



# KPMG Global Tech Report 2023

Cómo generar valor en un contexto de incertidumbre

**KPMG. Make the Difference.**

---

**Edición España**



# Contenidos

**03** Prólogo

---

**06** Situación actual

---

**12** Una transformación que genera confianza

---

**16** Objetivos de la digitalización

---

**22** Las amenazas del presente

---

**26** Una transformación digital intencionada

---

**29** Conclusiones

---

# Prólogo

A pesar de la incertidumbre económica, los líderes en transformación digital mantienen su apuesta por generar valor a través de la innovación. Recurren a la tecnología para hacer frente a la complejidad del mercado y para evitar que la competencia les adelante.

Así lo pone de manifiesto esta edición del informe Global Tech, que elabora KPMG, en el que los directivos destacan que sus inversiones en tecnologías emergentes están generando beneficios y les ayudan a alcanzar sus metas en ámbitos como el ESG.

No obstante, el informe también revela que el contexto actual trae consigo nuevos retos. En España, un 65% de los directivos señala que, en comparación con el año pasado, se espera de ellos que generen más beneficios con presupuestos más reducidos. Aun así, confían en poder cumplir sus objetivos: el 72% cree que con las herramientas tecnológicas de las que dispone actualmente puede impulsar el crecimiento de su organización.

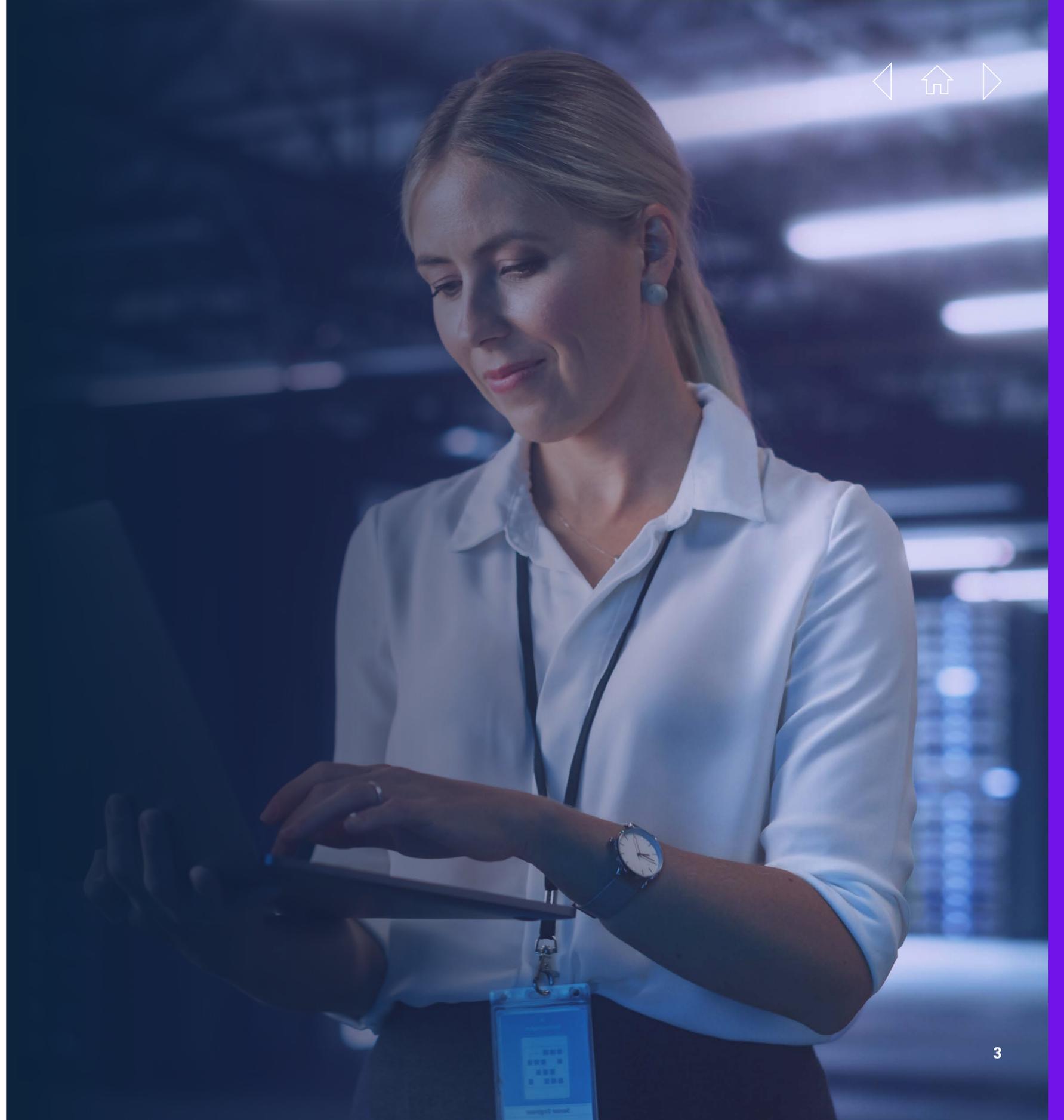
El año pasado, el 66% de las organizaciones que participaron en el informe a escala global afirmó ser “muy o extremadamente eficaz” en el uso de la tecnología para impulsar sus estrategias empresariales. Además, casi todas

aseguraron que habían implementado con éxito la transformación digital para impulsar su beneficio o desempeño en los dos años anteriores.

En la actualidad, esa tendencia está dando sus frutos: en el conjunto de los países analizados el porcentaje de encuestados que señala que la alta dirección de la compañía apoya la implantación de herramientas y tecnologías emergentes se ha cuadruplicado, pasando del 10% al 38%. Este porcentaje en España se sitúa actualmente también en el 38%.

Cuando la inversión se traduce en beneficios, a los equipos de tecnología les resulta más sencillo encontrar apoyos para abordar nuevos proyectos. Después de haber logrado avances significativos, muchas empresas están explorando nuevas oportunidades de innovación, especialmente en áreas como la inteligencia artificial (IA). Asimismo, se están planteando cómo aprovechar las mejoras que ya han logrado, por ejemplo, con una gestión más rigurosa de su infraestructura basada en la nube.

En la edición de este año, el informe analiza las prioridades y planes de las empresas en materia de tecnología. Se basa en las respuestas de 2.100 ejecutivos, 100 de ellos españoles.



# Situación actual



## Las empresas generan valor cuando planifican su transformación

Para que sean útiles, las organizaciones deben asegurar que sus planes de innovación digital están alineados con sus objetivos estratégicos. Aplicando un enfoque orientado al valor, muchas organizaciones han desarrollado infraestructuras tecnológicas que ya están generando beneficios para el negocio.

“ Nos encontramos en un momento emocionante y retador para todos los perfiles que participan en la transformación digital. CEO, CXO y CIO tendrán que impulsar los modelos, estructuras y soluciones que maximicen las oportunidades de tecnologías disruptivas y la inteligencia artificial generativa, pero al mismo tiempo mitiguen sus posibles riesgos, especialmente los relacionados con el uso ético y la seguridad. El entorno de incertidumbre y la necesidad de anticiparse y adaptarse a la regulación complican aún más esta tarea.

