



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

# **LA DIGITALIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS: UNA NECESIDAD PARA SOBREVIVIR**

Autor: Paula Serrano Silvestre

Director: Jorge Aracil Jordá

MADRID | JUNIO 2021

# LA DIGITALIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS: UNA NECESIDAD PARA SOBREVIVIR

Paula Serrano Silvestre



## **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación, se pretende dar a conocer la importancia que ha ido ganando la digitalización hasta convertirse en una necesidad para la supervivencia de las empresas en la sociedad actual. También se trata de demostrar cómo este fenómeno afecta a las distintas partes del negocio, cómo ha hecho que las necesidades de las empresas hayan cambiado y cuáles son actualmente esas necesidades que tienen las empresas.

Las conclusiones expuestas en este trabajo han sido obtenidas mediante gran cantidad de informes y artículos de expertos en este ámbito, y una encuesta realizada a profesionales de diversos sectores. Y tras este análisis, se concluye que la necesidad de digitalización de las compañías es crítica para sobrevivir en un entorno crecientemente competitivo debido a los cambios y necesidades actuales que se están surgiendo.

**Palabras clave:** digitalización, transformación digital, herramientas digitales, estrategia, modelo de negocio, cultura, talento, liderazgo.

## **ABSTRACT**

In this research work, it is intended to aware of the importance that digitalization has gained to the point of being a necessity for the survival of the businesses in the actual society. Also, there is an intention of demonstrating how this phenomenon affects to the different parts of the business, how it has made the necessities of the businesses change and what are currently those needs that companies have.

The conclusions exposed in this work have been obtained through a big quantity of reports and articles by experts in this area, and a survey answered by professionals of various sectors. After this analysis, it is concluded that the need of digitalization of the companies is critical to survive in an increasingly competitive environment due to the current changes and needs that are emerging.

**Key words:** digitalization, digital transformation, digital tools, strategy, business model, culture, talent, leadership.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
1. 1 Motivación.....	9
1. 2 Objetivo general.....	9
1. 3. Objetivos específicos.....	9
1. 4 Metodología.....	10
<b>2. LA DIGITALIZACIÓN</b> .....	11
2. 1 Definición .....	11
2. 2 ¿En qué consiste?.....	12
2. 3 Situación con la COVID-19.....	13
<b>3. IMPACTO A NIVEL EMPRESARIAL</b> .....	16
3. 1 A la estrategia .....	16
3. 2 Al modelo de negocio.....	17
3. 3 A la cultura .....	19
3. 4 Al capital humano .....	20
3. 5 A la rentabilidad.....	21
<b>4. NUEVAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS</b> .....	24
4. 1 Fomento del talento.....	24
4. 2 Cambio cultural.....	25
4. 3 Sostenibilidad.....	26
4. 4 Transformación digital .....	26
4. 5 Cliente como centro de atención.....	28
<b>5. OBSTÁCULOS PARA LA DIGITALIZACIÓN</b> .....	30
5. 1 Talento.....	30
5. 2 Resistencia al cambio .....	31
5. 3 Financiación.....	31
5. 4 Seguridad .....	32
5. 5 Liderazgo .....	32

5. 6 Alineamiento con la estrategia.....	33
<b>6. MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>35</b>
6. 1 Introducción.....	35
6. 2 Método de estudio.....	35
6. 3 Muestra.....	35
6. 4 El cuestionario .....	36
6. 5 Resultados y análisis .....	36
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>9. ANEXO.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1. Prioridades estratégicas de las empresas en 2020 .....	16
Ilustración 2. Respuestas efectivas a la COVID-19.....	21
Ilustración 3. Período de obtención de un retorno significativo (ROI) en las inversiones en transformación digital.....	22
Ilustración 4. Relevancia de la digitalización en la empresa.....	37
Ilustración 5. Relevancia de la digitalización por sectores .....	38
Ilustración 6. Impacto de la digitalización en las distintas partes del negocio .....	39
Ilustración 7. Principales obstáculos para la digitalización.....	40
Ilustración 8. Elementos que pueden fallar en la digitalización de la empresa .....	41
Ilustración 9. Nuevas necesidades de las empresas .....	42
Ilustración 10. Principales retos actualmente .....	43
Ilustración 11. Nivel de digitalización de la empresa .....	45
Ilustración 12. Número de empleados.....	58
Ilustración 13. Sector de actividad.....	59
Ilustración 14. Relevancia de la digitalización en la empresa y en la sociedad actual ...	59
Ilustración 15. Consideración del impacto de la digitalización en la empresa.....	60
Ilustración 16. Obstáculos para la digitalización.....	61
Ilustración 17. ¿Qué puede fallar en el proceso de digitalización? .....	61
Ilustración 18. Prioridades en vistas al futuro .....	62
Ilustración 19. Principales retos de la digitalización .....	63
Ilustración 20. ¿Ha cambiado la necesidad de digitalización con la COVID-19? .....	63

Ilustración 21. Afirmación sobre el nivel de digitalización actual de la empresa ..... 64

Tabla 1. Integración de indicadores de tecnologías digitales ..... 12

## **ABREVIATURAS**

**BCG:** Boston Consulting Group

**PwC:** Price Waterhouse Coopers

**CEO:** Chief Executive Officer

**EY:** Ernst & Young

**KPMG:** Klynveld Peat Main Goerdeler

**DESI:** Índice de Economía y Sociedad Digital

**CEOE:** Confederación Española de Organizaciones Empresariales

**CSC:** Centro de Servicios Compartidos

**CIO:** Chief Information Officer

**IEBS:** Innovation & Entrepreneurship Business School

**UK:** United Kingdom

**LLYC:** Llorente & Cuenca

**PYME:** Pequeñas Y Medianas Empresas

**INESDI:** Instituto de Innovación Digital de las Profesiones

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1. 1 Motivación

Esta última década, ha experimentado una gran evolución en el mundo digital. Se ha producido un incremento de herramientas e introducción de procesos digitales, que buscan facilitar y optimizar la actividad económica y social. Durante los últimos años, la adopción de esta serie de procesos digitales ha crecido a pasos agigantados. Además, la situación actual liderada por la COVID- 19, ha potenciado todavía más las necesidades de digitalización.

La digitalización de la sociedad ha provocado el surgimiento de una serie de cambios, que han modificado por completo las necesidades actuales de los clientes y consecuentemente, las de las empresas. Da igual el sector al que la empresa pertenezca o el tamaño de la misma; las empresas necesitan digitalizarse y adaptarse a las nuevas necesidades para poder seguir manteniendo su competitividad.

## 1. 2 Objetivo general

El objetivo principal de este trabajo de investigación es demostrar que la digitalización de las compañías es crítica para poder sobrevivir en este entorno tan competitivo, debido a los cambios y necesidades actuales que se están surgiendo a causa de esta misma.

## 1. 3. Objetivos específicos

De manera más concreta, los objetivos que se pretenden conseguir en este estudio son:

- Determinar cuáles son los aspectos mas relevantes del proceso de digitalización en las compañías.
- Observar cómo afecta la digitalización a las distintas partes del negocio.
- Demostrar cómo las necesidades de las empresas han cambiado con la digitalización.
- Exponer cuáles son estas nuevas necesidades surgidas.

#### 1. 4 Metodología

Para lograr los objetivos mencionados previamente, se ha obtenido información de distintos informes de prestigiosas consultoras como McKinsey, BCG, KPMG, EY, PwC o Deloitte y se han completado con artículos de otras fuentes. Posteriormente, esta información obtenida en el marco teórico se ha contrastado con un estudio de campo cuantitativo basado en una encuesta realizada a ciento quince profesionales de los distintos sectores donde se han incluido cuestiones como: qué elementos obstaculizan la digitalización en las empresas, cómo de importante consideran la digitalización de las compañías o cómo ha afectado la digitalización a su negocio, entre otras. Con el fin de obtener una serie de conclusiones al respecto.

## 2. LA DIGITALIZACIÓN

Actualmente se está produciendo un cambio de paradigma, una situación de disrupción tecnológica donde los sistemas digitales están creciendo de manera ininterrumpida y con efecto transversal (CEOE, 2020). Esta revolución tecnológica ha pasado a ser el factor más relevante de la sociedad en las últimas décadas, e indiscutiblemente está cambiando la forma de tomar decisiones por parte de los clientes, y obligando a las compañías a transformar sus estructuras empresariales para poder mantener la competitividad y responder a las necesidades del cliente.

### 2. 1 Definición

Aunque existe una gran variedad de definiciones que aluden al término digitalización, referentes como la consultora Gartner (2021), expertos como Sonia Duro Limia (2020) o el Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) (2020) se refieren a la misma en el ámbito empresarial, como la novedosa manera de buscar una ventaja competitiva, mejorar sus servicios y productos y ampliar sus mercados, a través del uso y aplicación de los datos y recursos tecnológicos en la estrategia de una compañía para cambiar su modelo de negocio, y materializar el crecimiento del valor dimensional para todas las partes interesadas; es el proceso de pasar a un negocio digital donde las estructuras organizacionales quedan profundamente impactadas.

Por otra parte, también se habla en términos globales para hacer referencia a la economía digital en su conjunto, entendiendo a la misma como toda actividad económica basada en bienes y servicios digitales, desde la innovación tecnológica y las redes de telecomunicaciones, hasta las plataformas digitales o los modelos de negocio que están incorporando lo digital (Zimmermann et al, 2020). En este sentido, es importante recordar que el fenómeno de la digitalización no afecta únicamente a escala empresarial sino que lo hace de manera globalizada a la sociedad, tanto a nivel institucional como a nivel personal; se trata de una nueva era en la que la digitalización será la dinamizadora de la economía, el principal soporte de la innovación y el impulso de la inversión; y por tanto no se llevará a cabo de forma local, sino que es una realidad global en la que las grandes naciones, mercados y empresas buscan las mejores soluciones y tecnologías. (Deloitte, 2018).

Se puede afirmar, por tanto, que la digitalización es una respuesta a la gran complejidad de la sociedad actual que implica una multiplicación de las relaciones entre agentes y jurisdicciones a gran velocidad; un proceso de evolución de la cultura organizativa donde estarán involucrados todos los departamentos de una empresa, y que deberá convertirse en el catalizador de la transformación de su modelo de servicio y propuesta de valor hacia el mismo. (González, 2020).

## 2. 2 ¿En qué consiste?

Hoy en día, muchas de las empresas ya incorporan herramientas o procesos digitales a sus negocios; mientras que algunas apuestan por elementos menos complejos como el correo electrónico o el uso de las redes sociales, otras se decantan por la integración de sistemas más sofisticados como el Big Data & Analytics o la Inteligencia Artificial.

*Tabla 1. Integración de indicadores de tecnologías digitales*

	EU	
	DESI 2018	DESI 2020
<b>4a1 Electronic information sharing</b> % enterprises	<b>34%</b> 2017	<b>34%</b> 2019
<b>4a2 Social media</b> % enterprises	<b>21%</b> 2017	<b>25%</b> 2019
<b>4a3 Big data</b> % enterprises	<b>10%</b> 2016	<b>12%</b> 2018
<b>4a4 Cloud</b> % enterprises	<b>NA</b>	<b>18%</b> 2018
<b>4b1 SMEs selling online</b> % SMEs	<b>17%</b> 2017	<b>18%</b> 2019
<b>4b2 e-Commerce turnover</b> % SME turnover	<b>10%</b> 2017	<b>11%</b> 2019
<b>4b3 Selling online cross-border</b> % SMEs	<b>8%</b> 2017	<b>8%</b> 2019

*Fuente: DESI, 2020*

En este sentido, es fundamental aclarar que digitalizar no consiste en tener mayor presencia digital limitándose al uso de la página web o la incorporación del teletrabajo, si no que va mucho más allá; es una transformación que afecta, de algún modo, a todos los ámbitos y niveles de la empresa. Es un proceso de transformación que requiere de un plan estratégico innovador (Melo, 2018) e impulsa cambios en la forma de organizar las operaciones: internalizar frente a externalizar, mayor centralización y extensión del perímetro de modelos de CSC, etc. e induce a la incorporación de nuevos elementos para el gobierno y a la aplicación efectiva de estas tecnologías: Centro de excelencia de

Robótica o analítico para la función de administración y la de planificación, respectivamente (González, 2020).

La principal finalidad del proceso de digitalización es, tratar de ofrecer una alternativa a cada componente de la sociedad que le permita crecer y obtener los resultados esperados mediante la creación de experiencias únicas del cliente y el empleo de recursos, herramientas y tecnologías digitales que favorezcan la generación de resultados innovadores, y así poder satisfacer las nuevas expectativas demandadas por la sociedad digital actual. Es por esto por lo que debe considerarse como una oportunidad para la modificación sustancial o la creación de nuevos procesos de negocio que permitan crecer de una forma más rápida y sólida, y abordar nuevos segmentos de usuarios. (León, 2018).

Según estudios de la consultora Gartner, el 49% de los CIO dicen que sus compañías ya han cambiado el modelo de negocio o están en proceso, para respaldar su digitalización. Muchas empresas aseguran haber añadido aspectos digitales a sus procesos y estrategias, aunque no en todos los casos se trata de una transformación digital real (Redacción Computing, 2019). Pero lo que realmente determina el buen uso y nivel de digitalización de una empresa, es que, el empleo de estas nuevas herramientas esté respaldado por una estrategia de negocio. Por ello se dice que, digitalizar no consiste en llevar a cabo proyectos de implementación de sistemas tecnológicos, si no de que ésta sea la impulsora de la estrategia, y se conozca perfectamente cual será el resultado de este cambio, ya sea la optimización de la capacidad de análisis o la innovación de productos, entre otros.

### 2. 3 Situación con la COVID-19

Desde hace unos años, muchas empresas ya tenían en sus planes de negocio la implantación de estrategias digitales, pero sin un calendario fijo, y ha sido la pandemia de la Covid-19 la que ha impulsado definitivamente hacia lo que ya venía siendo urgente desde hace un tiempo, en el mundo empresarial. Esta situación ha potenciado la inclusión y adaptación de la sociedad hacia un entorno más digitalizado, y actualmente existe una gran oportunidad para reconfigurar el mundo laboral en esta coyuntura crítica y sumarse a una revolución de mejora de las habilidades que brindará a las personas la capacidad de estar preparada para el futuro del trabajo, sea lo que sea (Baldwin et al, 2021).

