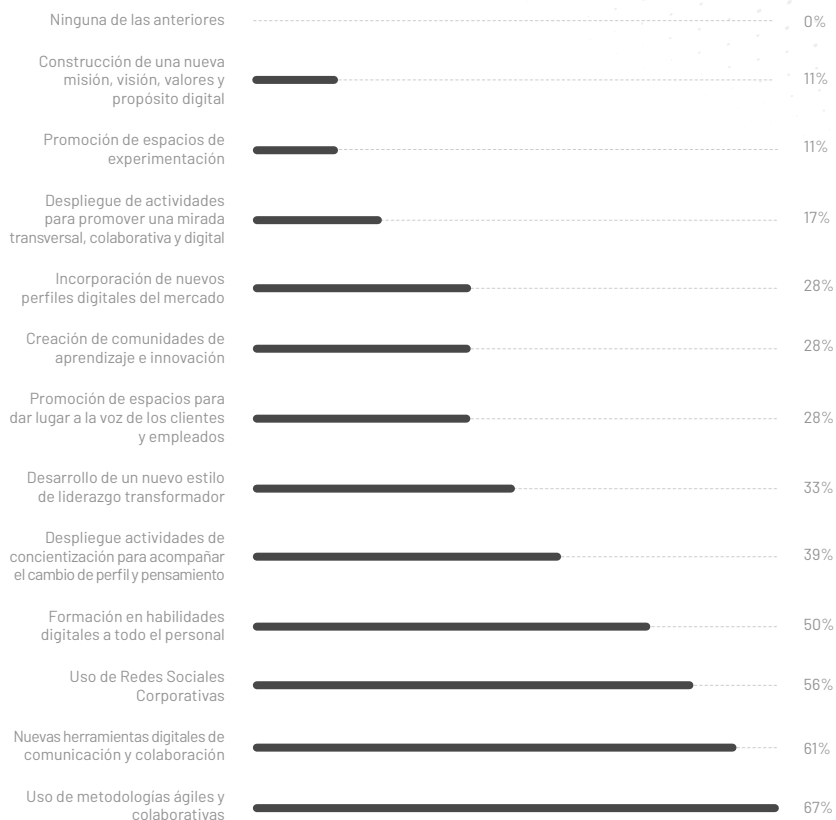
Además, las empresas colombianas han sido conscientes de la necesidad de construir esta Cultura Digital y para ello han desplegado diversas estrategias a través de la implementación de diversas iniciativas de construcción cultural. Concretamente, las organizaciones han entendido que el uso de metodologías ágiles y colaborativas (67%), las nuevas herramientas de comunicación y colaboración (61%) y el uso de redes sociales corporativas (56%) permiten sentar las bases para construir una Cultura Digital.



Figura 6.135

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

Fuente:  
Elaboración Propia



### 6.4.5 Talento Digital

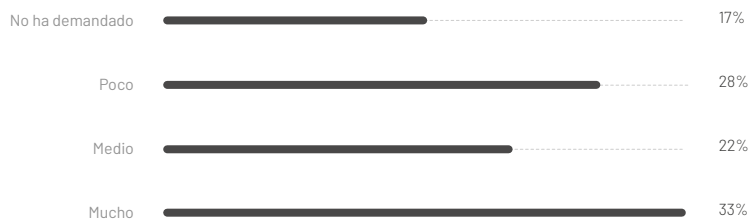
La Transformación Digital demanda nuevo talento digital en las empresas. Prueba de ello es que un 56% de los participantes ha manifestado que durante el proceso de Transformación Digital ha sido necesario incorporar nuevo talento dentro de la organización.



Figura 6.136

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

Fuente:  
Elaboración Propia

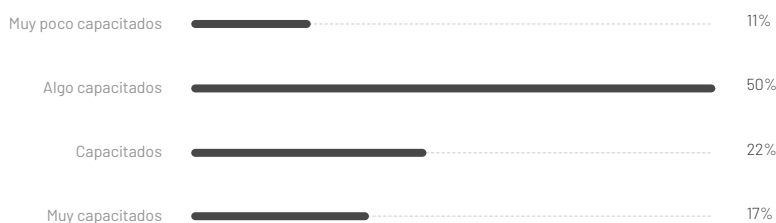


Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes sobre el nivel de preparación de los colaboradores con relación a las nuevas habilidades necesarias para desplegar la transformación digital. No en vano, el 61% de los participantes ha considerado que el nivel de preparación de los colaboradores de la empresa no es el adecuado, destacándose que el 50% los considera algo capacitados y el 11% muy poco capacitados.