Para que el ritmo de la transformación siga avanzando con éxito será necesario apoyarse en tres palancas: el talento, integrando perfiles jóvenes y sénior, funcionales y de negocio, así como tecnológicos, para ganar agilidad; la colaboración, tanto dentro de la organización, favoreciendo la comunicación entre departamentos, como con terceros, a través de colaboraciones sectoriales y alianzas con líderes tecnológico; y la inversión, aprovechando no solo las de carácter tecnológico o de negocio, sino también las realizadas en los ámbitos de la gestión del cambio y de las personas. ”

**Fernando Echevarría**

Socio responsable de Technology Enablement de KPMG en España

## Los esfuerzos dedicados a proyectos de transformación digital están dando sus frutos

Al igual que ocurrió en 2022, la mayoría de los encuestados de este año comparten que, a través de la transformación digital, han impulsado sus beneficios y su desempeño:

**24%** España | **29%** Global

En España, casi uno de cada cuatro encuestados afirma haber mejorado su rentabilidad o su desempeño en al menos un 11% gracias a las inversiones en el análisis avanzado de datos.

**33%** España | **27%** Global

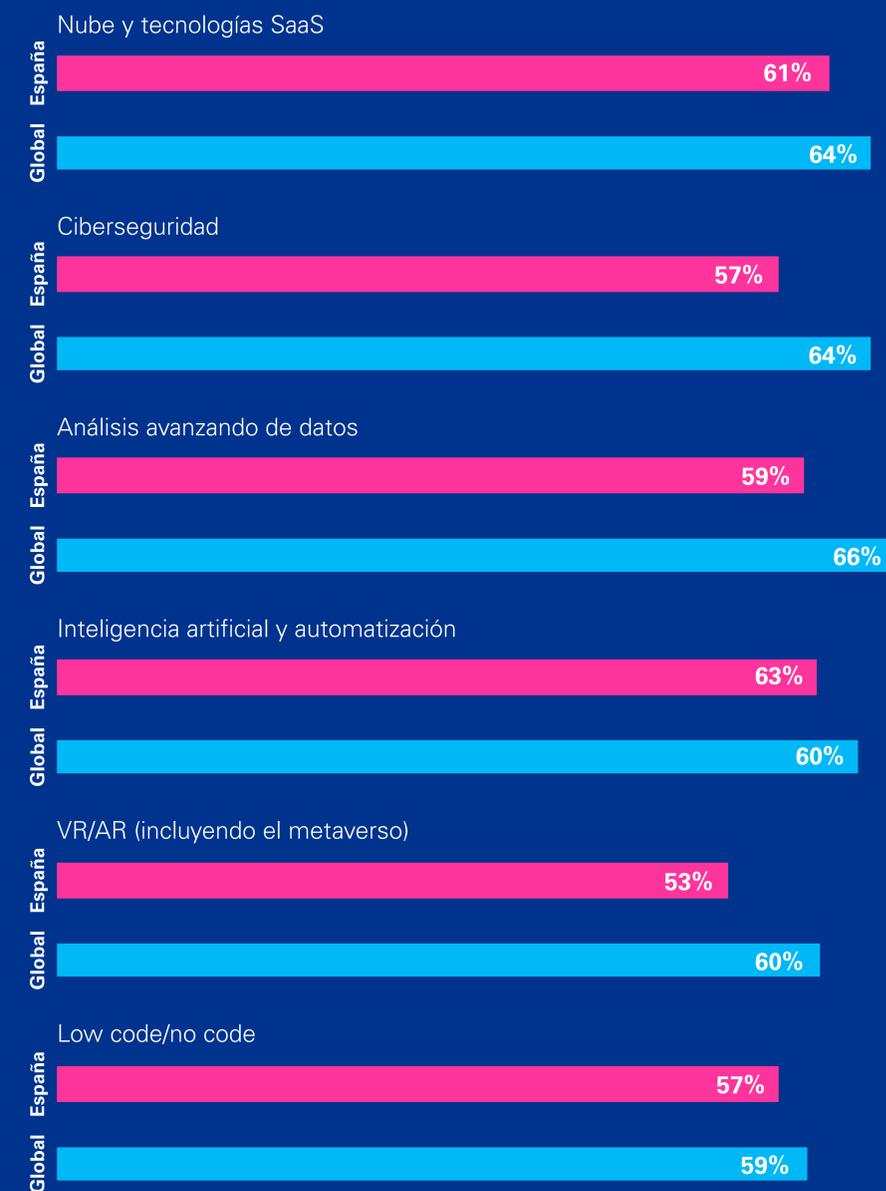
Lo mismo destaca el 33% de los directivos españoles sobre la nube y el uso de tecnologías como servicio (SaaS).

**29%** España | **26%** Global

Casi tres de cada diez han registrado estas mejoras gracias a la inversión en inteligencia artificial y automatización.

## Las nuevas tecnologías están impulsando el beneficio y el desempeño de las organizaciones

Porcentaje de encuestados que afirma que en los últimos 24 meses, estas tecnologías han impactado de forma positiva en la rentabilidad y el desempeño de su organización.

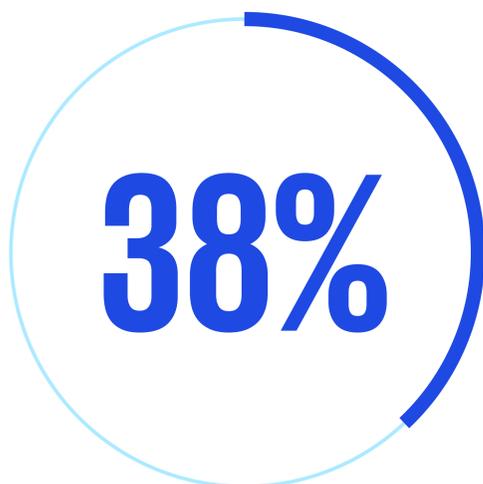


Opciones:

■ España ■ Global

En un momento en el que las empresas están inmersas en su transformación digital, las organizaciones confían en que este proceso tendrá efectos positivos en su negocio: el 72% de los encuestados en España afirma que alcanzará sus objetivos corporativos y de negocio con la tecnología de la que dispone actualmente y además, el 38% afirma que ahora cuenta con el apoyo de la alta dirección para implantar herramientas y tecnologías emergentes.

Sin duda, estos datos son positivos, pero las empresas no deben caer en la autosatisfacción: las empresas que no consigan mantenerse al día de los nuevos avances y de los cambios en las expectativas de los clientes, serán adelantadas por sus competidores.



**de los encuestados en España afirma que cuenta con el apoyo de la alta dirección para implantar herramientas y tecnologías emergentes.**

### El compromiso con el cliente y la ciberseguridad: áreas clave en los proyectos de transformación digital

De acuerdo con las respuestas de los directivos que han participado en el informe, el incremento de las ventas (que marca el 58% de los encuestados en España) y la necesidad de mejorar la conversión de clientes (que señala el 44%) se encuentran entre los principales catalizadores de su transformación digital.

Para alcanzar este objetivo, las empresas están desarrollando estrategias digitales que les permitirán responder a las expectativas de sus clientes y reduzcan al mínimo las posibilidades de frustración.