Justo antes de la pandemia, el 38,5% de las grandes empresas ya dependía de servicios avanzados en la nube y el 32,7% utilizaba análisis de big data. En cambio, la gran mayoría de las PYME afirmaron que aún no estaban incorporando nuevas tecnologías, y sólo el 17% estaban utilizando servicios en la nube y el 12% análisis de big data (DESI, 2020). Sin embargo, después de la pandemia, según un estudio de IEBS (2021) en España, el 49% de los ejecutivos afirma que su empresa está en proceso de digitalización y el 38,8% que se encuentra en una fase muy avanzada o totalmente a la vanguardia (Fuente O, 2021).

El estudio “Skills Revolution Reboot” realizado por ManpowerGroup (2021), resalta que las empresas que más se esforzaron en digitalizarse son las grandes empresas, y también son las que actualmente están manteniendo a la mayor parte de su plantilla. Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas son las que más han sufrido las consecuencias de esta crisis y, debido a esto, son las que están retrasando sus proyectos de digitalización.

Está claro que la pandemia ha mostrado a los directores ejecutivos una idea clara de lo que es posible en el futuro del trabajo; *“las organizaciones por pura necesidad tomaron decisiones más rápido, colaboraron mejor, adoptaron nuevas tecnologías más rápido e incluso erradicaron jerarquías y silos. Pero ahora el desafío se basa en mantener estas mejoras a largo plazo. Será fundamental definir una estrategia clara para el futuro, enfocándose no solo en las tecnologías digitales requeridas, sino también en fortalecer la confianza interna, liderar con empatía, reinventar las relaciones con los empleados, gestionar diversas fuerzas y lugares de trabajo mixtos, apoyado por un propósito y valores claros para garantizar que los empleados permanezcan motivados y listos para unirse al CEO en este viaje”* afirma Nhlamu Dlomu (2020), Directora Global de Personal de KPMG International.

Sin embargo, las nuevas introducciones de procesos tecnológicos, los avances en análisis de la información, la automatización de procesos, etc. hacen que la organización del futuro se vea muy distinta de la actual, será más plana, más digital y con un perfil de talento muy diferente; estará probablemente formada por menos personas con nuevas habilidades distintivas. Los CEOs tendrán que tomar decisiones difíciles y dar mayor

prioridad a la inversión, prestando gran atención a actividades de transformación digital firmes y ambiciosas.

Se puede decir, por tanto, que antes de la pandemia las necesidades de digitalización ya eran latentes, pero con la misma, las empresas se han visto obligadas a dar pasos excepcionales, pasando de ser una opción, a la única forma de poder sobrevivir hoy en día. No hay que ver esta transformación como una amenaza, sino como un cambio a mejor, la tecnología abre a un mundo lleno de oportunidades y posibilidades, y lo realmente importante es saber aprovecharlo (Fuente, 2021). Por ello, la mejor manera de responder con resiliencia a esta transformación digital se centra en incrementar el uso de Big Data & Analytics avanzado, y la visualización para mejorar la gestión de la información y soporte de decisiones; además del uso de la robótica para reducir la cantidad de procesos manuales, y utilizar al capital humano en actividades más analíticas (Rodríguez, 2020).

### 3. IMPACTO A NIVEL EMPRESARIAL

Una vez introducido el concepto de digitalización empresarial y contextualizado en la situación de la COVID-19, se procederá a desarrollar cómo afecta la digitalización a las distintas partes del negocio, ya que como se mencionó previamente, está generando importantes cambios tanto en la empresa como en el cliente.

#### 3. 1 A la estrategia

Ante este nuevo entorno, las prioridades estratégicas de las empresas han cambiado, pasando la transformación digital a ocupar el segundo puesto (49%), y dejando atrás necesidades que hace unos años se consideraban más relevantes, como la expansión del crecimiento internacional o la necesidad de reforzar controles internos para prevenir irregularidades. Los desafíos presentados por la situación actual hacen que las empresas sientan la necesidad de realizar mejoras significativas, y es clave que estos cambios se consideren no como componentes aislados, sino como integrados e interdependientes dentro de una estrategia digital de múltiples ángulos (productos y servicios, modelos de negocio, procesos internos...) (Del Pozo et al, 2020).

*Ilustración 1. Prioridades estratégicas de las empresas en 2020*



*Fuente: KPMG, 2020*

Las empresas se están viendo obligadas a transformar sus estrategias tradicionales a gran velocidad, lo que puede suponer una oportunidad única para adaptarse y sobrevivir en el nuevo entorno, pero también un gran riesgo si no son capaces de sumarse al cambio. Para que la transformación digital tenga un impacto positivo en las organizaciones, éstas tienen

que ser capaces de definir una estrategia digital integral cuya formulación por parte de los CEO esté alineada con la estrategia general de la compañía. Deberán seguir priorizando los procesos de transformación en todos los ámbitos de la compañía, promover la capacitación tecnológica, adaptarse a los cambios regulatorios que podrán surgir a causa de la digitalización y gestionar los riesgos de manera correcta; derivando así en la necesidad de pasar de focalizar la atención en los intereses de los accionistas o shareholders principalmente, a generar valor para todas las partes interesadas o stakeholders (Uro & Wray, 2021).

Es necesario adoptar una mentalidad ágil, veloz y exitosa que exponga rápidamente a la organización y a las partes interesadas bajo la innovación digital, fomentando el incremento de la curva de aprendizaje e incluyendo las innovaciones tecnológicas. Aplicar este tipo de estrategia permitirá habilitar y maximizar la entrega de valor digital, avanzando en función de las ganancias tempranas (Chirinos & Orrico, 2019). Además, la estrategia de la empresa también debe abordar la naturaleza cambiante de la competencia, ya que según una investigación de EY-Parthenon (2021), dos tercios de los directores ejecutivos y ejecutivos de alto nivel creen que la mayor amenaza competitiva proviene de una empresa que no conocen.

En resumen, definir una estrategia clara para el futuro del trabajo será fundamental, enfocándose no solo en las tecnologías digitales requeridas, sino en una integración total por parte de la empresa, un alto nivel de compromiso de los empleados con el fin de mantenerlos listos y motivados para unirse al CEO en este reto (Dlomu N, 2020), puesto que la transformación digital no se centra exclusivamente en tecnología, esta sólo es un facilitador, y es la integración de la estrategia en la empresa la que conduce a la transformación digital deseada.

### 3. 2 Al modelo de negocio

Las empresas no sólo cambian la manera en la que sus funciones operan, sino que también redefinen la forma en la que éstas interactúan entre sí y revisan el alcance que tiene la actividad de la organización. La digitalización empresarial ha hecho que las compañías para mantenerse líderes hayan tenido que definir las prioridades estratégicas digitales y analíticas en toda la cadena de valor, impactando desde el desarrollo de productos, al

suministro o la experiencia de cliente (Sánchez, 2021), y esto ha provocado el surgimiento de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio al transformar completamente el modelo operativo de la misma.

Hoy en día resulta muy importante considerar cómo un negocio puede transformarse a través de la introducción de la tecnología en el mismo, por ello, los líderes se cuestionan constantemente cómo sería su negocio si optaran por digitalizarse completamente. Según el informe “Four myths about building a software business” (2021) realizado por McKinsey, casi dos tercios de las empresas creen que la digitalización del negocio es esencial para continuar siendo económicamente viables y sólo entorno al 8% de las mismas creen que su modelo de negocio actual no necesitará digitalizarse para seguir siendo viable (Aboagye, Mukkavilli & Schneider, 2021).

La idea fundamental es que las empresas deben entender el cambio que se está produciendo, y a partir del cambio en el comportamiento del consumidor y en el modelo de negocio, reflexionar sobre su estrategia, teniendo que ser ésta mucho más orientada al cliente y teniendo que cambiar todas las dimensiones de la organización en esa línea. Deben entender que no es un cambio tecnológico, si no un cambio en el modelo de negocio, pues están ocurriendo cosas que hacen cambiar las necesidades del mercado y las empresas deben entenderlo para poder aprovecharlo. Ahora, el cliente ocupa un lugar mucho más central en la estrategia y en la actividad de la empresa ya que la información que éstas van a tener del cliente va a ser mucho mayor, y lo que hay que hacer es utilizarla para poder ofrecer aquello que demanden y poder ser mucho más competitivos. (Ramírez, 2018).

Por ello, las empresas más que nunca, necesitan perfiles profesionales que les ayuden a realizar esta transformación digital de manera rápida y exitosa, ya que esto no sólo consiste en utilizar nuevas herramientas del mundo digital, sino en adaptar el modelo de negocio al nuevo mundo que traen las tecnologías digitales y, por eso, es algo que hay que implantar desde todos los niveles de la organización (López, 2020).

En definitiva, la transformación digital ha cambiado radicalmente la forma de actuar del consumidor, por lo tanto, es muy importante que las empresas conozcan las necesidades del cliente y traten de ofrecer la respuesta que mejor las satisfaga, aunque esto en ocasiones puede conllevar a la necesidad de cambiar el modelo de negocio.

### 3. 3 A la cultura

Muchos negocios están adquiriendo un importante número de empresas digitales como forma de disponer de tecnología puntera y nuevo talento; sin embargo, la mayoría se encuentran con problemas a la hora de extraer el valor óptimo de estos acuerdos por su dificultad para integrar diversas culturas y habilidades corporativas (Neely, 2018). Para que la transformación digital funcione correctamente, la base digital, las operaciones y habilidades digitales de los trabajadores necesitan colectivamente el respaldo de líderes y una cultura que esté alineada digitalmente (Díaz, 2020). En este sentido, la cultura organizacional es un pilar fundamental sobre el que se apoya el éxito del negocio en la transición hacia lo digital ya que, muchas compañías consideran la falta de talento y capacidades digitales uno de los mayores retos a los que se enfrentan actualmente. El papel de Recursos Humanos resulta de gran importancia en este aspecto, pues serán los encargados de impulsar un programa de gestión del cambio que permita lograr que la cultura digital triunfe en la empresa.

Las personas son el centro de la transformación digital, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio, por lo que resulta necesario cambiar la mentalidad de éstas hacia un proceso en el que se sientan cómodas experimentando con las ideas acerca de nuevos productos y servicios digitales, o la deconstrucción de la cadena de valor actual para rediseñarla y prepararla para los nuevos retos digitales. Además, es fundamental llevar a cabo medidas para aumentar el coeficiente intelectual digital de la organización, que no es más que establecer un proceso de cultura y cambio hacia adentro (Chirinos & Orrico, 2019).

En conclusión, la habilidad digital es el ingrediente que falta en muchos esfuerzos de transformación digital; no es la tecnología en sí lo que está frenando al individuo, sino la falta de infraestructura digital, cultura, liderazgo y habilidades que se requieren para trabajar con esta tecnología. Los trabajadores necesitan poder acceder a herramientas digitales y formación, pero también necesitan liderazgo y apoyo cultural para alcanzar su máximo potencial y rendimiento (Díaz, 2020). Por ello, deben cambiar su cultura para lograr que los trabajadores empujen la transformación digital y así poder abrirse a nuevas oportunidades profesionales.

### 3. 4 Al capital humano

Como se comentó previamente, la fuerza laboral juega un papel muy relevante en la empresa, y esto cobra todavía más importancia con la transformación hacia una sociedad más digitalizada. En el informe de “Perspectivas de España para 2021” realizado por KPMG con la colaboración de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), el entorno actual espera que, a pesar de haber sido este año uno de los más duros, en cuanto a lo que a crecimiento se refiere, para 2022 se haya logrado una recuperación total, pero se subraya que para conseguirlo, es necesario que la atención esté focalizada en la digitalización y mejora de procesos, y sólo el éxito de estos procesos estará asegurado si se garantiza una constante actualización de las capacidades y habilidades de los empleados, con el fin de responder a las demandas de un cliente más exigente, selectivo y comprometido con el entorno (Cano, 2021).

A lo largo de los últimos 4 años, se ha producido un lento crecimiento del nivel de habilidades digitales de la población, llegando a alcanzar las personas con al menos habilidades digitales básicas el 58%, con habilidades digitales por encima de las básicas el 33% y al menos con habilidades básicas de software el 61% (DESI, 2020). Esta falta de las habilidades demandadas son una creciente amenaza para la sociedad, y la automatización y digitalización de procesos está ayudando a ello.

En el mercado actual dominado por la digitalización predominan, en cuanto a la demanda de perfiles relacionados con la ciberseguridad, aquellos asociados a soluciones en la nube (43%), security intelligence (40%) y análisis de datos (37%) (Romero, 2021). Además, la cantidad de trabajos que requieren creatividad, innovación y empatía aumentarán, al igual que la necesidad de habilidades de tecnología de la información.

Las personas deben tener la oportunidad de poder mejorar las habilidades ya que esto no sólo ayudará con la inclusión económica y la cohesión social, sino que también favorecerá la aceleración de la recuperación económica. La mejora de estas habilidades impulsaría el cambio hacia una economía donde el capital humano en vez de ser reemplazado por la tecnología se complementarían y aumentarían con ésta, mejorando así la calidad global de los trabajos. Según el informe “The Future of Jobs Report 2020” elaborado por el World Economic Forum, los empresarios esperan que para 2025, el porcentaje de trabajos no

relevantes o que podrían ser reemplazados por la automatización disminuyan del 15,4% al 9% de la población activa mundial, y que las profesiones que están surgiendo actualmente crezcan del 7,8% al 13,5%.

Se puede concluir, por tanto, que es esencial poder ofrecer a todas las personas la oportunidad de desarrollar las capacidades demandadas actualmente por el mercado laboral, fomentando así una economía más desarrollada y sostenible. Carol Stubbings, socio líder de servicios legales y fiscales globales de PwC UK afirma que: *“puesto que los skills que tenemos hoy no son necesariamente los que se requerirán para el futuro, mejorar el upskilling de nuestra gente no solo generará beneficios comerciales para nuestros clientes, sino que también generará una experiencia mucho mejor para los empleados”*. También, en la mayoría de los negocios se afirma que las brechas de skills son el principal motivo por el que existen barreras para incorporar nuevas herramientas tecnológicas que podrían favorecer el aumento de la productividad.

### 3. 5 A la rentabilidad

Las compañías más grandes a nivel global llevan años integrando la digitalización en su estrategia corporativa, aunque es en este último año cuando la necesidad es mayor que nunca. Aquellas que optaron por experimentar el proceso de digitalización durante la COVID-19 (72%), y las que más invirtieron en el mismo respecto a sus competidores para conseguir una ventaja competitiva (67%), tuvieron una mejor respuesta a la pandemia y tienen el doble de probabilidad de lograr un gran crecimiento de los ingresos que aquellas que no lo hicieron (LaBerge et al, julio 2020).