Figura 6.137

### Consideración del Talento de los colaboradores de la organización (datos para Colombia)



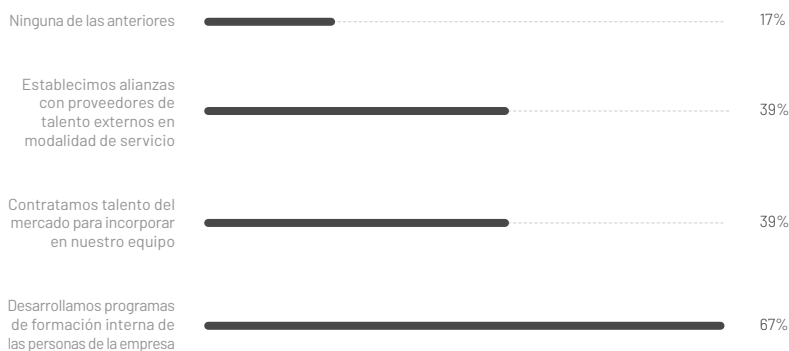
Fuente:  
Elaboración Propia

La concienciación acerca de la falta de formación, también tiene su reflejo en el marco de las estrategias que han tenido que desplegar las empresas colombianas, a la hora de desarrollar el talento necesario por la transformación digital. En consecuencia, el desarrollo de programas de formación interna ha sido la más desplegada (67%), seguida por la contratación de talento de mercado (39%), y el establecimiento de alianzas para obtener talento externo en modalidad servicio (39%).



Figura 6.138

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



Fuente:  
Elaboración Propia

Sin embargo, dos terceras partes (67%) de las empresas colombianas han apostado por desarrollar el talento interno a través de programas de capacitación e incorporación de nuevas habilidades en los colaboradores actuales. Específicamente y en cuanto a las habilidades que han tenido que incorporar, podemos describir dos tipos: a) **Habilidades Digitales** asociadas a habilidades duras certificables que pueden incorporarse a partir de actividades formales de capacitación; y b) **Power Skills** asociadas a habilidades blandas relacionadas con competencias sociales, atributos personales y actitudes de las personas.

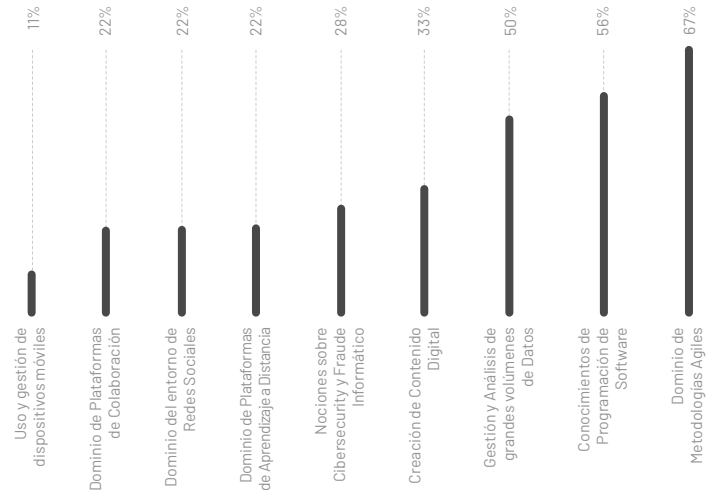
En este sentido, el dominio de metodologías Agiles ha sido identificada por el 67% de los participantes como la habilidad digital más importante para la Transformación Digital en Colombia, seguida por la Conocimientos de Programación de Software (56%).



Figura 6.139

### Tipología de habilidades derivadas del Talento Digital demandadas por las organizaciones (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



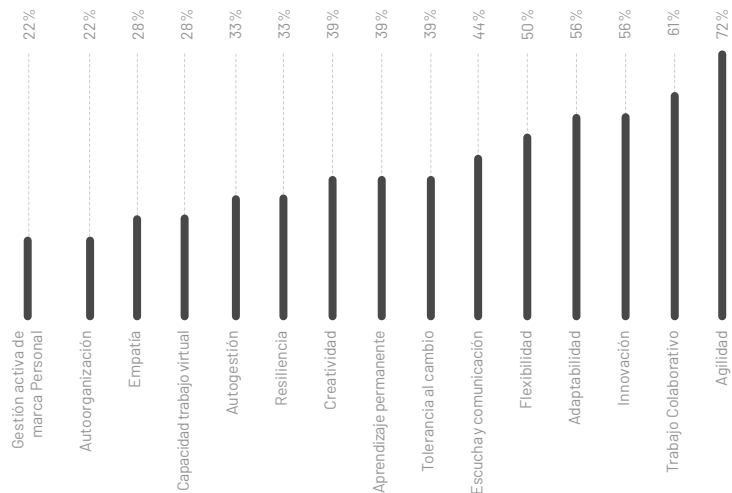
La Agilidad (72%) y el Trabajo Colaborativo (61%) han sido las *Power Skill* que es más necesario desarrollar entre los colaboradores de las organizaciones en Colombia, seguida por Innovación (56%) y La Adaptabilidad (56%) que fueron elegidas, de manera individualizada, por los participantes.