En España, estas estrategias ponen el foco principalmente en los precios, la ciberseguridad, la comodidad y la personalización.

### Las tres expectativas de los clientes que más influyen en los proyectos de transformación digital

#### España

#### Global

**01**   
Precios más bajos

**01**   
Mayor privacidad de los datos/ciberseguridad

**02**   
Mayor privacidad de los datos/ciberseguridad

**02**   
Rapidez del servicio de atención al cliente

**03**   
Comodidad (incluido el acceso 24/7)  

---

**Personalización** 

**03**   
Comodidad (incluido el acceso 24/7)

## La tecnología ya está creando valor, pero persisten los retos en materia de gestión

En su transformación digital, las empresas están integrando en su operativa diferentes tecnologías a distinto ritmo. Aunque muestran un gran interés por el potencial de la inteligencia artificial, la implantación de esta tecnología en la realidad corporativa se encuentra aún en sus primeras fases. A escala global, solo el 15% de los encuestados avanza de forma proactiva en la aplicación de sus estrategias de IA. En España, ese porcentaje se reduce al 8%.

Sin embargo, en lo que respecta al uso del análisis avanzado de datos en el día a día de la empresa, el 73% de los encuestados en España indica que ha superado la fase experimental (cinco puntos porcentuales por encima de la media global), mientras que el 17% describe su enfoque a los datos y análisis como «integrado», es decir, que está totalmente incorporado en las operaciones diarias y está generando beneficios.

En el ámbito de la tecnología como servicio (SaaS), son muchas las organizaciones que ya están disfrutando de sus beneficios. Tanto en España como a escala global, las tres ventajas de esta tecnología que destaca un mayor porcentaje de encuestados son la mejora en la gestión e integración de los datos, el impulso en la adopción de tecnología y la reducción de la huella de carbono.

## Estas ventajas parecen favorecer un aumento de la productividad de las empresas:

**61%** de las empresas españolas encuestadas ha aumentado sus beneficios y su desempeño gracias al uso de las tecnologías SaaS en los últimos 24 meses.

**67%** afirma que las oportunidades que brindan las tecnologías SaaS compensan los riesgos que conllevan.

Cabe destacar que cuando se analizan los principales objetivos que persiguen las empresas cuando adoptan este tipo de tecnologías, la optimización de los entornos existentes se sitúa en tercer lugar. Este hecho pone de manifiesto que, una vez que han emprendido el camino de la transformación digital, es necesario que las empresas aprendan a optimizar la gestión de sus activos tecnológicos.

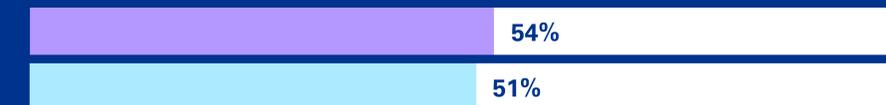
Se trata de una lección importante que debe aplicarse especialmente en contextos de restricciones presupuestarias, pues la transformación digital debe estar orientada a impulsar la rentabilidad. Esta realidad implica:

- Acercar las personas a la tecnología y viceversa
- Trabajar con socios y colaboradores
- Utilizar tecnologías emergentes para acercarse a los clientes

## La migración es la principal prioridad en el ámbito SaaS

Objetivos para adoptar las tecnologías SaaS

Apojar el funcionamiento de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, informática cuántica, etc.)



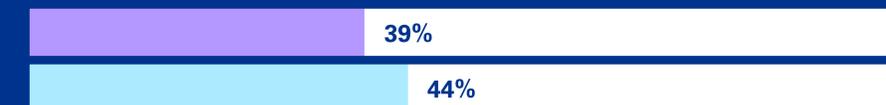
Mejorar la seguridad y el cumplimiento



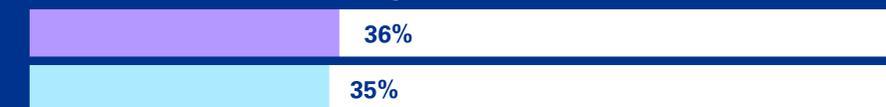
Maximizar el volumen de aplicaciones alojadas en la nube



Conectar fuentes de datos para posibilitar el análisis avanzado de datos



Transformación del modelo de negocio



Optimización de costes



Apojar nuevos productos/desarrollo de servicios



Opciones:



# Una transformación que genera confianza



## Cuando la transformación genera confianza, mejora los resultados

El informe pone de manifiesto que, en la transformación digital de sus organizaciones, los directivos están otorgando una relevancia destacada a las cuestiones relacionadas con la ciberseguridad. Son conscientes de que la gestión proactiva de los riesgos de seguridad en las primeras fases de los proyectos aumenta significativamente sus tasas de éxito.

Y es que la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías traen consigo nuevos desafíos: el desarrollo y crecimiento de los sistemas informáticos de la empresa puede generar nuevos puntos de vulnerabilidad, mientras que la mayor conectividad entre empleados, clientes y socios aumenta las posibilidades de experimentar un ataque.

Este desafío no es puramente técnico: aquellas empresas que no prioricen la seguridad en sus procesos de transformación podrían ver comprometida la confianza de sus grupos de interés, desde clientes hasta proveedores.

En España, un 51% de los encuestados señala que su prioridad a la hora de invertir en innovación es mejorar la confianza a través de la identificación y gestión de las ciberamenazas. Además, un 58% considera que gestionar los riesgos en las primeras fases incrementa el éxito de este proceso.

No obstante, casi uno de cada tres encuestados (32%) considera que la ciberseguridad y la privacidad están ralentizando su transformación.

## La seguridad se considera una oportunidad

La ciberseguridad no es solo una cuestión de resiliencia, sino que constituye una oportunidad para impulsar el negocio, es decir, una ventaja competitiva. Dos de cada tres encuestados en España (66%) asegura que avanzar en el ámbito de la ciberseguridad y de la privacidad les ayuda a reforzar la fidelidad de sus clientes.

Por tanto, no es de extrañar que impulsar la resiliencia y la confianza a través de la ciberseguridad sea uno de los principales objetivos para los departamentos de tecnología. De acuerdo con el informe, automatizar, racionalizar e integrar la seguridad en el núcleo de la empresa es uno de los objetivos prioritarios para los equipos de ciberseguridad en España: el 54% así lo destaca. Su reto es alcanzarlo sin obstaculizar el funcionamiento de la empresa, lo que generará confianza entre los profesionales y les permitirá adoptar decisiones más productivas a la vez que mejoran su desempeño en la protección de la organización.

El impacto positivo de la ciberseguridad en el negocio está potenciando una actitud más proactiva por parte de las empresas en esta materia. El 72% de los directivos encuestados en España considera que su organización debería ser más proactiva a la hora de integrar la confianza, la seguridad, la privacidad y la resiliencia en sus decisiones en relación con la tecnología.

De este modo los encuestados ponen de manifiesto la necesidad de dedicar tiempo a sentar unas bases seguras y fiables para avanzar con confianza en su transformación digital.

“ Garantizar la ciberseguridad en los procesos de transformación tecnológica es una obligación para mantener la confianza y poder responder ante los principales retos de la organización.