*Ilustración 2. Respuestas efectivas a la COVID-19*

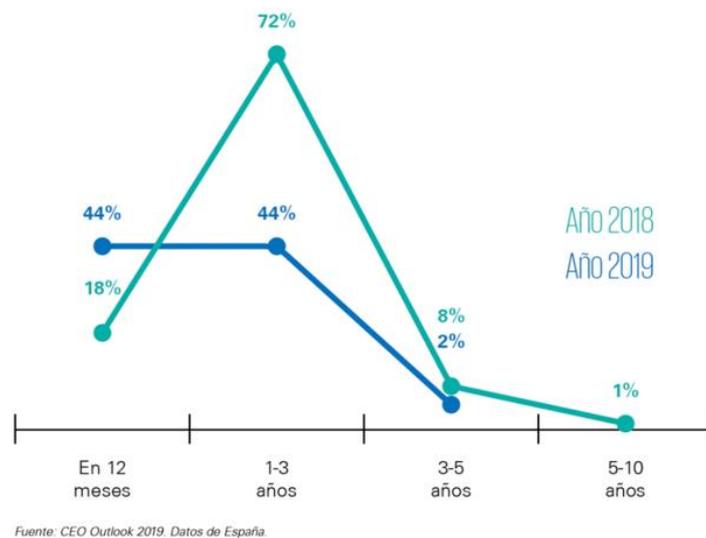


*Fuente: McKinsey, 2020*

Muchos expertos coinciden en que los beneficios económicos de la digitalización tardan tiempo en hacerse latentes debido a la alta inversión inicial que supone o a los profundos

cambios a los que la organización se expone. En 2018, el 90% de los CEOs españoles consideraban que los beneficios procedentes de la digitalización se materializarían en un plazo de entre 0 y 3 años, y en 2019 el porcentaje aumentó hasta el 98%. Sin embargo, el porcentaje de CEOs que espera alcanzar un retorno en 12 meses se ha duplicado, pasando del 18% al 44% (Albarracín H, 2019).

*Ilustración 3. Período de obtención de un retorno significativo (ROI) en las inversiones en transformación digital*



Fuente: KPMG, 2019

Según el informe “la digitalización: una oportunidad para Europa” (2021), elaborado por Deloitte y Vodafone, la transformación digital podría lograr un aumento del PIB español de un 4,38 %, y de la productividad en un 7,70%. Además, un estudio de Roland Berger (2018) pone de manifiesto los beneficios en los resultados económicos de las compañías gracias a la reducción de costes de hasta un 20% en todas las funciones operativas como consecuencia de la optimización de procesos de producción, logística, etc. (Plaza, 2018).

En conclusión, los cambios en el ámbito de la transformación digital pasan a ocupar hoy en día un primer plano, donde se espera un gran incremento de las inversiones en todo tipo de empresas, tanto aquellas que van más avanzadas como las que menos. Todas ellas tendrán que confiar en la innovación e intensificar su apuesta por las tecnologías digitales, y cuanto antes, mejor (López, 2020), pues la consolidación de una sociedad más digital permitiría a la misma ser más competitiva, flexible y adaptable a los cambios que

vayan surgiendo, además de hacerla más segura, y a sus trabajadores más estables (Esteve, 2021).

Una vez visto como afecta de manera concreta a las distintas partes se puede afirmar que el impacto de la digitalización está siendo imparable, irreversible, afectando a todos y redefinirá la posición que cada uno ocupa, nuestro status quo (CEOE, 2020). Por ello, resulta fundamental liderar la digitalización, en caso contrario, no se conseguirá ser competitivo, ni capaz de enfrentar a los nuevos retos, ni incluso de sobrevivir a un mundo que está siendo cada vez más global y competitivo.

#### 4. NUEVAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

Tal y como se ha ido observando en las últimas décadas, el mundo laboral seguirá evolucionando hacia una digitalización integral que permita agilizar los procesos. Este salto acentuado en los últimos años se ha convertido en una necesidad para las empresas, y ha traído consigo una serie de cambios profundos, tanto internos como externos, que bien aplicados, se transformarán en beneficios gracias al aumento de la productividad y el volumen de negocio, y que permitirán a las empresas poder continuar en este creciente mundo competitivo.

Las necesidades de las organizaciones han cambiado de manera significativa en estos últimos años, y como afirma María Guzmán (2020), Marketing Officer de Suma CRM, *“2020 ha sido todo un reto a nivel empresarial y de él hemos aprendido que no se puede dar nada por sentado, que las condiciones presentes en el mercado y los consumidores pueden cambiar drásticamente y, por eso hemos de estar preparados para adaptarnos a las nuevas circunstancias, sean las que sean”*. Por esto mismo, se ha dedicado el siguiente apartado para exponer las principales necesidades que han surgido actualmente y a las que las organizaciones necesitan enfrentarse como consecuencia de la digitalización:

##### 4. 1 Fomento del talento

La aplicación e integración de elementos digitales en una empresa provoca cambios en todos los departamentos de misma, y de estos cambios surge la necesidad de redefinir el propósito, valores y rasgos culturales que forman parte de la cultura organizacional deseada (Mora, 2020). Dar prioridad al upskilling y el reskilling de los empleados es considerada una de las principales necesidades de transformación para las empresas en 2021, y así lo cuantifica la encuesta “2020 HR Technology Survey” realizada por PwC (2020) donde el 64% de las empresas encuestadas afirmaron que habían planeado aumentar el gasto en tecnología de recursos humanos en 2020 para afrontar las necesidades urgentes de talento. Ante esto, David González Natal (2021) afirma que *“es un momento clave para el futuro de las compañías y la relación con el talento debería estar en el centro de las decisiones que se tomen. En concreto, es necesario que repensemos y reforcemos la cultura en un contexto de desincronización y deslocalización, que apostemos por la formación como una clave para obtener ventajas*

*competitivas y que generemos lazos de comunicación más sólidos con el activismo creciente entre los empleados”.*

Todo esto se debe a que, para lograr una correcta transformación digital, no basta con la adopción de tecnologías emergentes, la tecnología actúa como acelerador del cambio, pero es necesario disponer de trabajadores formados y conscientes de las necesidades tecnológicas actuales. Ser capaz de desarrollar una fuerza laboral y una cultura que favorezcan los vínculos, comportamientos y habilidades que aceleran la innovación, es sin duda, lo más importante (PwC, 2020). Y también lograr desarrollar una estrategia de retención de talento adecuada que permita a las empresas alinear los esfuerzos realizados para poder lograr un ambiente de trabajo competitivo (Scott, 2021).

#### 4. 2 Cambio cultural

Ante este nuevo entorno en el que los procesos de transformación se aceleran, las organizaciones se están viendo obligadas a rediseñarse, poniendo de manifiesto la necesidad de un cambio cultural en las empresas y una cultura que involucre más a los empleados. El estudio “La transformación cultural para la supervivencia de la organización”, realizado por Axis Corporate y LLYC (2019), pone de manifiesto que fallar en detectar las nuevas tendencias y los cambios provocados en el entorno es crítico para la supervivencia de las empresas.

Las compañías, vistas como organizaciones de personas, se enfrentan al reto de ser capaces de desarrollar una cultura empresarial propia, atractiva, diferencial y alineada con su propósito, con su público y con el perfil de sus empleados (Monográficos El Periódico de Aragón, 2021). Y, además, han de ser capaces de incorporar nuevas maneras y fórmulas de trabajo, manteniéndose abiertas al cambio y coherentes consigo mismas. Desde Ibercaja Empresas (2021) afirman que: *“una cultura vivencial de empresa, diseñada a partir de un para qué, flexible a reinterpretar las cambiantes necesidades de los integrantes de la organización, que además ocupe un lugar de honor en la inquietud de sus directivos y que tenga voz y voto a la hora de realizar planteamientos estratégicos, será una firme candidata para conquistar el mercado”.*

De ahí que, para garantizar el éxito, sea crucial enfatizar en cada una de las victorias por muy pequeñas que sean, ya que sólo así los integrantes podrán sentir cómo los cambios están dando buenos resultados en la compañía. Además, esto generará una motivación para continuar implicándose. La buena comunicación también es un factor clave que conduce hacia el éxito en la transformación cultural a través del conocimiento, la inspiración y la participación (Axis Corporate & LLYC, 2019).

#### 4. 3 Sostenibilidad

La sostenibilidad también se ha convertido hoy en día en un pilar fundamental para las empresas, ya no sólo por el temor a las nuevas regulaciones, sino por el creciente compromiso de la sociedad y el planeta, y la necesidad de dar respuesta a los consumidores pues según Víctor Viñuales (2019), director de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), el 96% de los consumidores espera que las empresas sean responsables en temas ambientales. Por esto mismo considera que *“las empresas deben alinear el negocio con la sostenibilidad; no hay negocio fuera de la sostenibilidad ni lo va a haber”* pues las empresas son totalmente necesarias para lograr un mundo sostenible.

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) cada vez ejercen más impacto en las empresas y los consumidores, que cobran conciencia de la necesidad de cuidar el planeta. De ahí que, la inclusión de criterios verdes en la estrategia y los planes de negocio de una empresa sean necesarios y rentables, impulsen el crecimiento, la ventaja competitiva y favorezcan al planeta. Además, anticiparse a estas prácticas es clave para no quedarse atrás porque la agenda verde marca la política económica de España y Europa para los próximos años; la sostenibilidad es el futuro y una gran oportunidad para crecer, aumentar la rentabilidad y a la vez, revertir el cambio climático (Krohmer, 2021).

Por lo tanto, las compañías que antes incorporen estas prácticas sostenibles gozarán de una ventaja competitiva. Serán mejor valoradas y se financiarán mejor en el mercado de capitales y, además generarán una mayor rentabilidad para sus accionistas.

#### 4. 4 Transformación digital

A lo largo de las dos últimas décadas, la mayoría de los países ha ido realizando incorporaciones para el progreso digital, que han servido para impulsar el despliegue de

infraestructuras y el desarrollo de un tejido empresarial y tecnológico en un ámbito clave para la productividad económica, la articulación territorial y el avance social. De esta manera, el Plan Info XXI, el Programa España.es, el Plan Avanza y la Agenda Digital para España de febrero de 2013 han permitido una aproximación estratégica que ha guiado un gran esfuerzo de inversión tanto pública como privada en este ámbito (Gobierno de España, 2020).

Además de estos planes orientados a potenciar la transformación digital en el país, la llegada de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha hecho que el ritmo del cambio y la velocidad de aceptación de este fenómeno se haya apresurado aún más, obligando así a los rezagados a acelerar el paso para igualar a los líderes digitales.

Es necesario que, en este periodo de tiempo, las empresas respondan sin perder de vista la recuperación y preparación para el futuro, ya que, la tecnología ha dejado de ser una barrera para ser un facilitador que ayuda a las compañías a reorientar sus modelos hacia la era digital (de Pinedo, 2018). Según el Gobierno de España (2020) *“es preciso adaptar el marco de gobernanza mundial a la nueva realidad digital, modificar el marco global de imposición de multinacionales, de regulación sectorial y protección de la competencia, para garantizar un marco adecuado para la interacción entre las empresas y también con la ciudadanía”*. Además, esta digitalización supondrá un gran impacto en el mundo laboral, debido a la aparición de nuevas profesiones y la extinción de muchas otras, por lo que será necesaria una gestión activa del cambio para evitar la expulsión de parte de la sociedad.

Aunque aún no se sabe de manera cierta cuando llegará el final de la crisis sanitaria, es importante que los líderes se encuentren preparados para gobernar de manera efectiva un futuro más digital, considerando la innovación a través de alianzas y despliegue de diferentes tecnologías como propuesta de valor para el negocio (Zelada, 2021).

En conclusión, las empresas necesitarán de la adopción de estos procesos de transformación digital para poder continuar realizando su actividad en este novedoso y competitivo entorno cambiante. Y aunque el esfuerzo que deben realizar, en principio parezca exagerado, será necesario y traerá consigo observables y exitosos resultados.

#### 4. 5 Cliente como centro de atención

La introducción de procesos digitales en las empresas y la crisis sanitaria han provocado en los clientes un gran cambio en los hábitos de consumo y en la manera de relacionarse con las empresas, desde la calidad que exigen a los productos hasta la experiencia del cliente. Es necesario comprender cómo funciona este nuevo tipo de cliente basándose en el aprovechamiento de cada momento de interacción con el mismo, y obteniendo datos como fuente de información a partir de los cuales surgirán posteriormente las oportunidades. Esta información recogida podrá ser utilizada para crear u optimizar productos teniendo en cuenta las preferencias del consumidor, crear servicios adaptados a sus necesidades, etc. (Cámara de Comercio de España, 2018).

Según la tercera edición del “EY Future Consumer Index” (2020), el 53% de los consumidores afirma que sus valores han cambiado y que ven la vida de manera diferente, lo que tendrá implicaciones para lo que consumen y cómo lo consumen; y lo que hará que los hábitos, preferencias y actitudes en el futuro cambien. Y puesto que, para las empresas, el cliente es lo más importante, es necesario poner en ellos y en sus nuevas necesidades el foco de atención a la hora de tomar de decisiones, con el fin de ofrecerles aquello que demanden. Según Julio Hernández (2018), Líder Global del Centro de Excelencia en Clientes Globales de KPMG: *“las marcas que más saben sobre los clientes y utilizan ese conocimiento para ofrecer experiencias del cliente verdaderamente excepcionales, superan a aquellas que no cuentan con ese conocimiento. No se trata solamente de fidelizar clientes, también de hacer inversiones inteligentes que puedan reducir las fricciones que se generan en el proceso de compra, lo cual no solo mejora la experiencia del cliente en su conjunto, sino que además reduce los costes, una combinación exitosa”*.

En este sentido la digitalización juega un papel importante ya que, los líderes empresariales necesitarán reformular las agendas de transformación digital con el fin de asegurar que posicionan sus marcas de forma correcta, establecer las bases para lograr relaciones duraderas y sostenibles con los consumidores (Balis, 2020) y utilizar los datos y la tecnología, para entender mejor a los clientes, y poder establecer las razones por las

cuales un consumidor preferiría satisfacer sus necesidades en otro lugar (Barrientos, 2020).

Ser capaces de anticiparse a los cambios que se van a producir, e intentar intuir y dar forma a las futuras necesidades y preferencias del consumidor, es un gran reto al que se enfrentan los líderes empresariales actualmente. Y sólo aquellos que sean capaz de dar esta respuesta estarán en mejor posición para reformular el futuro y transformarse de manera exitosa (Rogers & Cosgrove, 2020).