Figura 6.140

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

Fuente:  
Elaboración Propia



## 6.4.6 Tecnologías Digitales

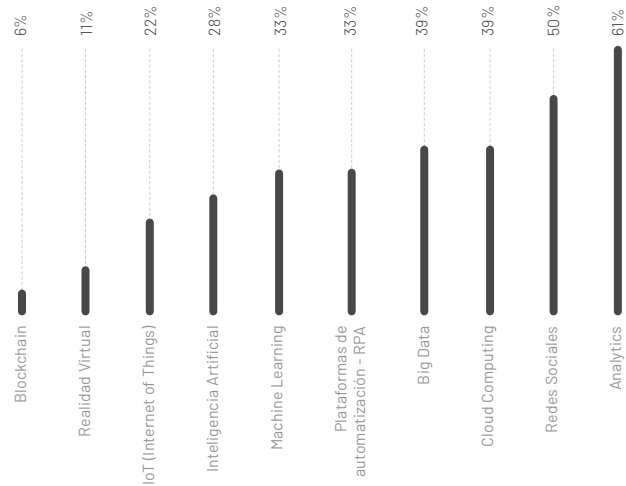
Igualmente, el trabajo de campo de la presente investigación también ha podido apuntar a que todas las empresas colombianas representadas por los participantes están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías, para permitir la transformación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

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



Figura 6.141

### Tecnologías con mayor prioridad de inversión (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

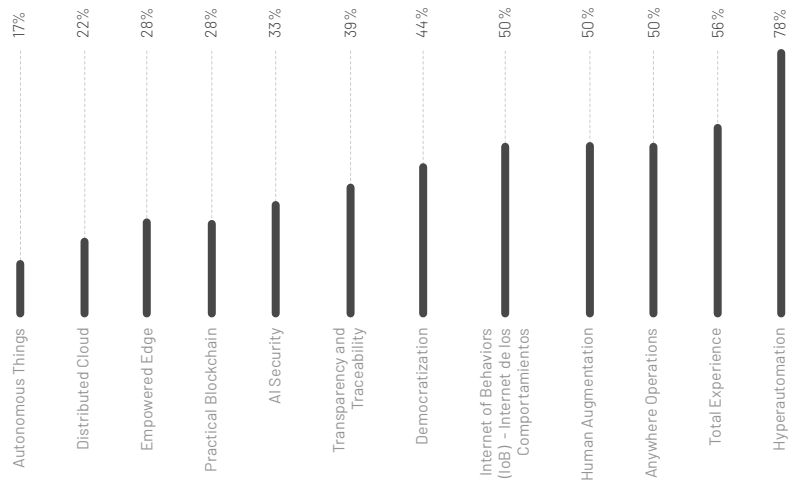
El *Cloud Computing* (39%), que constituye una tecnología clave que favorece la transformación digital, no obstante, no fue igualmente considerada como prioritaria por las empresas en sus planes de inversión. En principio, respecto al Cloud entendemos que la tecnología ha alcanzado ya cierta madurez y por lo tanto la mayoría de las empresas ya tuvieron la oportunidad de avanzar en su incorporación en el pasado.

Sin embargo, las empresas colombianas ya están poniendo foco en las nuevas tendencias tecnológicas del futuro, principalmente la Hiper-automatización (78%), la Experiencia Total (56%) constituyen hasta la fecha, las principales tendencias tecnológicas que las empresas entienden podrán ser aplicadas en el futuro.



Figura 6.142

### Tendencias tecnológicas con alta probabilidad de ser aplicadas en la empresa (datos para Colombia)



Fuente:  
Elaboración Propia

### 6.4.7 Organización, Metodologías, Formas de Trabajo

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

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

No en vano, las empresas han comprendido que transformarse va mucho más allá de ser hábiles para implantar tecnologías digitales. La velocidad del cambio, los nuevos competidores y las nuevas exigencias de los clientes, demandan también cambios hacia el interior de las empresas. Es por ello que no se pueden obtener resultados distintos si se siguen desarrollando las mismas actividades del mundo tradicional, en lugar de avanzar en la implantación de lo digital. Así pues, la mayoría de las organizaciones entendieron que deben desplegar nuevas metodologías de trabajo para transformar sus modelos de negocio.