No solo redundará en la operación del negocio, sino que también afecta a la reputación, a los requisitos regulatorios y a la confianza de los clientes. Desde nuestro punto de vista es clave que la ciberseguridad se contemple desde el diseño de estos procesos y se mantenga como un vector estratégico que sustenta la evolución de los mismos. ”

**Javier Aznar**  
Socio de Technology Risk de KPMG en España

## Tres formas de situar la seguridad en el núcleo de la empresa

01



**Ayudar a la compañía a analizar con confianza el potencial de las tecnologías emergentes**

02



**Automatizar, racionalizar e integrar la seguridad en el núcleo de la empresa**

03



**Reforzar el ecosistema con terceras partes y proveedores de servicios externos**

# Objetivos de la digitalización



## A pesar de la incertidumbre, las empresas no ralentizan su transformación digital

En su transformación digital, las organizaciones deben tener claro cuáles son sus objetivos: toda decisión debe estar alineada con la estrategia de negocio de la compañía. En España, la ciberseguridad y la generación de valor son dos de las metas que priorizan las organizaciones en sus decisiones en el ámbito tecnológico.

Pero, al igual que ocurre a escala global, los asuntos ESG están adquiriendo una creciente relevancia en España: un 46% de los encuestados españoles sitúa las cuestiones ESG entre sus prioridades a la hora de invertir en innovación, porcentaje similar al registrado globalmente (48%). En consecuencia, los compromisos ESG constituirán un catalizador de la innovación tecnológica a medio plazo.

“ Cada vez más el área de IT/digital de las organizaciones está adquiriendo un papel más relevante en asuntos ESG como aliado estratégico del área de sostenibilidad. La cada vez más exigente regulación, las obligaciones de reporting y la necesidad de nuevas funcionalidades como los escenarios de simulación con inteligencia artificial, hacen que el uso de tecnologías sea absolutamente necesaria. De ahí el concepto de Twin Transition por el cual se produce un binomio indivisible entre sostenibilidad y digitalización para alcanzar los objetivos ESG de las organizaciones. ”

**Ana Peñuela**

Socia de Technology Enablement de KPMG en España

## Los objetivos ESG, una prioridad para la innovación tecnológica

Las empresas se han propuesto mejorar su desempeño en cuestiones ESG y se apoyan en la innovación tecnológica para alcanzar ese objetivo.

Dos de cada tres encuestados en España (68%) confían en poder avanzar en sus objetivos ESG a corto plazo utilizando las herramientas tecnológicas de las que disponen actualmente, como, por ejemplo, el análisis avanzado de datos para evaluar el desempeño de la organización, gestionar el *reporting* o identificar posibles mejoras.

Las soluciones tecnológicas permiten avanzar en la consecución de los retos medioambientales de las organizaciones, que ya están analizando su uso en ámbitos como la reducción de las emisiones a través de prácticas más eficientes o la medición y el reporte de sus emisiones de carbono con mayor precisión.

Favorecer el comportamiento ético entre los profesionales o apoyar las iniciativas de diversidad, igualdad e inclusión desde la contratación son otras de las aplicaciones que se están investigando. Además, la tecnología permite desarrollar productos y servicios más sostenibles.

“ Las exigencias regulatorias en ESG añaden un aliciente a la estrategia de las empresas para estar preparadas ante este reto, desde un punto de vista de gestión de riesgos y oportunidades.

Las ventajas van más allá del mero cumplimiento. Los grupos de interés, desde inversores hasta empleados y la propia sociedad, quieren saber más sobre cómo operan las empresas de manera sostenible. Contar con profesionales, sistemas y herramientas que proporcionen datos de calidad, así como con procesos de gestión, control y reporting rigurosos permitirán mejorar la toma de decisiones estratégicas y además mejorar los procesos de aseguramiento ESG. En definitiva, la tecnología debe formar parte de la gestión ESG como elemento clave de este ecosistema. ”

**Patricia Reverter**

Socia responsable de Assurance ESG de KPMG en España

## Sin embargo, las empresas admiten que aún tienen dudas a la hora de abordar nuevas inversiones

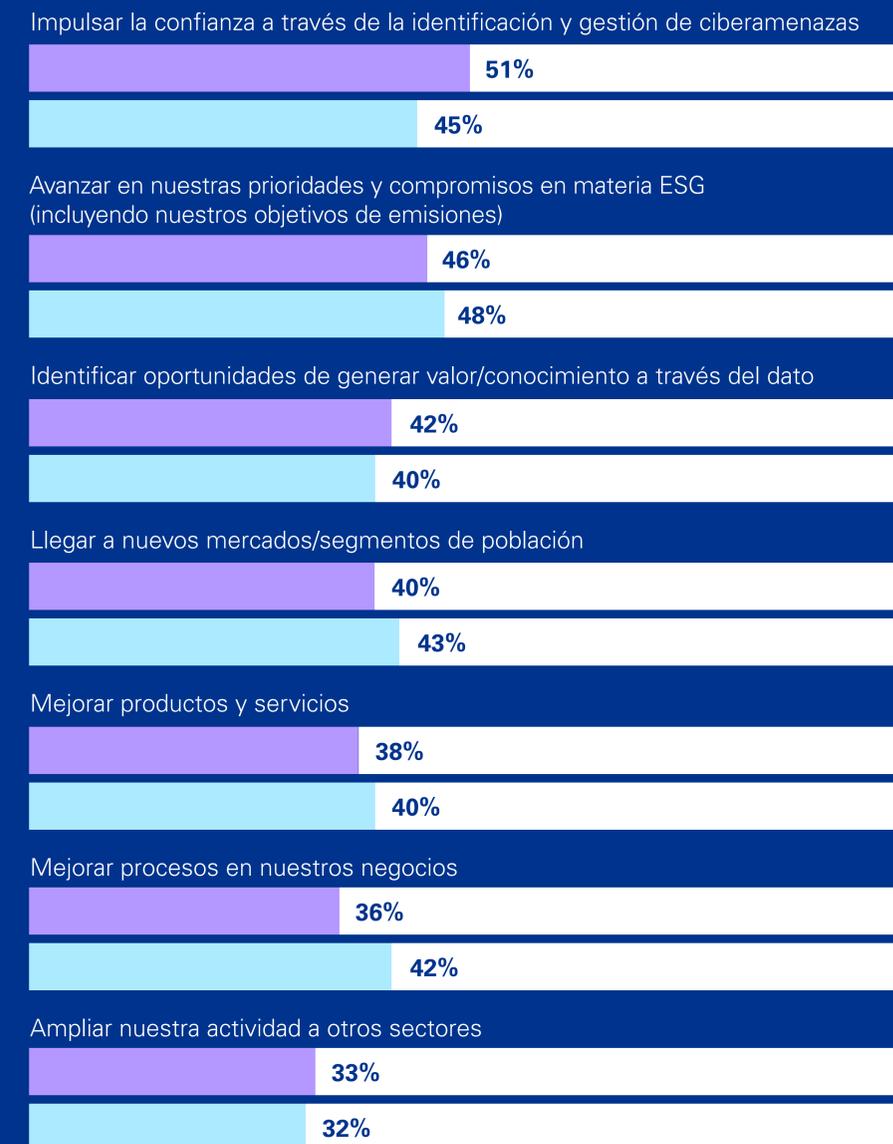
Cuando se les pregunta a las empresas por la evolución de sus herramientas tecnológicas, se muestran prudentes en sus respuestas. El 57% de los encuestados españoles reconocen que la incertidumbre económica ha reducido su confianza en las inversiones que llevan a cabo en el ámbito de la tecnología. Cabe destacar que este porcentaje es ocho puntos inferior al dato global.