Una vez mencionadas las necesidades que los expertos consideran como más importantes para las empresas actualmente, se puede decir que la capacidad de adaptación constante a los cambios es fundamental ya que, “nos guste o no, la digitalización nos va a pasar por encima, por lo que lo mejor es mantener una actitud de apertura, alejada de la parálisis o el miedo. La comunicación, el autoaprendizaje para estar constantemente formándose y atento a los avances tecnológicos y la capacidad de experimentar darán una gran ventaja competitiva a las compañías que apuesten por este camino” (Guerra, 2019).

## 5. OBSTÁCULOS PARA LA DIGITALIZACIÓN

En el siguiente apartado se pretende poner de manifiesto cómo a pesar de que la digitalización de las compañías es necesaria para la supervivencia de las empresas actualmente, en la mayoría de las ocasiones se encuentran con gran cantidad de obstáculos a los que hacer frente. Esto puede llegar a frenar el proceso, dificultando así la visibilidad de obtención de los beneficios que pueden lograrse.

La aparición y fortalecimiento de elementos digitales, disruptivos y aceleradores están planteando actualmente a todas las empresas el triple reto de determinar si el negocio se debe sumergir en un proceso de digitalización, cómo hacerlo y para qué (Poyatos, 2018). Aunque el fenómeno de la digitalización ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, según la encuesta “24ª Encuesta Mundial de CEOs” (2021), realizada por PwC, el 56% de los CEOs españoles espera aumentar un 10% o más sus inversiones en digitalización. En este sentido se considera que todavía queda mucho camino por recorrer ya que, a pesar de que muchas empresas aseguran que la digitalización es de vital importancia para las mismas, todavía se encuentran con barreras que dificultan su eficiente implementación y desarrollo. Sin embargo, para aquellos que han conseguido superarlas, los esfuerzos de esta transformación digital están siendo claramente observables ya que, según un estudio de Gartner (2020) más del 50% de los CEOs envueltos en procesos de transformación digital afirmaron que los cambios llevados a cabo habían aumentado sus beneficios. Entre los elementos que los expertos consideran más difíciles para la digitalización de las empresas se encuentran:

### 5. 1 Talento

Hasta hace poco, las empresas no consideraban la gestión del talento como una prioridad, sin embargo, en los últimos años se ha considerado al factor humano como un eje catalizador de toda esta transformación digital, y por ello, atraer, potenciar, motivar y retener a los empleados es, actualmente un reto clave. Conocer el posible riesgo de que personas muy valiosas puedan optar por abandonar, ha hecho que muchas de las compañías hayan decidido anticiparse y crear un plan de gestión de talento con el fin de reducir los índices de rotación de personal (Laboy, 2020).

Las medianas y grandes empresas son las que mayores problemas sufren a la hora de buscar y contratar personal con los conocimientos requeridos. Por ello, se recomienda crear un plan integral de recursos humanos con el fin de intentar suplir esta falta de talento y disponer de una estrategia de contratación que reclute a los mejores talentos. No tratándose siempre de conocimientos técnicos, sino de habilidades analíticas y estratégicas, con capacidad para dirigir a otros y utilizar la tecnología de forma creativa. Según la encuesta “Global Digital Risk Survey 2019” realizada por Deloitte, el 56% de las compañías, considera la falta de talento como la causante del retraso en aplicar las nuevas ideas en el mercado.

## 5. 2 Resistencia al cambio

Todo proceso de cambio lleva implícitas ciertas dudas y riesgos, y puede ocurrir que, ante las dudas, los empleados desconfíen del éxito del proceso y traten de obstaculizarlo considerando que no funcionará. Es fácil que esto se acabe cumpliendo ya que las mismas personas que deben impulsar la transformación son las que no creen en ella.

La resistencia al cambio se suele acentuar en empresas exitosas debido a que sus integrantes pueden llegar a considerar que no es necesario introducir cambios si la empresa ya funciona bien así. Por ello, la implantación de procesos digitales sólo tendrá éxito si parte del hecho de que, todos los empleados deben asumir sus prácticas, son conscientes de ello y quieren adoptarlas. Y para ello, es la organización la que tiene que tratar de derribar las resistencias al cambio dando voz a estas personas en el nuevo terreno digital, por ejemplo, mediante una cultura que minore las jerarquías, promueva la colaboración y se apoye en la comunicación para buscar nuevas e innovadoras ideas (Themes, 2018).

## 5. 3 Financiación

La transformación digital de las empresas, además de esfuerzo y recursos, requiere de una elevada inversión. En la mayoría de las ocasiones, son las grandes organizaciones las que se encuentran con grandes dificultades ya que el hecho de poseer muchos activos hace que la necesidad de sustitución por obsolescencia sea mayor. El coste de sustitución es a menudo muy elevado para ser implementado en toda la organización, y suele optarse

por proyectos de mejora aislados que no tienen impacto duradero y pueden causar futuros problemas de mantenimiento. Sin embargo, los nuevos competidores y las pequeñas empresas no se encuentran con este tipo de problemas, por lo que la velocidad de progreso puede ser mayor. Retrasar la implementación de procesos digitales para evitar el coste de la inversión puede llegar a suponer en ocasiones el fin de muchas empresas. Es necesario demostrar los beneficios que resultan de la incorporación de procesos digitales y los riesgos que puede conllevar no considerar la digitalización como una prioridad (Reche, 2020).

#### 5. 4 Seguridad

En muchas ocasiones, la apuesta por la digitalización no admite la implementación de controles de seguridad sólidos, pero es necesario poder garantizar la información que manejan las empresas. Gestionar el riesgo cibernético es algo bastante complejo y que cambia a gran velocidad, por ello, la dirección y la organización en su conjunto, deben prestar gran atención en la gestión de este tipo de riesgos, asegurando que los sistemas y las operaciones están diseñados para detectar amenazas y responder a eventos cibernéticos tratando de reducir al mínimo las posibles pérdidas que pueden ocasionar (Billib, 2021).

El problema es que la ciberseguridad es compleja, dinámica y cambia rápidamente, y que los problemas de seguridad son muy visibles para las juntas directivas y el público, y esto *“lo hace más difícil porque hay que hacerlo bien. Si te equivocas en otras áreas como los datos o los procesos comerciales cambiantes, puedes tener algunos problemas, pero no es lo peor. Sin embargo, la sensación es que, si te equivocas con la seguridad, las consecuencias son más graves”* (Gutiérrez, 2020).

#### 5. 5 Liderazgo

En el proceso de transformación digital, la figura del líder se define como el eje central donde se fundamenta la estrategia. Este mismo es el que controla toda la información y conoce perfectamente las debilidades internas que el resto no pueden observar, y será el encargado de explorar y potenciar el talento, y de encontrar dentro de la organización a los responsables de comunicar, trasladar e implementar los cambios previstos y nuevas

maneras de actuar expandiéndolo a los demás integrantes de la empresa (Instituto de Innovación Digital de las Profesiones INESDI, 2021).

Uno de los mayores problemas a los que se suelen enfrentar las empresas a la hora de digitalizarse es la falta de habilidades de liderazgo de los directivos. El nuevo líder digital deberá poseer habilidades de líder-coach, de trabajo en equipo y de maximización del talento ya que esta transformación va a necesitar el trabajo de equipos multidisciplinares con personas de distintos departamentos trabajando conjuntamente, y si no existe esta cultura colaborativa, la empresa perderá oportunidades de negocio directas (Execoach, 2019). Por ello, la persona encargada de liderar el proceso de digitalización deberá contar con capacidad suficiente para entender los cambios tecnológicos que se implementarán, y es aquí, donde se encuentra el gran obstáculo en la mayoría de las ocasiones: en no saber elegir correctamente a la persona indicada ya que sólo se tienen en cuenta las capacidades técnicas y no las habilidades organizacionales, que son realmente importantes en este proceso (Lauria, 2020).

#### 5. 6 Alineamiento con la estrategia

La digitalización no es un proceso aislado, sino un estado continuo de adaptación y cambio. Todavía, muchos CEOs y directivos temen a la idea de tener que afrontar la transformación digital del negocio, lo que los lleva a tomar decisiones impulsivas que generan desestabilidad en la administración de los recursos y distracción e interrupción en la coordinación de las tareas primordiales. Uno de los errores más comunes por parte de los CIOs es que optan por tomar este tipo de decisiones sin evaluar con detenimiento la relación entre shareholders, modelo de negocio y objetivos a largo plazo.

Puesto que las decisiones son el eje del negocio, cada una de ellas debe ser tomada desde las iniciativas acordadas por cada departamento que requiere un líder por proyecto. Sólo de esta forma se logrará coordinar la sincronización de implementaciones entre los responsables de cada área, mejorando así las probabilidades de efectividad. El 80% de los casos de fracaso del proceso de digitalización son consecuencia de la falta de conocimiento y compromiso desde el planteamiento estratégico, y este se traduce en el desperdicio de recursos, la ejecución deficiente de las

acciones y consecuentemente en la frustración de sus directivos (Just, 2020). Por tanto, las empresas requieren de una estrategia definida para lograr una digitalización exitosa.

En conclusión, se puede decir que el proceso correcto para llevar a cabo una transformación digital exitosa debe empezar por la digitalización de la experiencia del cliente ya que, según un estudio de la SAP *“al digitalizar la experiencia del cliente, debemos crear un BackOffice acorde, que permita extraer todo el conocimiento de esa información, predecir comportamientos y su impacto en el negocio”*. Para conseguirlo es necesario, en primer lugar, involucrar y formar a los directivos, asegurarse de que se comprometen con la transformación hacia la digitalización ya que en caso contrario será imposible conseguirla. En segundo lugar, centrarse en proyectos tangibles y sostenibles, poner en marcha un programa piloto que posteriormente se pueda escalar al resto de la organización; seguidamente, alinear presupuesto y recursos e impulsar una cultura de innovación: atraer y retener talento digital y fomentar la innovación para impulsar la transformación en todo el recorrido (Ricaurte, 2019).

## **6. MARCO PRÁCTICO**

### **6. 1 Introducción**

La intención principal del marco práctico es poder contrastar la información recogida en el marco teórico con las conclusiones obtenidas en la realización de un estudio de campo basado en una encuesta realizada a una serie de profesionales de diversos sectores en España. El principal objetivo de este estudio es demostrar que la digitalización empresarial es totalmente necesaria en este creciente entorno competitivo, debido a las nuevas necesidades que están surgiendo a causa de la digitalización. De la misma manera, se pretende demostrar que las necesidades de las compañías han cambiado, determinar cuáles son esas nuevas necesidades que han surgido, y dar a conocer los obstáculos con los que se encuentran las empresas a la hora de digitalizarse.

### **6. 2 Método de estudio**

La metodología aplicada para realizar este análisis práctico ha consistido, en primer lugar, en extraer las ideas más importantes mencionadas en el marco teórico y, en base a su estudio, realizar una encuesta compuesta por diez preguntas a una serie de profesionales.

La finalidad de esta encuesta es obtener una información útil acerca de cuales son las principales necesidades de las empresas actualmente, cómo de relevante considera la digitalización en la sociedad, cómo ha afectado la digitalización a las distintas partes de sus negocios, cómo consideran los profesionales que es el nivel de digitalización en su empresa y cuáles consideran que son los principales retos y obstáculos para la digitalización de las empresas.

### **6. 3 Muestra**

La muestra seleccionada para realizar este estudio de campo han sido ciento quince profesionales españoles contactados principalmente por LinkedIn o mediante contactos de familiares inmersos en el mundo empresarial. La encuesta fue compartida entre el 25 de marzo y el 15 de mayo con el fin de recoger una muestra suficientemente significativa. Y en ella se ha captado información de una gran variedad de sectores, desde el sector turístico hasta el sector de la educación o el energético.

## 6. 4 El cuestionario

El cuestionario se elaboró, partiendo del análisis realizado en el marco teórico, mediante formularios de Google. Está compuesto por diez preguntas, la mayoría de selección múltiple o de opción única, con excepción de una pregunta de respuesta abierta. Las preguntas incluidas en el cuestionario fueron las siguientes:

- 1° ¿Cuántos **empleados** tiene su empresa?
- 2° ¿A qué **sector de actividad** pertenece su empresa?
- 3° ¿Cómo de **relevante** considera la **digitalización** en su empresa y en la sociedad actual?
- 4° ¿Cómo cree que ha **afectado la digitalización** a su compañía? Al **modelo de negocio**, a la **estrategia**, a la **cultura** y a la **rentabilidad**.
- 5° ¿Qué elementos cree que **obstaculizan** en mayor medida la apuesta por la digitalización de las empresas?
- 6° ¿Qué cree que puede **fallar** en el proceso de implementación de la digitalización en su empresa?
- 7° ¿Cuáles cree que son las **prioridades** para su empresa en vistas al futuro próximo?
- 8° ¿Cuáles considera que son los **principales retos** para su empresa actualmente?
- 9° ¿Considera que la **necesidad** de digitalización ha **cambiado** con la situación provocada por la **COVID-19**? ¿En qué sentido?
- 10° ¿Qué **afirmación** encaja mejor con el nivel de digitalización de su empresa?