Figura 6.143

**Prácticas (modelos, metodologías, herramientas, procesos) desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Colombia)**



Fuente:  
Elaboración Propia

Como puede advertirse en la figura, el *Design Thinking* (67%) ha sido la metodología más utilizada por las empresas para transformar su modelo de negocio. De hecho, esta metodología les ha permitido a las organizaciones encontrar alternativas creativas a la hora de resolver las necesidades de los clientes, permitiendo la empatía y experimentación, pero sobre todo escuchando la voz del cliente en cada una de las etapas.

Como parte del *Design Thinking*, la herramienta del *Customer Journey* (39%) se ha revelado entre las preferidas para comprender los ciclos de consumo de los clientes desde sus propias perspectivas.

Por su parte, desarrollar nuevos productos y servicios digitales es la forma que las empresas tienen para desplegar rápidamente nuevas soluciones hacia sus clientes, con el objeto de mejorar las experiencias de consumo, o en algunos casos optimizar los costos operativos del negocio. Precisamente, el ciclo de desarrollo de software tradicional atenta contra la entrega constante de funcionalidades hacia los clientes, que demandan cada vez más velocidad de respuesta y evolución constante en las características de los productos y servicios digitales.

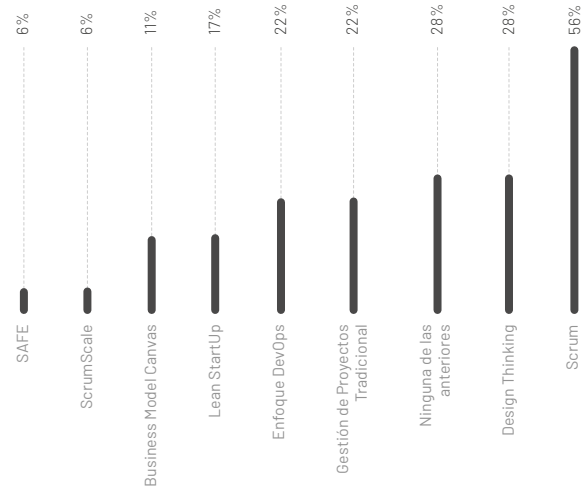
En concreto, *Scrum* (56%) y *Design Thinking* (28%) son las metodologías más utilizadas por las empresas colombianas, destacada por los encuestados en ambos casos. Ambas han venido siendo utilizadas para el desarrollo de productos y servicios digitales. Sin embargo, sorprende que un 22% de las organizaciones colombianas todavía sigue utilizando la gestión de proyectos tradicional. Es importante destacar que los datos arrojan, que de este conjunto de empresas que todavía utilizan metodologías tradicionales, todas lo hacen en combinación con nuevas metodologías ágiles de trabajo.



Figura 6.144

### Metodologías desplegadas por las organizaciones para la construcción de productos y/o servicios digitales (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



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 61% de los participantes también ha tenido que revisar sus esquemas organizativos para profundizar este proceso.

Principalmente, las organizaciones revisan sus estructuras para volverlas más transversales e integradas, buscando nuevas formas de colaboración y eliminando complejos sistemas de dependencia y reporte. Un 33% de los participantes ha modificado de esta manera su estructura organizativa, pero sin cambiar radicalmente su esencia.

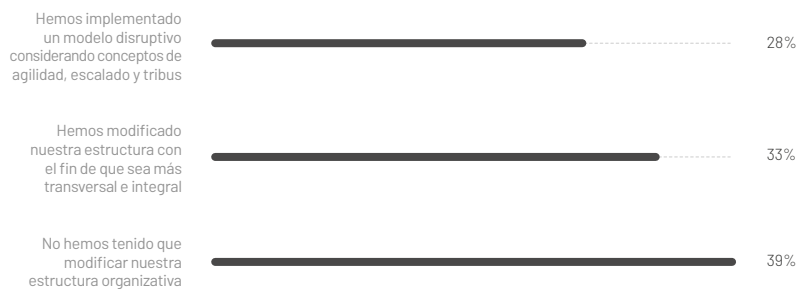
Sin embargo, sorprende que también el 28% de las empresas haya encarado una transformación profunda, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.