Esta contención se refleja también en los planes de inversión: un 65% de los directivos españoles que han participado en este informe señala que se espera de ellos que generen más beneficios con presupuestos más reducidos que el año pasado, un porcentaje similar al registrado en el conjunto de los países analizados (67%).

Sería un error que las organizaciones se conformaran con las herramientas tecnológicas con las que ya cuentan: la competencia podría adelantarles y alcanzar una posición de liderazgo en su sector. Por ello, resulta fundamental que el departamento de IT aprenda a compartir su discurso con mayor eficacia, transmitiendo el impacto positivo de estas inversiones en los resultados de la organización o los riesgos de una financiación insuficiente. Solo así conseguirán el apoyo de la alta dirección y garantizarán los recursos que necesitan para seguir avanzando en la transformación y contribuir a que la compañía alcance sus objetivos, ya sea en el ámbito de la ciberseguridad, de la relación con el cliente o de los asuntos ESG.

## La tecnología contribuye a mejorar la seguridad y a alcanzar los objetivos ESG

Objetivos principales a los que va a contribuir el equipo de tecnología en los dos próximos años



Opciones:

■ España ■ Global

## La IA y el *machine learning* mantienen su atractivo

La IA y el *machine learning* están adquiriendo un papel protagonista en las estrategias de crecimiento de las compañías. De hecho, el 55% de los directivos españoles que han participado en el informe considera que estas tecnologías serán cruciales para alcanzar sus objetivos en los próximos tres años, un porcentaje significativamente superior al que registran otras como el *edge computing* o la robotización (46% en ambos casos).

“ En el mundo empresarial moderno, la IA no es solo una meta; es una estrategia fundamental. La prioridad radica en la construcción de modelos de aprendizaje robustos, la adopción de datos de alta calidad y la creación de casos de usos transformadores que impulsen la automatización y la toma de decisiones inteligentes.

Nuestra visión y nuestra estrategia debe estar guiada por el potencial ilimitado de la inteligencia artificial para revolucionar la forma en la que hacemos negocios. ”

### Eva García

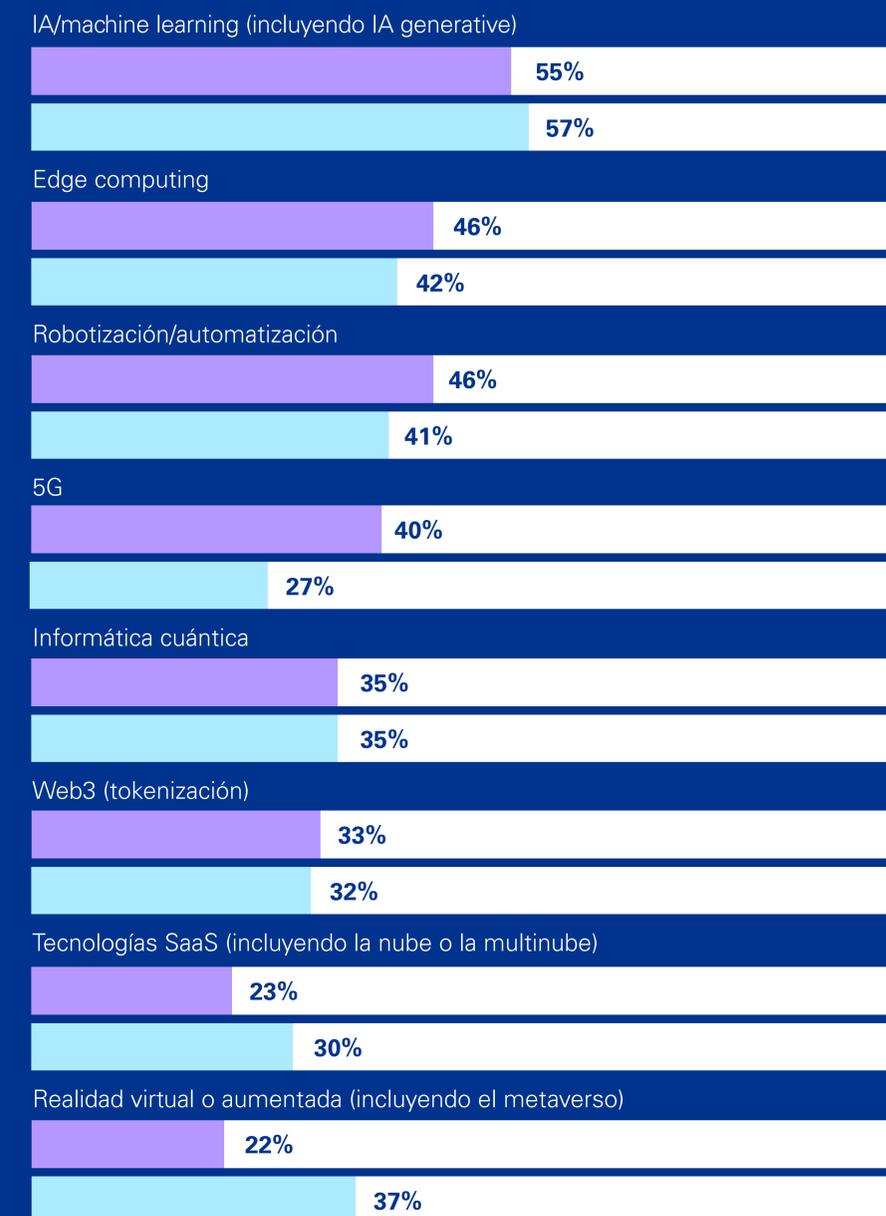
Socia responsable de Análisis de Datos e Inteligencia Artificial de KPMG en España

## Las tres ventajas más comunes de la IA y el *machine learning* en España



## La IA y el *machine learning*, claves para alcanzar los objetivos a corto plazo

De las siguientes tecnologías, ¿cuál cree que será la más importante para ayudar a su empresa a alcanzar sus objetivos en los próximos 3 años?



Opciones:



## Las estrategias de IA cambian a gran velocidad

La IA evoluciona de forma constante por lo que las empresas se ven impulsadas a replantearse constantemente sus estrategias. Si en 2022, un 40% de los encuestados en todo el mundo aseguraba haber alcanzado la fase “proactiva” en su estrategia de IA, este año ese porcentaje se reduce al 15%. En el caso de España es significativamente menor: un 8%

Uno de los motivos es el debate ético sobre la aplicación de esta tecnología: el 57% de los encuestados españoles afirma que su progreso se ha visto retrasado por las dudas en torno a cómo la IA toma decisiones (a escala global, un 55% de los encuestados comparte esta opinión). El escrutinio de los grupos de interés sobre la IA será cada vez más exigente. Por ello, es crucial que las empresas no se precipiten en sus decisiones y se aseguren de que sus estrategias en torno a la IA se construyen sobre bases sólidas, especialmente en lo que respecta al tratamiento de los datos. Será necesario combinar la prudencia (para garantizar la seguridad en la aplicación de esta tecnología), con la agilidad (para responder a los cambios), priorizando en todo momento las necesidades de los usuarios, ya sean empleados o clientes. Esta máxima es especialmente aplicable [en los modelos de IA generativa](#).