## 6. 5 Resultados y análisis<sup>1</sup>

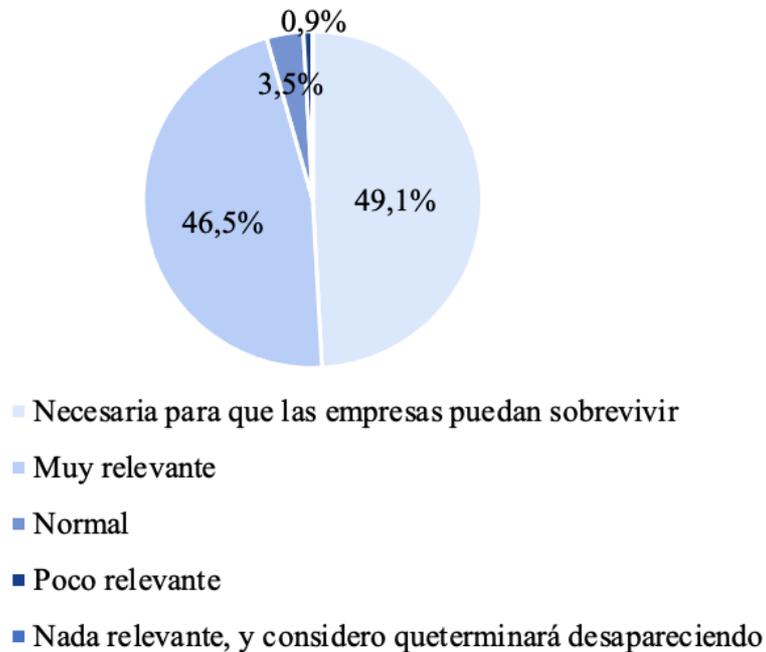
Con el fin de analizar los resultados y extraer una serie de conclusiones al respecto, las respuestas obtenidas fueron trasladadas a una hoja de Excel, se estudiaron de manera

---

<sup>1</sup> Fuente: todos los gráficos incluidos en el presente apartado son de elaboración propia mediante una hoja de Excel.

exhaustiva, y se realizaron gráficos de barras y circulares para obtener conclusiones de manera más visual. Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

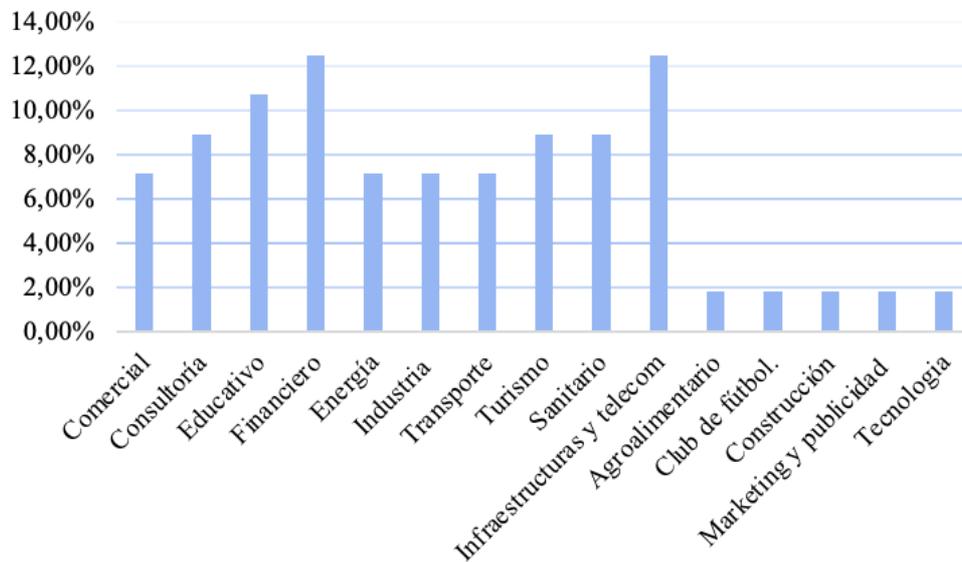
*Ilustración 4. Relevancia de la digitalización en la empresa*



En primer lugar, se preguntó *cómo de relevante consideran la digitalización en la empresa*, a lo que el 49,1% de los profesionales afirmaron que la **digitalización** es **necesaria** para que las empresas puedan **sobrevivir**, el 46,5% que la digitalización es **muy relevante**, el 3,5% que es **normal**, el 0,9% que es **poco relevante** y ningún encuestado consideró que la digitalización **no es relevante y que terminará desapareciendo**.

Tal y como han comentado los expertos al respecto a lo largo del trabajo, y como puede corroborarse con las respuestas obtenidas: la digitalización es un fenómeno necesario actualmente para la gran mayoría de la sociedad, y sólo aquellos negocios que consigan sumarse al cambio lograrán sobrevivir.

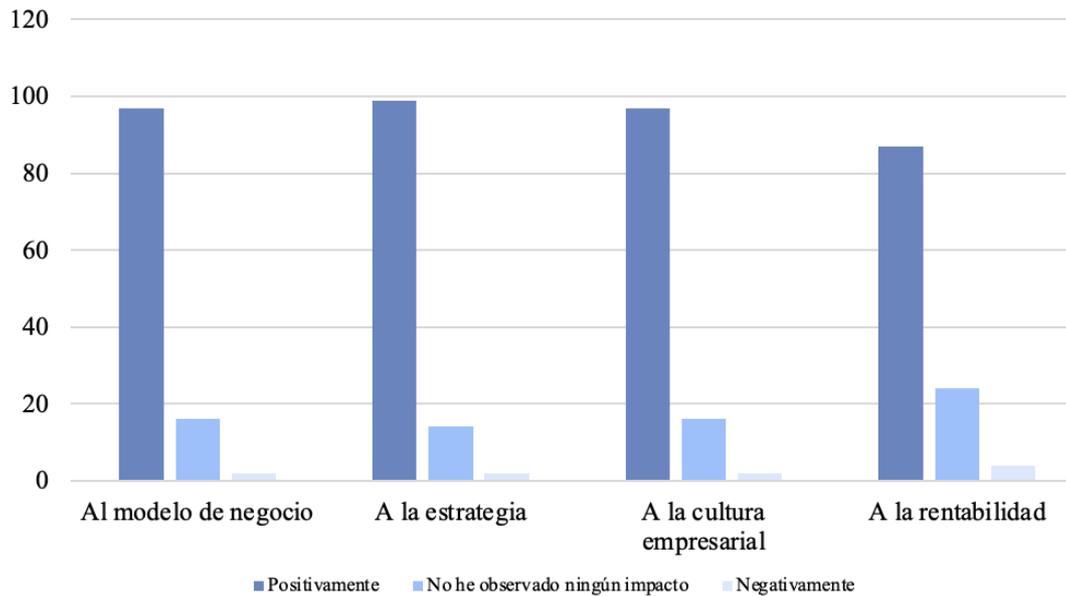
Ilustración 5. Relevancia de la digitalización por sectores



En este sentido, es interesante resaltar que aquellos encuestados que calificaron la digitalización como una **necesidad para la supervivencia** de las empresas, provenían de **sectores** totalmente distintos: el 12,50% del **sector de infraestructuras y telecomunicaciones**, el 12,50% del **sector financiero**, el 10,71% del **sector educativo**, el 8,93 del **sector turístico**, 7,14% del **sector de la energía**, 7,14% del **sector del transporte**, etc. Por ello, se puede corroborar que, tal y como se afirmaba en el informe “Impacto de 20 años de liberalización de las telecomunicaciones en España 1998-2018” elaborado por Deloitte: la digitalización no se llevará a cabo de forma local, si no que es una realidad global en la que las grandes naciones, mercados y empresas buscan las mejores soluciones y tecnologías.

Visto que la mayoría de las empresas considera que la digitalización de las mismas es de gran importancia o necesaria para su supervivencia, se pretendía conocer el por qué de esta afirmación, y por ello, se procedió a preguntar *cómo consideraban que había afectado la digitalización a las distintas partes de su compañía*. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Ilustración 6. Impacto de la digitalización en las distintas partes del negocio



En cuanto al **modelo de negocio** y la **cultura empresarial**: la gran mayoría de los encuestados (84,35%) considera que la digitalización ha afectado de **manera positiva**, el 13,91% afirma que no ha observado **ningún impacto** y el 1,74% restante que la digitalización ha afectado **negativamente** al modelo de negocio y a la cultura empresarial.

La opinión de los encuestados respecto al **modelo de negocio** se puede corroborar con el informe “Four myths about building a software business” (2021) elaborado por McKinsey, donde se comenta que casi dos tercios de las empresas consideran que la digitalización del negocio es esencial para continuar siendo económicamente viables. Asimismo, ocurre con la **cultura empresarial**: es considerada por los expertos como un pilar fundamental sobre el que se apoya el éxito del negocio en la transición hacia lo digital.

En cuanto a la **estrategia**: la mayoría de los profesionales (86,09%) considera que la digitalización ha afectado de **manera positiva**, el 12,17% de los mismos cree que la digitalización no ha tenido **ningún impacto** y el 1,74% que ha afectado **negativamente** a la estrategia.

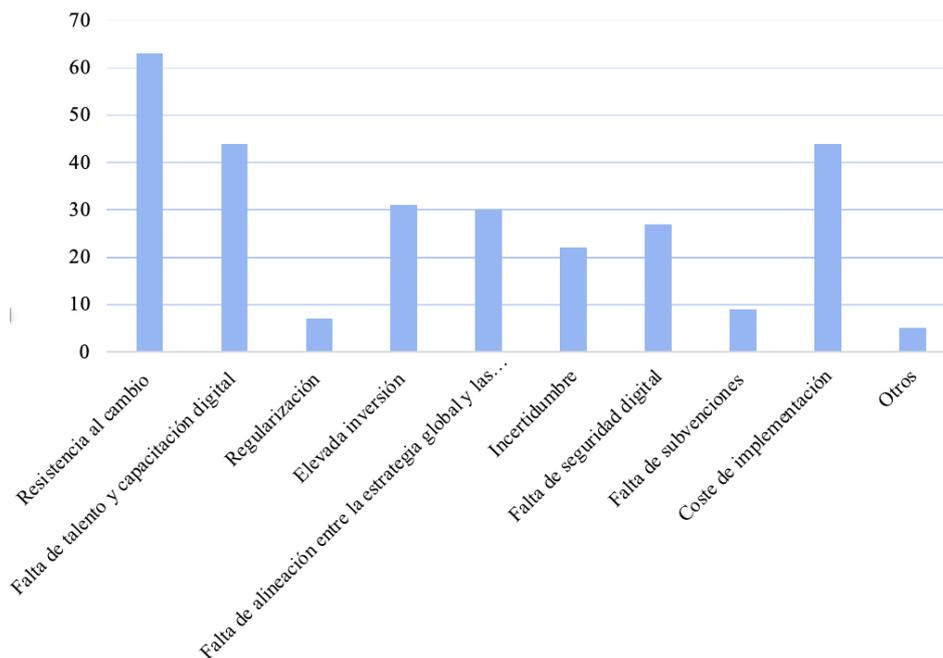
Así lo afirmaba previamente Chirinos y Orrico (2019): llevar a cabo una rápida transformación de sus **estrategias** permitirá habilitar y maximizar la entrega de valor digital, avanzando en función de las ganancias tempranas.

En cuanto a la **rentabilidad**: el 75,65% de los encuestados considera que la digitalización ha afectado de **manera positiva**, el 20,87% que **no** ha observado **ningún impacto** y el 3,48% que la digitalización a afectado **negativamente** a la rentabilidad.

El impacto positivo de la digitalización en la rentabilidad de las empresas queda explicado por la siguiente afirmación de McKinsey (2020): las empresas que más invirtieron en digitalización, respecto a sus competidores, obtuvieron mejores respuestas y tienen el doble de probabilidad de experimentar un gran crecimiento de los ingresos.

Pese a que la gran mayoría de empresas considera que la digitalización es un fenómeno muy importante, y que la implantación de esta ha generado, en la gran mayoría de los casos beneficios en todas las partes de la empresa, el nivel de digitalización que las compañías presentan actualmente no queda reflejado en la importancia que le dan a la misma, y es por esto por lo que se procedió a preguntar *cuáles creen que son los elementos que obstaculizan en mayor medida la apuesta por la digitalización*. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

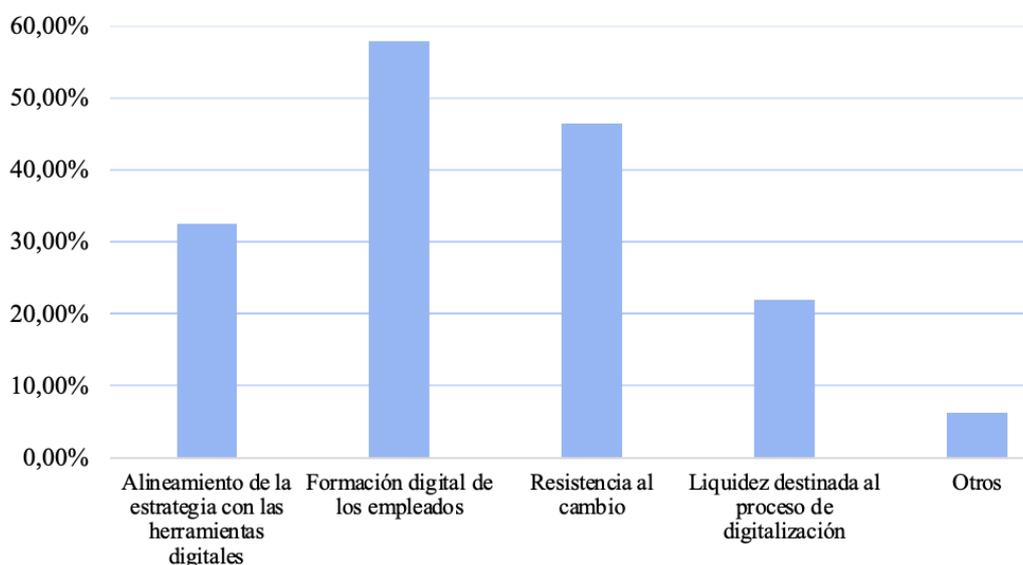
*Ilustración 7. Principales obstáculos para la digitalización*



El 54,8% de los profesionales consideró que es la **resistencia al cambio** el mayor obstáculo para la digitalización de las empresas, el 38,3% de los mismos que es la **falta de talento y capacitación digital**, y el **coste de implementación**. El 27% que es la **elevada inversión** lo que obstaculiza en gran medida la apuesta por la digitalización, el 26,15% que es la **falta de alineación** entre la **estrategia global y las nuevas herramientas digitales**, el 25% que es la **falta de seguridad digital**, el 19,1% la **incertidumbre**, el 7,8% la **falta de subvenciones** para la digitalización y el 6,1% la **regularización** actual.

Como se puede observar, los elementos que los encuestados etiquetan como mayores obstáculos para la digitalización de las compañías coinciden con los mencionados por los expertos en el marco teórico, siendo considerado el factor humano el mayor obstáculo. Esto se debe a que como ya se mencionó, el hecho de que las personas sean el centro de la transformación digital hace que sean también la principal causa de la resistencia al cambio.