Figura 6.145

### Modificaciones estructurales desplegadas por las organizaciones para implementar la transformación del modelo de negocio (datos para Colombia)

Fuente:  
Elaboración Propia



Si bien un 39% de las empresas no ha tenido que modificar la estructura organizativa como parte del proceso de transformación digital, no obstante será clave entender la evolución de sus procesos dado que el 85% de estas organizaciones se encuentra en un estadio inicial de transformación, que todavía no ha superado los tres años.

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 reportó haber desplegado Trabajo Remoto (72%). Sin embargo, esta tendencia se ha visto evidentemente acelerada con motivo de la irrupción de la pandemia mundial provocada por el SARS-CoV-2 (Covid-19). Más allá de esta situación particular, se observa que un 38% de las empresas colombianas está evaluando implementar Colaboración Transversal y Agilidad Organizacional.

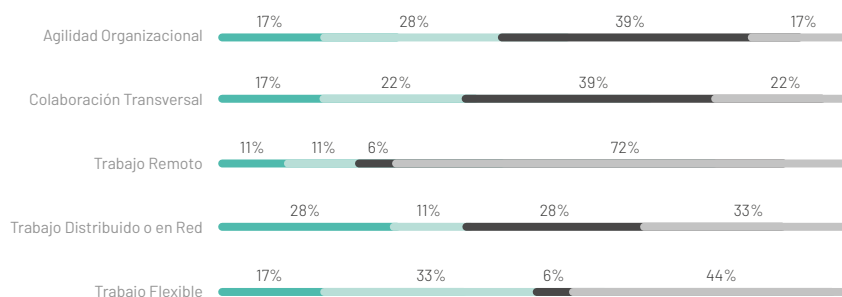


Figura 6.146

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

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

Fuente:  
Elaboración Propia



#### 6.4.8 Valoración cualitativa de resultados

La baja inversión en tecnología y la falta de habilidades digitales está retrasando a las empresas colombianas iniciar sus procesos de transformación digital.

Se observa una demora en la transformación digital de las empresas colombianas. Sólo un 39% de ellas pudieron iniciar su proceso de transformación digital en Colombia. No obstante, el 79% se muestran motivadas a iniciarlo en los próximos 12 meses.

Las *StartUp* tecnológicas están impulsando la transformación digital en Colombia. La mitad de los participantes identificaron a este tipo de empresa, como la nueva competencia de su sector.

Las empresas se ven impulsadas a rentabilizar el negocio y las operaciones, así como a innovar en productos y servicios y por lo tanto se embarcan en procesos de transformación digital.

El 83% de las organizaciones colombianas que han iniciado una estrategia de transformación digital han logrado tener éxito.

Las empresas colombianas presentan un nivel medio a inicial de madurez digital, según el 67% de los encuestados.

La falta de habilidades digitales y la cultura interna actual de las organizaciones están erosionando los avances en la digitalización de las empresas en Colombia.

El liderazgo de la transformación digital en Colombia se ha concentrado en las áreas de Sistemas y Tecnología, demostrando una visión parcializada respecto a una transformación integral de la organización.

Es por ello que las empresas de Colombia no han advertido en su mayoría que deben priorizar dentro de sus planes de transformación el desarrollo del Talento y la construcción de una Cultura Digital.

El desarrollo de capacidades técnicas analíticas está dominando la escena tecnológica en las organizaciones colombianas. Además, la transformación digital en las empresas supuso el despliegue de metodologías ágiles de trabajo, tanto para el diseño de nuevos negocios, como para el desarrollo de productos o servicios digitales. Igualmente, también se identifican estas nuevas metodologías como una palanca de construcción de una cultura digital.

Transformarse digitalmente en Colombia también está suponiendo replantear las estructuras organizativas. Un 61% de las empresas ha avanzado en este sentido, buscando (en su mayoría) esquemas organizativos más transversales que fomenten la colaboración entre las áreas.

En estos tiempos, más del 50% de las empresas colombianas está demandando habilidades relacionadas con el dominio de metodologías ágiles y conocimiento de programación.

Las organizaciones buscan talento que denote agilidad y capacidad de trabajar colaborativamente para hacer frente a un entorno competitivo cada vez más demandante. Sin embargo, más de la mitad de las empresas colombianas ha considerado que sus recursos no se encuentran capacitados para los nuevos desafíos.

Para esto, el 67% ha apostado por el desarrollo del talento interno a través de la formación de sus colaboradores actuales.



**threepoints.com**

C/Mallorca, 27, 08029 Barcelona



De:

 Planeta Formación y Universidades