Limitar las capacidades de un modelo podría tener un efecto más transformador, ya que los usuarios tienen tendencia a rechazar cambios de gran calado. Asimismo, definir unas [directrices de uso seguro](#) para las aplicaciones de IA generativa dentro de la organización promoverán un uso adecuado y eficaz. Las directrices podrían incluir un requisito de formación para quienes deseen utilizar estas herramientas.

“ Incorporar tecnología emergente en las compañías, como es el caso de la Inteligencia Artificial, requiere de una reflexión y debate previo sobre las oportunidades y riesgos asociados a tal decisión a fin de acertar con la visión y estrategia corporativa. Hoy más que nunca, los equipos legales y de cumplimiento legal deben trabajar junto con los equipos de negocio, innovación, tecnología y seguridad de la información para definir de forma coherente su política de tecnología responsable atendiendo a parámetros legales, pero también éticos. La confiabilidad de los usuarios y de los grupos de interés en una Organización se torna en un factor diferencial de primer orden. Usar la ley como aliada competitiva es algo crucial para posicionarse mejor en el mercado. ”

### Noemí Brito

Socia responsable del área de ‘Legal Operations & Transformation Services’ (LOTS) y de IP & IT de KPMG Abogados

## Cuidado con dejarse llevar

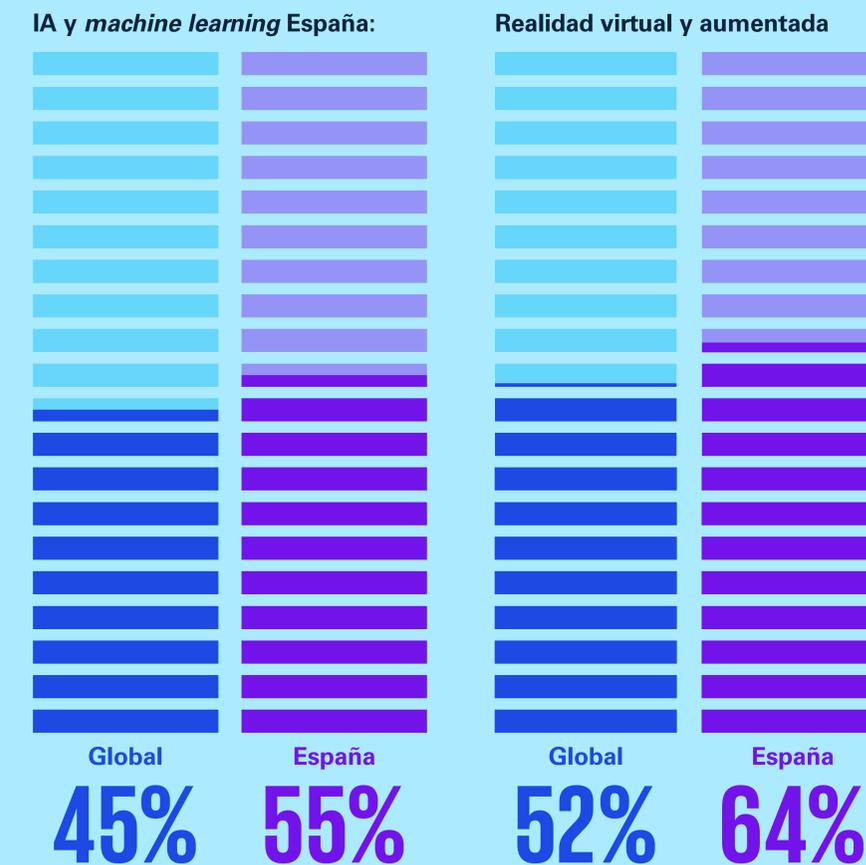
Si bien es cierto que las organizaciones demuestran un elevado nivel de diligencia en sus decisiones de transformación, el estudio identifica una vulnerabilidad: tanto en España como a escala global, cuando se les pregunta a los encuestados cuál es la razón por la que están priorizando la IA en sus estrategias: la respuesta más común es porque su competencia ya la ha adoptado. El porcentaje en España (55%) es 10 puntos superior al que alcanza en el conjunto de los países analizados.

Asimismo, un 64% de los encuestados españoles aducen la misma razón cuando se les pregunta por la adopción de la realidad virtual o aumentada (incluyendo el metaverso), un porcentaje 12 puntos superior al global.

El temor por quedarse rezagado es comprensible, pero la presión de los competidores no constituye un argumento que justifique por sí solo una decisión. El objetivo de los líderes de los equipos tecnológicos debe ser impulsar resultados comerciales y estratégicos. Únicamente se obtendrán resultados de valor si los líderes empresariales evalúan rigurosamente la idoneidad de las posibles inversiones.

Para aprovechar el dinamismo de la transformación digital y hacer frente a los posibles obstáculos económicos, las empresas deben concretar la finalidad de sus estrategias y evitar así que los proyectos vayan a la deriva. De este modo, las organizaciones no malgastarán sus recursos, algo fundamental en un momento en que los presupuestos siguen ajustándose.

## Porcentaje de encuestados que priorizan determinadas tecnologías porque la competencia ya las ha adoptado:



# Las amenazas del presente



## Colaboración y cultura corporativa

Nadie duda de que la digitalización trae consigo desafíos técnicos. Sin embargo, no son este tipo de retos los que generan una mayor inquietud entre las empresas. Tanto en España como en el conjunto de los países analizados en este informe, los directivos del ámbito tecnológico consideran que aspectos como la cultura, la colaboración o la comunicación pueden entorpecer la transformación digital de sus organizaciones.

De hecho, la falta de coordinación en los departamentos de tecnología es el principal obstáculo para este proceso según los encuestados: un 44% de los participantes en España así lo cree y un 46% a escala global. Además, más de un tercio de los encuestados (34% en España y 36% en el conjunto de los países analizados) describe su cultura como reacia al riesgo y un porcentaje similar se muestra preocupado por la falta de competencias en la empresa.

Sobre la importancia de integrar la digitalización en la cultura corporativa y responder a las inquietudes que pueda generar en los equipos, cabe destacar que en España, un 39% de los encuestados afirma que su transformación se está viendo obstaculizada por el hartazgo que genera en sus equipos. Este dato, 11 puntos superior al registrado en el conjunto de los países analizados, pone de manifiesto la urgencia de abordar la digitalización también desde la gestión del talento, es decir, desde las expectativas y necesidades de los profesionales.