*Ilustración 8. Elementos que pueden fallar en la digitalización de la empresa*

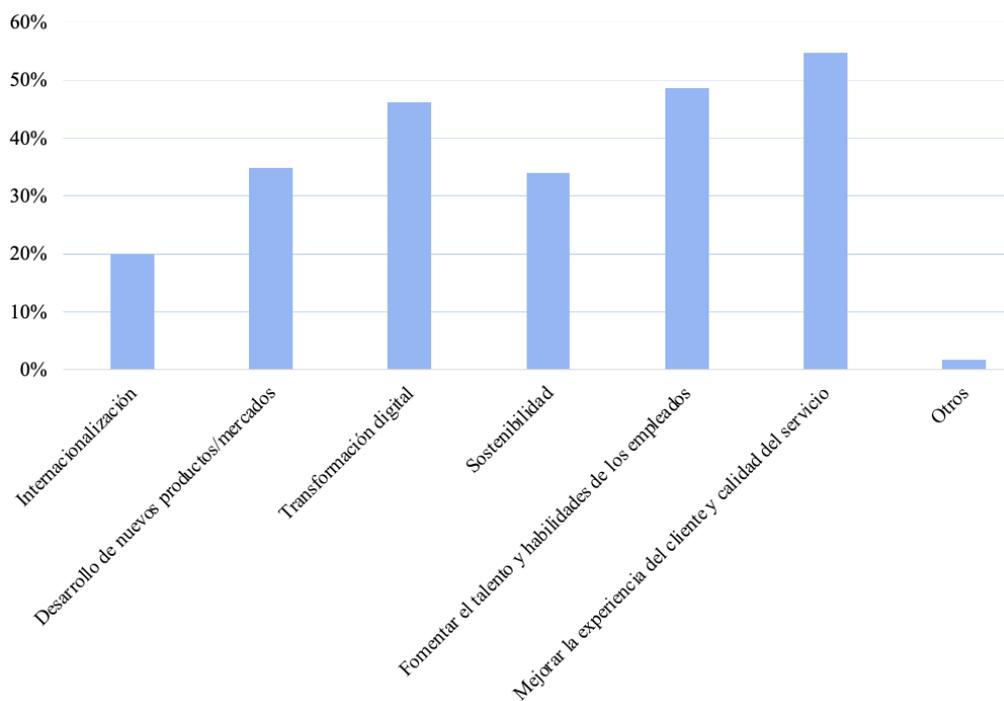


Además, con la intención de profundizar sobre este aspecto, y para completar la anterior pregunta y recoger más información, se cuestionó sobre *qué aspectos consideraban que podían fallar en el proceso de digitalización*. Y como resultó ser en el marco teórico, los principales factores que se consideran que pueden fallar en el proceso de digitalización son: en primer lugar, la **formación digital de los empleados**, considerada como el mayor

problema por el 57,9% de los encuestados, seguido de la **resistencia al cambio** por el 46,5% y el **alineamiento de la estrategia con las herramientas digitales** por el 32,5%. Sólo el 21,9% de los encuestados consideraban la **liquidez destinada al proceso** de digitalización un elemento que podía hacer que ésta fallara, y el 6,30% consideraba otros factores como la falta de comunicación o de conocimiento, que podrían ser incluidas en algunas de las mencionadas anteriormente.

Conocer los elementos que los encuestados consideran que más pueden obstaculizar el proceso de digitalización, y aquello que puede fallar en la digitalización de una compañía, es relevante para, a partir de ahí, llegar a entender cuáles son las **principales prioridades** de las empresas, cómo éstas han cambiado y a qué **retos** tienen que enfrentarse actualmente. Los resultados obtenidos en cuanto a las principales necesidades hoy en día fueron:

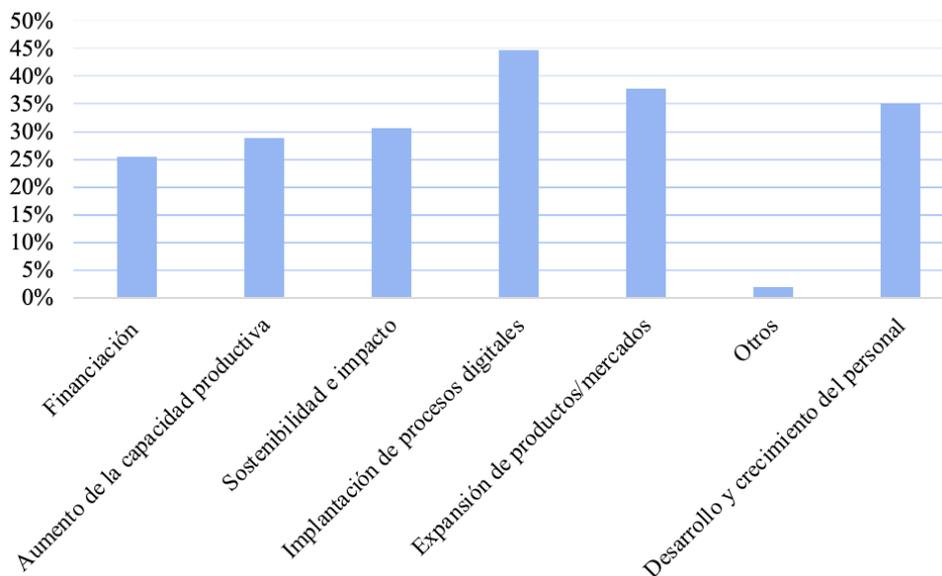
*Ilustración 9. Nuevas necesidades de las empresas*



El 54,8% de los encuestados aseguró que mejorar la **experiencia del cliente y calidad del servicio** es hoy en día la principal necesidad de la empresa, el 48,70% consideró que es fomentar el **talento y habilidades** de los **empleados**, el 46,10% que es la **transformación digital**, el 34,8% que es el **desarrollo de nuevos productos** o

**mercados**, el 33,90% que es la **sostenibilidad**, el 20% que es la **internacionalización** y el 1,80% considera **otros aspectos**.

*Ilustración 10. Principales retos actualmente*



Por su parte, en cuanto a los principales **retos**: el 44,7% dijo que es la **implantación de procesos digitales** el principal reto actualmente, el 37,7% que es la **expansión de nuevos productos o mercados**, el 35,08% que es el **desarrollo y crecimiento del personal**, el 30,7% que es la **sostenibilidad e impacto**, el 28,9% que es el **aumento de la capacidad productiva**, el 25,4% que es la **financiación** y el 1,8% consideró **otros retos**.

Tal y como se mencionó en el marco teórico, la creciente introducción de la sociedad hacia un mundo más digital ha provocado un gran cambio tanto en los clientes como en las empresas, viéndose estas obligadas a adaptarse al nuevo entorno y a las nuevas necesidades surgidas si desean seguir siendo competitivas.

También se quería conocer la relación entre la **COVID-19** y las **necesidades** de digitalización. Por ello, se realizó una pregunta abierta sobre *si la importancia de las necesidades de digitalización había cambiado con la situación provocada por la COVID-19*. Y algunas de las respuestas más interesantes fueron:

1. *“100%. La imposibilidad de realizar nuestro trabajo como acostumbrábamos debido a las restricciones de movimientos y de reunión ha hecho que no quedara*

*más remedio que recurrir a toda la tecnología disponible para suplir esas carencias. En una situación normal, la resistencia al cambio es mayor que la motivación para cambiar y evolucionar”.*

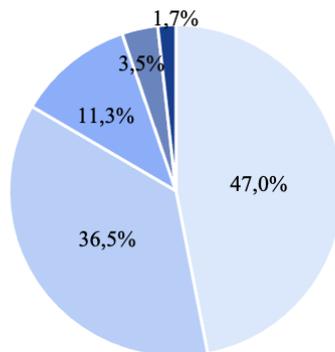
2. *“Sí totalmente, ha anticipado y puesto en marcha proyectos que estaban pendientes de implantar en algunos departamentos, por ejemplo, la gestión documental en el departamento financiero”.*
3. *“Sí, la digitalización conlleva una mejor gestión y con ello una mejor rentabilidad, cosa muy necesaria en malas épocas como la que estamos viviendo”.*
4. *“Ha adelantado algo que tenía que llegar”.*
5. *“Sí, sin duda. Principalmente ha acelerado muchísimo la adopción del teletrabajo, y con ello la evolución hacia un modelo de trabajo basado (verdaderamente) en resultados”.*
6. *“Considero que la COVID-19 ha sido un acelerador muy importante en la transformación digital ya que en mayor o menor medida todo negocio se ha visto obligado a revisar sus estrategias de negocio y adaptarse a una nueva normalidad enfocada a un mundo con una gran necesidad de transformación tecnológica”.*
7. *“La actual situación ha puesto de manifiesto las carencias en este tema en muchos sectores, también ha quedado demostrada la capacidad de otros sectores, como el financiero, para adaptarse y responder a esta necesidad, hoy fundamental”.*
8. *“Muchos hemos entendido la necesidad de la digitalización como una necesidad pura”.*

En resumen, como se adelantaba al inicio del trabajo, se puede decir que la situación causada por la COVID-19 ha servido de impulso hacia una sociedad más digital. Las necesidades de digitalización de las empresas ya existían previamente a la COVID-19, pero este fenómeno ha hecho que la velocidad de incorporación haya sido mucho más

rápida. Y lo más importante, la digitalización de las empresas ha sido un cambio que ha llegado para quedarse.

Finalmente se preguntó *cómo era el nivel de digitalización actual en su empresa*, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*Ilustración 11. Nivel de digitalización de la empresa*



- Nuestras herramientas digitales están coordinadas con la estrategia y los beneficios de la digitalización son totalmente observables
- Estamos iniciando el proceso y creo que los beneficios que se van a generar en la empresa serán altamente observables
- Implementamos procesos digitales, pero no tienen concordancia con la estrategia o, en general no mejoran la productividad de la empresa
- No trabajamos con ninguna herramienta ni incorporamos ningún proceso de digitalización
- Estamos iniciando el proceso, pero creo que no se va a obtener un buen resultado

El 47% de los encuestados afirmó que sus **herramientas digitales están coordinadas con la estrategia y los beneficios de la digitalización son totalmente observables**, el 36,5% señaló que estaban **iniciando el proceso y que creen que los beneficios que se van a generar en la empresa serán altamente observables**, el 11,3% consideró que **implementan procesos digitales, pero éstos no tienen concordancia con la estrategia o, en general no mejoran la productividad de la empresa**, el 3,5% que **no trabajan con ninguna herramienta ni incorporan ningún proceso de digitalización** y el 1,7% restante que **están iniciando el proceso, pero que no se va a obtener un buen resultado**.

Esta pregunta se realizó con el fin de lograr el objetivo principal del trabajo: poder demostrar que las empresas necesitan de la digitalización para poder continuar desarrollando su actividad de manera exitosa. Mediante los resultados obtenidos en esta

última pregunta se puede corroborar que los integrantes de las empresas confían en el éxito de la digitalización y que, los riesgos de las empresas que no se digitalicen son muy altos, ya que pueden enfrentarse “*a una reducción drástica de su actividad o incluso al cierre del negocio*” (Ranz, 2021).

## 7. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo ha sido demostrar cómo la digitalización se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de las empresas hoy en día, y cómo ha traído consigo una serie de cambios que han modificado por completo las necesidades de la sociedad en su conjunto.

El análisis de la información recogida sobre diferentes expertos en digitalización e informes de prestigiosas consultoras ha permitido conocer con certeza la importancia de que la digitalización no debe tratarse como un componente aislado, sino que debe integrarse dentro de una estrategia para que el éxito esté garantizado. También se ha podido poner de manifiesto que este éxito sólo será posible si los empleados disponen de las capacidades requeridas para responder a las demandas del cliente.

Además, el análisis ha permitido demostrar que durante estos últimos años la sociedad ha ido evolucionando hacia un modelo donde la presencia de lo digital es la base de todo, y que las empresas se han visto obligadas a adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, teniendo que cambiar profundamente aspectos muy importantes como su modelo de negocio, las estrategias o la cultura.

Por otra parte, a través de la encuesta realizada a ciento quince profesionales de diversos sectores, se ha podido concluir que la gran mayoría de la sociedad confía en que la digitalización es totalmente necesaria para el éxito de las compañías y que, a pesar de que hay importantes obstáculos como la resistencia al cambio, la falta de talento y capacitación digital de los empleados o el coste de implementación, la digitalización es uno de los principales retos de las compañías actualmente. En este sentido se puede afirmar también que, si las empresas son capaces de superar estos obstáculos mencionados anteriormente, dedicar la inversión necesaria al proceso e integrar la digitalización en la estrategia y cultura de la compañía, el éxito de la digitalización en la empresa estará garantizado; en caso contrario, podría conllevar incluso a la desaparición de la misma.

En conclusión, tras analizar las ideas de los expertos en digitalización y, tras el estudio de campo realizado, se puede afirmar que la digitalización ha supuesto un gran cambio en la sociedad y, a pesar de los obstáculos que pueden dificultar la misma, digitalizar las

compañías es actualmente una necesidad para que las empresas puedan mantenerse vivas en el creciente entorno competitivo. Además, se puede afirmar también que la digitalización ha llegado para quedarse y tratar de optimizar al máximo la actividad empresarial.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aboagy, A., Mukkavilli, A., & Schneider J. (2021, 30 abril). *Four myths about building a software business*. McKinsey. Recuperado de

<https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/transformacion-digital-y-viabilidad-empresarial>

Albarracín, H. (2019). *Ágil o irrelevante. Redefiniendo la resiliencia. 2019 Global CEO Outlook*. KPMG. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/wp-content/uploads/2019/06/2019-Global-CEO-Outlook.pdf>

Baldwin, R., Bughin, J., Chin, E., Colclough, C., Dehaze, A., Ernst, E., Evans, P., Greene, M., Hynes, W., Kumar, M., Ong, G., Pakes, A., Perez, C., Samaan, D., Gillham, J., Lee, E., Pillai, S., van Rietschoten, J., Rodriguez-Montemayor, E., Seimon, B., Brown, J., Plasschaert, A., Unger, D., Jeng Christensen, I., Alexander Leopold, T & Zahidi, S. (2021). *Upskilling for Shared Prosperity INSIGHT REPORT JANUARY 2021*. World Economic Forum, & PwC. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/assets/upskilling-for-shared-prosperity-insight-2021.pdf>

Balis, J. (2020, 6 mayo). *Cómo el cambio de comportamiento del cliente debe cambiar la estrategia de crecimiento*. EY. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_cl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy](https://www.ey.com/es_cl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy)

Barrientos, G. (2020, julio). *La experiencia lo es todo: 5 pilares para entregar una experiencia del cliente satisfactoria*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/La-experiencia-lo-es-todo.html>

BilliB. (2021, 4 marzo). *5 aspectos que no pueden faltar en la ruta de digitalización de las empresas*. Recuperado de <https://billib.es/5-claves-ruta-de-digitalizacion/>

Cámara de Comercio de España. (2019, 4 marzo). *¿Qué es la digitalización?* Recuperado de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/que-es-digitalizacion>

Cámara de Comercio de España. (2018). *ESPAÑA EMPRESA DIGITAL La digitalización como palanca de competitividad de la pyme*. Recuperado de [https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/informe\\_espana\\_empresa\\_digital.pdf](https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/informe_espana_empresa_digital.pdf)

CEOE. (2020). *Plan Digital 2020: La digitalización de la sociedad española*. Recuperado de [http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications\\_docs-file-334-plan-digital-2020-la-digitalizacion-de-la-sociedad-espanola.pdf](http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-334-plan-digital-2020-la-digitalizacion-de-la-sociedad-espanola.pdf)

Chirinos, J. M., & Orrico, E. (2019). *4RI El camino a la transformación digital*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf>

Collar Ruano, J. A. (2020, 5 junio). *Cómo empezar la transformación digital de tu PYME*. KPMG Impulsa. Recuperado de <https://www.kpmgimpulsa.es/blog/como-empezar-la-transformacion-digital-de-tu-pyme>

Definition of Digitalization - Gartner Information Technology Glossary. (2021). Recuperado de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Deloitte. (2018). *Impacto de 20 años de liberalización de las telecomunicaciones en España 1998–2018. 20 aniversario de Orange en España*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/impacto-digitalizacion.html>

Del Pozo, V., Escarrer, G., Iturriaga, L., Jauregui, A., López, P., Pérez, J., Pradera, A., Sánchez, O., & Vilá, A. (2020). *Perspectivas España 2020*. KPMG & CEOE. Recuperado de <https://home.kpmg/es/es/home/campaigns/2020/03/perspectivas-espana-2020/estrategia-empresarial.html>

De Pinedo, N. (2018, 1 marzo). *La transformación digital no se logra con tecnología, sino con personas*. El país. Recuperado de [https://elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046\\_462170.html](https://elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046_462170.html)

DESI. (2020). *Digital Economy and Society Index Report 2020 - Integration of Digital Technology*. Comisión Europea. Recuperado de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-integration-technology-enterprises>

Díaz, L. (2020, noviembre). *Honing your digital edge Improve digital fluency to drive business results*. Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/insights/consulting/honing-digital-edge>

Dlomu, N. (2020). *KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition*. Recuperado de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/09/kpmg-2020-ceo-outlook.pdf>

Duro, S. (2020). *¿Qué es la digitalización de las empresas y qué papel juega en los negocios?* Recuperado de <https://soniadurolimia.com/que-es-digitalizacion-de-las-empresas/>

Execoach. (2019, 26 septiembre). *Resistencia al cambio, falta de liderazgo, estrés. . . los principales problemas que trae la digitalización a las empresas*. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/resistencia-al-cambio-falta-de-liderazgo-estres-los-principales-problemas-que-trae-la-digitalizacion-a-las-empresas.html>

Fuente, Ó. (2021, 1 febrero). *La digitalización ya no es una opción, sino la única forma de supervivencia en la actualidad*. PuroMarketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/14/34784/digitalizacion-opcion-sino-unica-forma-supervivencia-actualidad.html>

Gobierno de España. (2020, julio). *Plan España Digital 2025. Conectándonos al futuro*. Recuperado de [https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-Espa%C3%B1aDigital\\_2025.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-Espa%C3%B1aDigital_2025.pdf)

González, M. (2020, 17 diciembre). *La nueva Función Financiera Digital*. EY Building a better working world. [https://www.ey.com/es\\_es/resilient-enterprise/recalibrate-the-value-contribution-of-finance-its-ops/la-nueva-funcion-financiera-digital](https://www.ey.com/es_es/resilient-enterprise/recalibrate-the-value-contribution-of-finance-its-ops/la-nueva-funcion-financiera-digital)

González Nata, D., Pérez Urbelz, J., Prat, R., & Cervantes, R. (2019, junio). *La transformación cultural para la supervivencia empresarial*. Recuperado de [https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/06/190612\\_IDEAS\\_Informe\\_transformaci%C3%B3n\\_ES\\_P.pdf](https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/06/190612_IDEAS_Informe_transformaci%C3%B3n_ES_P.pdf)

Guerra, N. (2019, 31 enero). *Los cinco pilares de la (verdadera) transformación digital*. RH PRESS. Recuperado de <https://www.rhhpress.com/zona-tech/44966-los-cinco-pilares-de-la-verdadera-transformacion-digital>

Guzman, M. (2020, 11 diciembre). *Retos y tendencias para las empresas en 2021*. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/retos-y-tendencias-para-las-empresas-en-2021.html>

Hernández de Cos, P., Pascual Gómez- Cuétara, T., González de Frutos, P., Marichal, J., Núñez, J., Calvo- Sotelo, V., Serrano, M., Navarro, C., Merry del Val, A., & Vicente de los Mozos, J. (2021). *Perspectivas España 2021*. KPMG & CEOE. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/02/perspectivas-espana-2021.pdf>

Ibercaja Empresas. (2021, 3 marzo). *¿Qué es la transformación cultural y por qué es importante aplicarla en tu empresa?* Heraldo. Recuperado de <https://www.heraldo.es/branded/ibercaja-que-es-la-transformacion-cultural-y-por-que-es-importante-aplicarla-en-tu-empresa/>

Instituto de Innovación Digital de las Profesiones. (2021, junio 6). *El liderazgo digital en el proceso de transformación de las empresas*. Inesdi Digital Business School. <https://www.inesdi.com/blog/el-liderazgo-digital-en-el-proceso-de-transformacion-de-las-empresas/>

Jorge, O. (2020, 31 marzo). *Qué es la digitalización de empresas*. JOS Marketing. Recuperado de <https://josmarketing.es/que-es-la-digitalizacion-de-empresas/>

Just. (2020, 9 marzo). *5 errores comunes en la transformación digital*. Recuperado de <https://justdigital.agency/blog/5-errores-comunes-en-la-transformacion-digital/>

Krohmer, C. (2021, 11 mayo). *La sostenibilidad, una oportunidad inteligente para las empresas*. CincoDías. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/10/companias/1620664604\\_417918.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/10/companias/1620664604_417918.html)

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., & Smaje, K. (2020, 5 octubre). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Laboy, C. (2020, 22 julio). *9 estrategias de gestión del talento para tu empresa*. Factorial Blog. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-talento-empresa/>

Lauria, G. (2020, 14 enero). *Digitalización de Empresas: Los Retos y Barreras Más Comunes*. Debmedia. Recuperado de <https://debmedia.com/blog/digitalizacion-de-empresas/>

León, G. (2018, 1 marzo). *La digitalización no es una opción, es una necesidad para poder sobrevivir en un contexto globalizado*. Red.es. Recuperado de <https://www.red.es/redes/es/actualidad/magazin-en-red/%E2%80%99Cladigitalizaci%C3%B3n-no-es-una-opci%C3%B3n-es-una-necesidad-para-poder-sobrevivir>

Ley, S. (2019). *Encuesta Global Digital Risk Survey 2019*. Deloitte. Recuperado de <https://www.hosteltur.com/132256-riesgos-y-barreras-que-afrontan-las-empresas-en-su-transformacion-digital.html>

López, M. (2020, 12 octubre). *La pandemia precipita la transformación digital*. ElEconomista. Recuperado de <https://www.economista.es/opinion-blogs/noticias/10817605/10/20/La-pandemia-precipita-la-transformacion-digital.html>

Monográficos El Periódico de Aragón. (2021, 4 marzo). *La transformación cultural de las empresas: adaptarse a los cambios*. El Periódico de Aragón. Recuperado de <https://www.elperiodicodearagon.com/el-mostrador/2021/03/04/transformacion-cultural-empresas-adaptarse-cambios-46455632.html>

Mora, S. (2020, junio). *El lado humano de la transformación digital*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/El-lado-humano-de-la-transformacion-digital.html>

Neely, J. (2018, 13 abril). *Las grandes compañías que compran empresas digitales tienen dificultades a la hora de integrar diversas culturas corporativas*. RH Press. Recuperado de <https://www.rhpress.com/tendencias/42096-las-grandes-companias-que-compran-empresas-digitales-tienen-dificultades-a-la-hora-de-integrar-diversas-culturas-corporativas>

Plaza, J. Á. (2018, 9 abril). *¿Hasta qué punto es rentable la transformación digital?* El País. Recuperado de [https://elpais.com/retina/2018/04/06/tendencias/1523027190\\_795396.html](https://elpais.com/retina/2018/04/06/tendencias/1523027190_795396.html)

Poyatos, J. M. (2018). *Digitalización y crecimiento. El reto de la transformación digital de las empresas*. Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/digitalizacion-y-crecimiento-el-reto-de-la-transformacion-digital-de-las-empresas>

Ramírez, A. (2018, 22 enero). *La digitalización no es un cambio tecnológico, es un cambio de modelo de negocio*. El Economista. <https://www.economista.es/negocio-digital/estrategia-digital/noticias/8882670/01/18/La-digitalizacion-no-es-un-cambio-tecnologico-es-un-cambio-de-modelo-de-negocio.html>

Ranz, F. (2021, 21 enero). *La tecnología, única vía para ayudar a las empresas a sobrevivir*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20210121/6185897/tecnologia-ayuda-empresas-sobrevivir-crisis-coronavirus-brl.html>

Raúl Grijalba (2021). *Skills Revolution Reboot*. ManpowerGroup. Recuperado de <https://www.manpowergroup.es/ultimo-estudio-de-manpowergroup-tras-la-pandemia-la-digitalizacion-es-sinonimo-de-generacion-de-empleo>

Reche, A. (2020, 13 marzo). *Principales barreras para la transformación digital*. RETAIN. Recuperado de <https://retaintechologies.com/principales-barreras-para-la-transformacion-digital/>

Redacción Computing. (2019, 30 enero). *En qué consiste realmente la digitalización de una empresa*. Computing. Recuperado de <https://www.computing.es/mundo-digital/noticias/1109916046601/consiste-realmente-digitalizacion-de-empresa.1.html>

Ricaurte, C. (2019, 8 mayo). *¿Estamos preparados para la transformación digital?* Byte TI. Recuperado de <https://revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/preparados-para-la-transformacion-digital/>

Rodríguez, B. (2020). *Transformación Digital para la Gestión de Riesgos - El futuro del riesgo*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20Foro%20-%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20de%20Riesgos.pdf>

Rogers, K., & Cosgrove, A. (2020, 25 junio). *A medida que los consumidores se adaptan, ¿cómo seguirá cambiando su negocio con ellos?* EY. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_ec/consumer-products-retail/future-consumer-index-keep-up-changing-consumer](https://www.ey.com/es_ec/consumer-products-retail/future-consumer-index-keep-up-changing-consumer)

Romero, J. (2021). *Digital Trust Survey 2021*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/transformacion-digital/global-digital-trust-insights/cyber-talent-workforce.html>

Sánchez, C. (2021, 18 febrero). *E-commerce, análisis de datos e innovación: las claves para la recuperación del sector de la alta gama*. *ElEconomista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/status/noticias/11057399/02/21/Ecommerce-analisis-de-datos-e-innovacion-las-claves-para-la-recuperacion-del-sector-de-la-alta-gama.html>

Schwab, K & Zahidi, S. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Staley, D., & Murray, C. (2020). *Encuesta de tecnología de recursos humanos de PwC 2020*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/hr-tech-survey.html>

Themes, K. (2018). *Las 6 barreras de Gartner a la transformación digital de las empresas*. Innovadores by ideas4all Innovation. Recuperado de <https://www.ideas4allinnovation.com/innovadores/barreras-transformacion-digital-gartner/>

Uro, J., & Wray, J. (2021, 15 febrero). *How CEOs are rethinking strategy development*. EY Parthenon. Recuperado de [https://www.ey.com/en\\_gl/strategy/how-ceos-are-rethinking-strategy-development](https://www.ey.com/en_gl/strategy/how-ceos-are-rethinking-strategy-development)

Vanner, S. (2020). *Por qué la experiencia del cliente debería ser más importante para las empresas de Private Equity*. EY. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_py/private-equity/why-customer-experience-should-matter-more-to-private-equity-firms](https://www.ey.com/es_py/private-equity/why-customer-experience-should-matter-more-to-private-equity-firms)

Viñuales, V. (2019, 1 julio). *Las empresas deben apostar por la sostenibilidad: no habrá negocio sin ser sostenibles*. *ElEconomista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9971344/07/19/Las-empresas-deben-apostar-por-la-sostenibilidad-no-habra-negocio-sin-ser-sostenibles.html>

Zelada, S. (2021). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Zimmermann, J., Ureña, C., Becerra, M., Rilo, R., Colado, J., Claver, P., Marmolejo, M., Poncela, A., & Ribalta, M. (2020). *ECONOMÍA DIGITAL EN ESPAÑA*. BCG & Adigital. Recuperado de [https://www.adigital.org/doc/202006\\_informe-economia-digital.pdf](https://www.adigital.org/doc/202006_informe-economia-digital.pdf)

## 9. ANEXO<sup>2</sup>

La encuesta formada por diez preguntas que se realizó a los profesionales y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

### 1º ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

- Menos de 50
- Entre 50 y 250
- Más de 250

115 respuestas

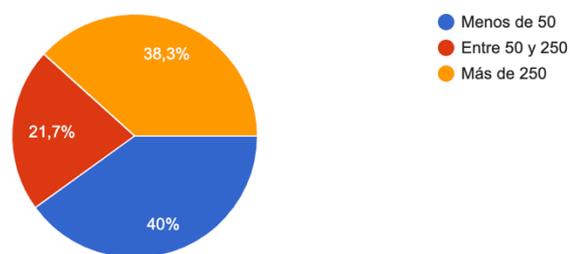


Ilustración 12. Número de empleados

### 2º ¿A qué sector de actividad pertenece su empresa?

- Financiero
- Turismo
- Industria
- Telecomunicaciones
- Sanitario
- Comercial
- Energía
- Transporte
- Infraestructura
- Educación
- Otro

---

<sup>2</sup> Toda la información contenida en este apartado ha sido elaborada mediante Formularios de Google