“ Una de las claves del éxito de la transformación digital son los Fusion Teams: equipos multidisciplinares que combinan tecnología, análisis y experiencia de negocio, y que se organizan en torno a capacidades o resultados empresariales poniendo siempre al cliente en el centro. Estos equipos fomentan la colaboración y la comunicación y son el mecanismo fundamental para impulsar el cambio cultural en las organizaciones. ”

**Ana Peñuela**

Socia de Technology Enablement de KPMG en España

Para solventar estos obstáculos, es necesario promover iniciativas que garanticen la comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y transversal) de la que la alta dirección deberá ser garante. De hecho, un 67% de los encuestados en España (69% globalmente) coincide en que es necesario que el departamento de tecnología de su organización ayude al equipo directivo a comprender el potencial de las nuevas tecnologías.

Las iniciativas de comunicación también deben implicar a los socios externos, que también son susceptibles de constituir un obstáculo para la transformación de la compañía:

- El 59% de los encuestados españoles afirma que los contratos a largo plazo con proveedores obstaculizan su capacidad para invertir en nuevas tecnologías. Este dato está en línea con el registrado a escala global (57%).
- Uno de cada tres directivos españoles (32%) destaca que la necesidad de gestionar un ecosistema cada vez complejo de socios y proveedores es un desafío para innovar. Este porcentaje es 10 puntos inferior al global.

## Cómo impulsar la colaboración

Para minimizar las posibilidades de que la ausencia de comunicación entre los equipos obstaculice el proyecto, es necesario promover una estrategia que contemple los diferentes puntos de vista, conocimientos y capacidades presentes en la organización.

Empieza a constatarse que la evolución de la tecnología y la mayor competencia por atraer y fidelizar a los profesionales con las mejores capacidades exigen una revisión de las estrategias de talento, que deben adaptarse a las nuevas necesidades de la organización, pero también a las nuevas exigencias de los profesionales.

En un ámbito como la tecnología, que aglutina perfiles muy diferentes, avanzar en la diversidad ampliará no solo el número de profesionales susceptibles de unirse a la compañía, sino también la posibilidad de incorporar y desarrollar las capacidades que la empresa demanda.

Más allá de las capacidades técnicas, los responsables de los departamentos de tecnología tendrán que atender a las competencias interpersonales, hasta lograr un equilibrio entre ambas.

En definitiva, para que los proyectos de transformación digital futuros salgan adelante, los líderes empresariales deben asumir la responsabilidad de abordar el reto de la colaboración y de la cultura que existen en su organización.

## Competencias esenciales para las empresas que quieran prosperar en la economía digital

### España:

1. Agilidad para responder a las señales del mercado

2. Integrar la ciberseguridad y la privacidad tanto entre sus profesionales como en su tecnología

3. Valentía para incorporar las tecnologías emergentes de forma estratégica

### Global:

1. Integrar la ciberseguridad y la privacidad tanto entre sus profesionales como en su tecnología

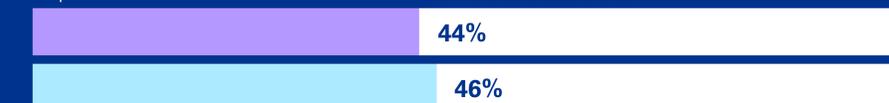
2. Empatía y comunicación entre las diferentes áreas de negocio

3. Valentía para incorporar las tecnologías emergentes de forma estratégica

## La falta de coordinación está ralentizando la transformación de las empresas

¿Cuáles de los siguientes retos tienen más probabilidades de ralentizar su transformación?

La falta de coordinación y gobernanza en el departamento de tecnología para impulsar de forma efectiva las iniciativas de transformación.



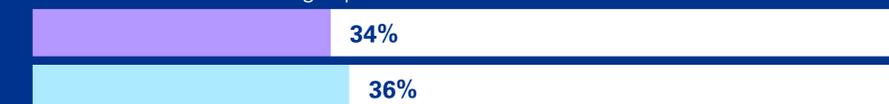
Hartazgo generado por la transformación



Falta de madurez de las estrategias de gestión de datos



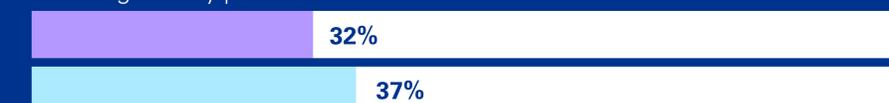
Cultura de rechazo al riesgo que ralentiza el cambio



Falta de capacidades en la organización



Ciberseguridad y privacidad



Obligación de la tecnología heredada



Incremento de costes



Opciones:



# Una transformación digital estratégica



## Lecciones aprendidas de los líderes sobre la transformación digital estratégica

La pasada edición de este informe constató que las empresas habían incrementado sus competencias digitales con respecto a años anteriores hasta superar nuestro concepto de liderazgo digital.

Este año, hemos actualizado este concepto: para ser definidas como líderes digitales, los encuestados debían cumplir dos criterios importantes:

1. Haber desarrollado herramientas tecnológicas con las que están seguras de que cumplirán sus objetivos de transformación digital.
2. Sus inversiones en tecnología han comenzado a generar beneficios o a mejorar su desempeño.

Este grupo está formado por alrededor del 15% de las empresas de la muestra global del informe y los datos ponen de manifiesto que estas organizaciones se están transformando a un ritmo más rápido y con mejores resultados que la media.

Por ejemplo, el 96% de estas compañías asegura que su departamento tecnológico tiene la capacidad de ayudar a la organización a analizar con confianza el potencial de las tecnologías emergentes, en comparación con el 81% del conjunto de empresas encuestadas. Además, dos tercios de estas compañías han alcanzado al menos la fase de implantación en proyectos relacionados con tecnologías emergentes, las tecnologías SaaS, el análisis avanzado de datos y la IA y el *machine learning*, en comparación con la base menos de la mitad de la base total de encuestados.

Este perfil de compañía también ha solventado muchos de los retos de colaboración que amenazan el progreso de la transformación digital, y siguen trabajando en otros. Por ejemplo, el 93% está de acuerdo en que una mayor diversidad en el equipo de IT puede favorecer la colaboración con el resto de la empresa, el 94% está decidido a mejorar

la comprensión del consejo de administración; y el 76% es consciente de la necesidad de centrarse en los contratos a largo plazo con los proveedores.

Como resultado, estas empresas están registrando un desempeño destacado en diferentes parámetros que abarcan desde la productividad de los empleados hasta la capacidad de innovación. Además, tienen muchas posibilidades de alcanzar unos resultados empresariales que superan sus expectativas.

### ¿Cómo pueden el resto de empresas alcanzar a los líderes digitales?

En primer lugar, deben centrarse en la agilidad empresarial. Globalmente, cuando se les pregunta por los factores esenciales para prosperar en una economía digital, las empresas destacan especialmente la ciberseguridad y la empatía. Sin embargo, las empresas líderes digitales presentan una mayor tendencia a destacar la agilidad para responder a las señales del mercado (tal y como ocurre en España).

¿La empresa utiliza el análisis avanzado de datos para crear circuitos de retroalimentación que les permitan replicar productos, servicios y enfoques? ¿Ha eliminado los silos existentes para promover una colaboración rápida y fluida en toda la organización? ¿Está preparada para cerrar alianzas y llevar a cabo proyectos con terceros?