114 respuestas

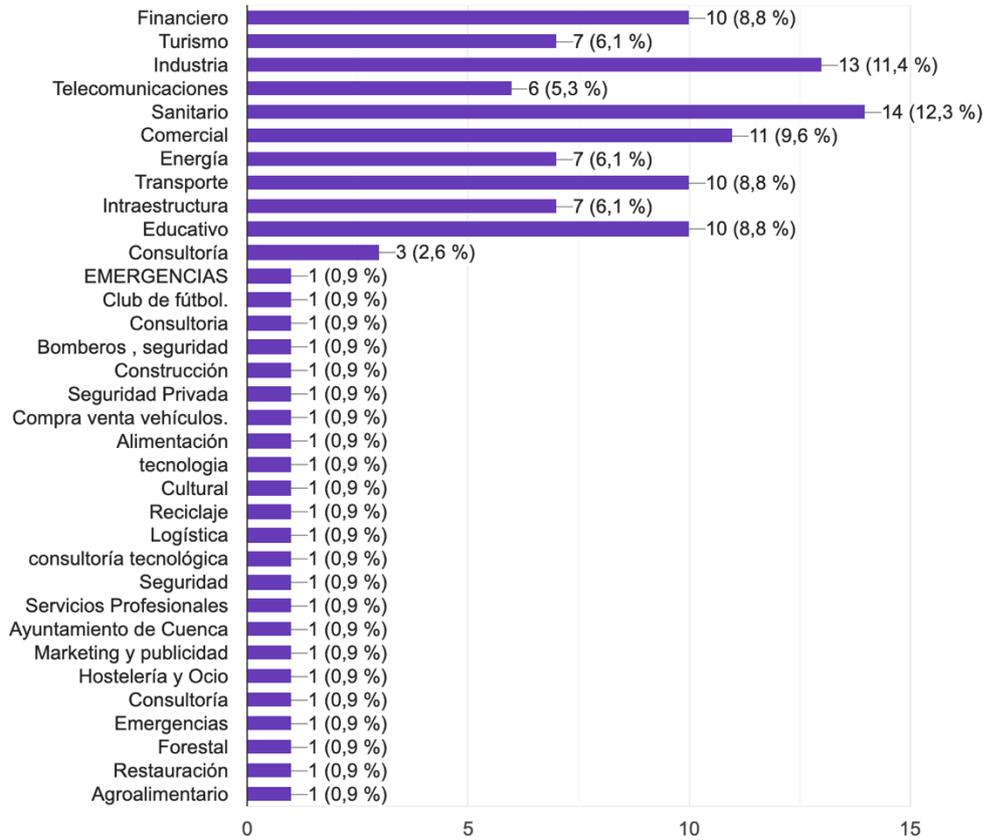


Ilustración 13. Sector de actividad

3º ¿Cómo de **relevante** considera la **digitalización** en su empresa y en la sociedad actual?

- Nada relevante, y considero que terminará desapareciendo
- Poco relevante
- Normal
- Muy relevante
- Necesaria para que las empresas puedan sobrevivir

115 respuestas

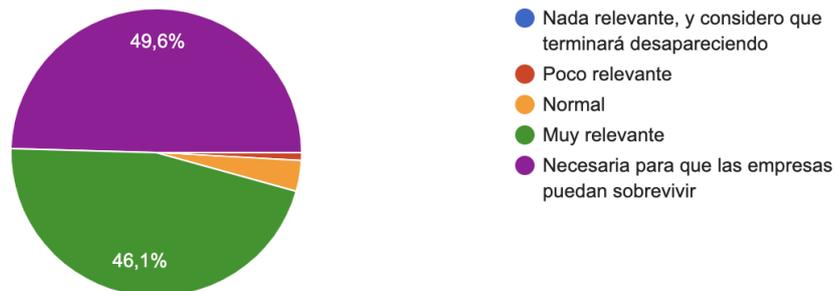
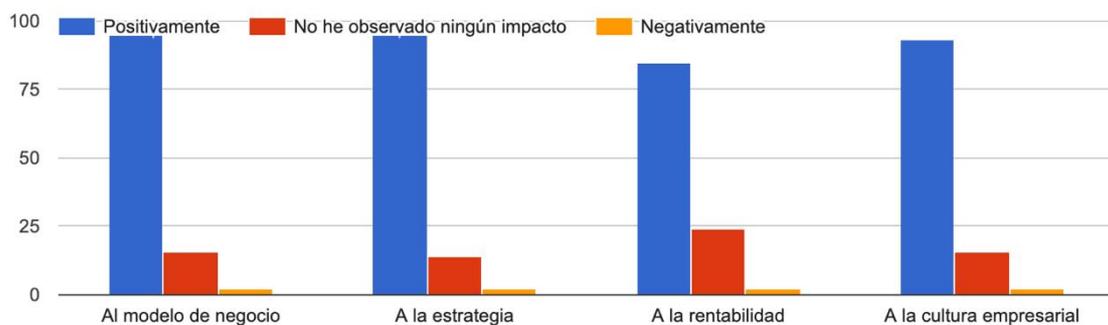


Ilustración 14. Relevancia de la digitalización en la empresa y en la sociedad actual

**4°** ¿Cómo cree que ha **afectado la digitalización** a su compañía?

- Al **modelo de negocio**
  - Positivamente
  - No he observado ningún impacto
  - Negativamente
- A la **estrategia**
  - Positivamente
  - No he observado ningún impacto
  - Negativamente
- A la **cultura**
  - Positivamente
  - No he observado ningún impacto
  - Negativamente
- A la **rentabilidad**
  - Positivamente
  - No he observado ningún impacto
  - Negativamente



*Ilustración 15. Consideración del impacto de la digitalización en la empresa*

**5°** ¿Qué elementos cree que **obstaculizan** en mayor medida la apuesta por la digitalización de las empresas?

- Talento y capacitación digital
- Resistencia al cambio
- Incertidumbre
- Falta de seguridad digital

- Inversión elevada
- Coste de implementación
- Falta de alineación entre la estrategia global y las nuevas herramientas digitales
- Regularización
- Subvenciones para la digitalización
- Otros

115 respuestas

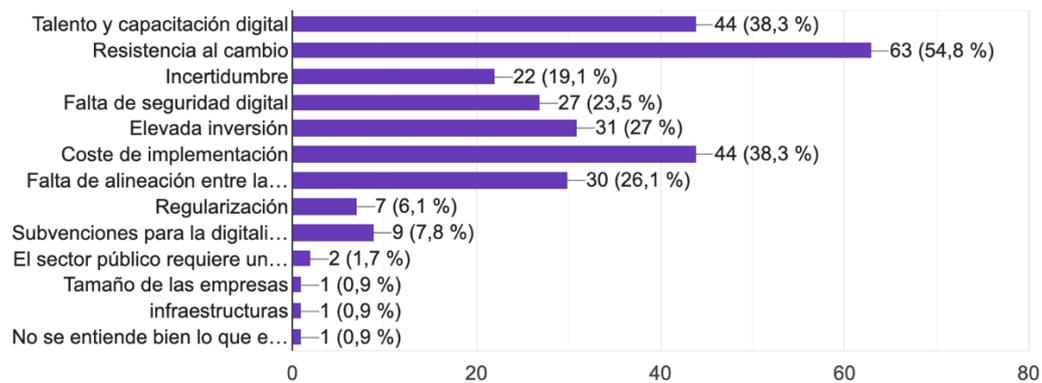


Ilustración 16. Obstáculos para la digitalización

6º ¿Qué cree que puede fallar en el proceso de implementación de la digitalización en su empresa?

- Formación digital de los empleados
- Alineamiento de la estrategia con las herramientas digitales
- Liquidez destinada al proceso de digitalización
- Resistencia al cambio
- Otro

114 respuestas

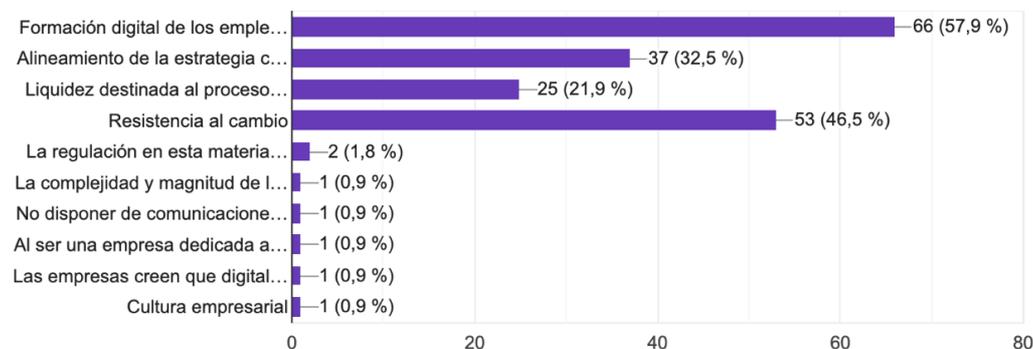


Ilustración 17. ¿Qué puede fallar en el proceso de digitalización?

7º ¿Cuáles cree que son las **prioridades** para su empresa en vistas al futuro próximo?

- Desarrollo de nuevos productos/mercados
- Internacionalización
- Transformación digital
- Sostenibilidad
- Fomentar el talento y habilidades de los empleados
- Mejorar la experiencia del cliente y calidad del servicio
- Otra

115 respuestas

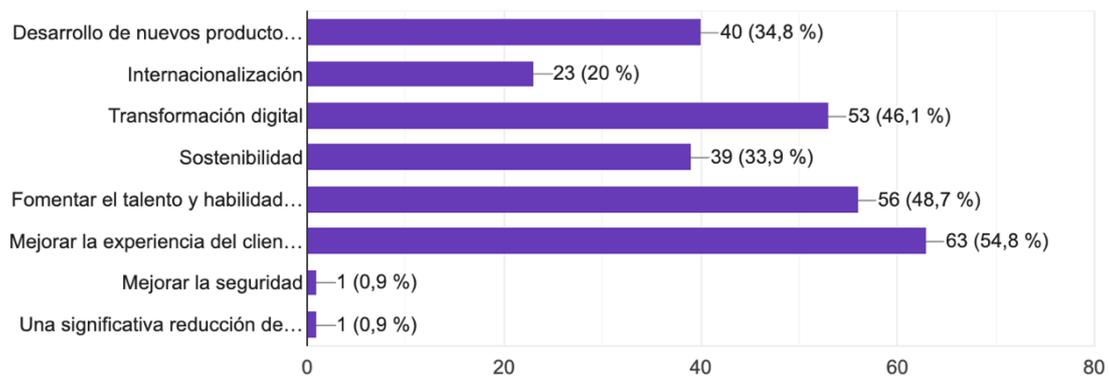


Ilustración 18. Prioridades en vistas al futuro

8º ¿Cuáles considera que son los **principales retos** para su empresa actualmente?

- Desarrollo y crecimiento del personal
- Financiación
- Aumento de la capacidad productiva
- Sostenibilidad e impacto
- Implantación de procesos de digitalización
- Expansión de mercados/ productos
- Otros

114 respuestas

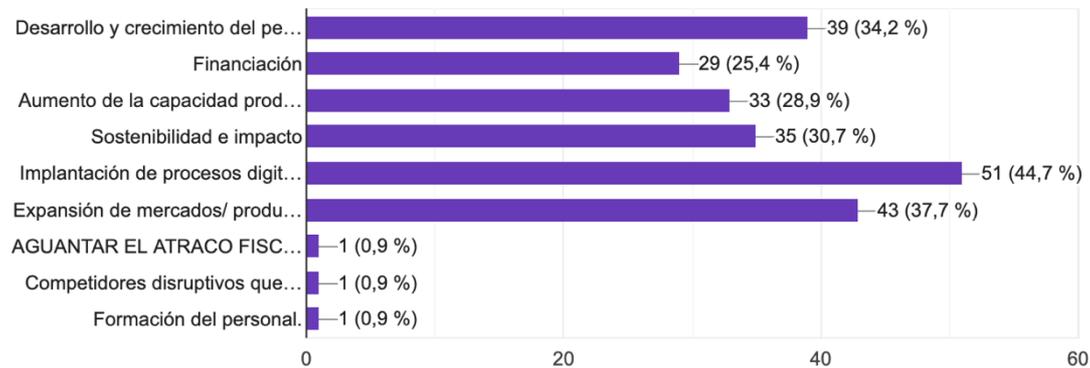


Ilustración 19. Principales retos de la digitalización

9º ¿Considera que la **necesidad** de digitalización ha **cambiado** con la situación provocada por la **COVID-19**? ¿En qué sentido?

98 respuestas

Si, agilizado el proceso de implantación

Si. tanto las relaciones dentro de la empresa como con agentes externos

Cambios en la presencialidad de empleados en sus puestos de trabajo.

Si, muchos negocios han tenido que desarrollar sus webs para poder acercarse a sus clientes debido al confinamiento

Si. Necesidad de q el negocio siga funcionando y creciendo de forma continua para su mantenimiento en forma de puestos de trabajo y negocio mismo

Si, esta acelerando el proceso de cambio y adopción de la digitalización. Sin embargo, ha provocado una reducción del Capex disponible, siendo necesario por tanto un mayor nivel de priorización

Si, en la obligación de implementarla para seguir.

Sí, necesidad de implantar sistemas para el teletrabajo

Ilustración 20. ¿Ha cambiado la necesidad de digitalización con la COVID-19?

10º ¿Qué **afirmación** encaja mejor con el nivel de digitalización de su empresa?

- Nuestras herramientas digitales están coordinadas con la estrategia y los beneficios de la digitalización son totalmente observables
- Estamos iniciando el proceso y creo que los beneficios que va a generar en la empresa van a ser altamente observables

- Estamos iniciando el proceso, pero creo que no se va a obtener un buen resultado
- Implementamos procesos digitales, pero no tienen concordancia con la estrategia o, en general no mejoran la productividad de la empresa
- No trabajamos con ninguna herramienta ni incorporamos ningún proceso de digitalización

115 respuestas



*Ilustración 21. Afirmación sobre el nivel de digitalización actual de la empresa*

Puede accederse a la encuesta pinchando en el siguiente enlace:

[https://docs.google.com/forms/d/1YKuIbalsvwqAtNd7E4BI7fjcNrM5qsQqX87D\\_xUXr94/edit](https://docs.google.com/forms/d/1YKuIbalsvwqAtNd7E4BI7fjcNrM5qsQqX87D_xUXr94/edit)

Los resultados de la encuesta tabulados de manera individual pueden encontrarse en el siguiente enlace:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xSTA5fnR0-fUPXnfPs\\_aID59OJMpg1GKF1IQv3iL-QQ/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xSTA5fnR0-fUPXnfPs_aID59OJMpg1GKF1IQv3iL-QQ/edit#gid=0)