Si se responden estas preguntas de forma adecuada, los beneficios son considerables:

- el 72% de los líderes digitales registra mejoras en la productividad de los empleados. En el resto de empresas, este porcentaje es del 48%.
- el 71% afirma haber mejorado el compromiso del cliente, (49% en el resto de empresas)
- el 67% dice contar con más apoyo para el desarrollo de nuevos negocios (48% en el resto de empresas)
- el 67% está impulsando la innovación (46% en el resto de empresas)

Será clave que los líderes de los departamentos de tecnología actúen con agilidad a la hora de adaptar los recursos a unas prioridades que cambian constantemente.

## ¿En qué medida diría que sus inversiones en transformación digital en los últimos años han contribuido a impulsar los siguientes resultados?

\* Los porcentajes corresponden a los que respondieron «por encima de las expectativas»

\*\* Porcentajes sobre la muestra global

Aumento de la productividad de los empleados



Mayor eficiencia y reducción de costes



Mayor compromiso de los clientes



Mayor satisfacción de los empleados



Desarrollo de nuevos negocios



Capacitación para la innovación



Empresas líderes digitales  
Empresas no líderes digitales

# Conclusión



Los directivos que lideran los departamentos de tecnología se muestran decididos a seguir avanzando en la transformación digital de sus organizaciones. No obstante, deben hacerlo de forma analítica y colaborar con el resto de departamentos de la empresa para obtener el máximo impacto.

Incluso en un entorno favorable de mercado, invertir en tecnología porque sí sería caer en la autocomplacencia: en tiempos difíciles como los actuales, la innovación debe vincularse a resultados empresariales concretos y supervisarse cuidadosamente para generar beneficios.

Y, en este sentido, la agilidad resulta crucial. No todos los proyectos que se abordan se traducen en resultados, pero las empresas ágiles son capaces de adaptarse con rapidez al entorno cambiante y de accionar las palancas internas para optimizar el desempeño. Las propuestas con mayor éxito pueden seguir creciendo mientras que aquellas que no generan el beneficio esperado pueden dejarse de lado.

### Para aprender del éxito de las empresas que previamente hemos identificado como líderes digitales, es necesario tener en cuenta que:

- 9 de cada 10 afirman que aún deben mejorar en la tarea de ayudar al consejo de administración a comprender el potencial de las nuevas tecnologías.
- 9 de cada 10 se muestran plenamente conscientes del impacto en la productividad y de los costes financieros de sus 'deudas tecnológicas' actuales.
- 9 de cada 10 consideran que deben ser más proactivas a la hora de integrar la confianza, la seguridad, la privacidad y la resiliencia en sus despliegues tecnológicos.
- 9 de cada 10 piensan que la colaboración con el resto de la empresa sería mayor si su departamento tecnológico fuera más diverso.
- 6 de cada 10 afirman que la mayor privacidad de los datos y la ciberseguridad que demandan los clientes influyen en sus prioridades estratégicas.
- Casi la mitad afirma que las expectativas de transparencia en cuanto a los objetivos ESG impulsan sus esfuerzos de transformación.

Lo más importante es identificar las necesidades y objetivos actuales y futuros de la empresa y articular una estrategia tecnológica que contribuya de la forma más efectiva a satisfacerlas y alcanzarlos. De este modo, la función de IT seguirá contando con el apoyo del equipo directivo: globalmente, el 38% de las empresas afirma que la inversión en tecnología emergente cuenta con la aprobación de los directivos, frente al 10% del estudio del año pasado. En España el porcentaje actual también es del 38%.

### Es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo va a asegurarse de que su organización se mantiene al día de las tendencias tecnológicas, en rápida evolución, y permanece atenta a las áreas en las que podría quedarse atrás?
- ¿Qué métricas está definiendo para sus proyectos de transformación digital y en qué medida los está alineando con los objetivos comerciales de su organización?
- ¿Cómo utiliza la tecnología digital para mejorar el modo en que su organización genera valor en el ámbito ESG?
- ¿Qué políticas debe aplicar su organización para ayudar a sus profesionales a aprovechar la IA con seguridad y confianza?
- ¿Cómo solventa los retos en el ámbito de la colaboración dentro de su organización con el fin de evitar que afecten a su productividad?
- ¿Qué más debería hacer para dar prioridad a la ciberseguridad como palanca para impulsar y proteger el valor de la compañía?

# La transformación nunca para. Nosotros tampoco.

En KPMG creemos que la transformación es una oportunidad que no se puede dejar pasar. Integrando la mejor tecnología, con los procesos adecuados y las capacidades y visión necesarias, la transformación será un éxito. Por esa razón, hemos trabajado durante décadas en el corazón de las empresas, ayudando a nuestros clientes a maximizar el potencial de sus personas y de su tecnología, trabajando junto para alcanzar resultados reales. Porque cuando personas y tecnologías se unen, el resultado es insuperable.

## **Construyendo un mundo diferente:**

Los profesionales de KPMG marcan la diferencia en la transformación tecnológica de tu organización. Juntos, te ayudamos a orientar tu negocio al cliente, optimizar funciones para afrontar nuevos retos, gestionar los riesgos y la regulación, alcanzar nuevas cotas de generación de valor y crear un entorno para adaptarse a los cambios.

# Contactos

## Fernando Echevarría

Socio responsable de **Technology Enablement de KPMG en España**

E: fernandoechevarria@kpmg.es

T: +34 639 31 52 78

## Noemí Brito

Socia responsable del área de **'Legal Operations & Transformation Services' (LOTS) y de IP & IT de KPMG Abogados**

E: noemibrito@kpmg.es

T: +34 689 38 57 98

## Eva García

Socia responsable de **Análisis de Datos e Inteligencia Artificial de KPMG en España**

E: evagarcia1@kpmg.es

T: +34 685 94 88 10

## Javier Aznar

Socio de **Technology Risk de KPMG en España**

E: jaznar@kpmg.es

T: +34 699 35 00 29

## Ana Peñuela

Socia de **Technology Enablement de KPMG en España**

E: apenuela@kpmg.es

T: +34 600 51 45 53

## Patricia Reverter

Socia responsable de **Assurance ESG de KPMG en España**

E: preverter@kpmg.es

T: +34 699 43 78 31

# Transformación para crear valor

El conjunto de soluciones de transformación empresarial de KPMG pueden ayudarte a conseguir nuevas oportunidades diseñadas para generar valor.

## KPMG Connected Enterprise

Todas nuestras soluciones tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a poner al cliente en el centro de todas sus decisiones de negocio, para conseguir generar impacto económico y rentabilidad, apoyándonos en la tecnología y en la Analítica Avanzada de Datos.

## KPMG Powered Enterprise

Soluciones enfocadas a la transformación de las funciones de la compañía, apoyándonos en las tecnologías emergentes de nuestras principales alianzas tecnológicas.

## KPMG Trusted

Soluciones dirigidas a generar confianza a los stakeholders, gestionando los riesgos y analizando la regulación en su proceso de creación.

## KPMG Elevate

Ayudamos a nuestros clientes a identificar y cuantificar valor en los procesos de transformación.

[kpmg.es](https://kpmg.es)

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.