



Innovación y cambio, tecnologías de la Información

El dato, un activo fundamental para el 94% de los directivos

Uno de los mejores predictores de una transformación de éxito es la capacidad de extraer información de valor de los datos. Sin embargo, las organizaciones españolas todavía están lejos de tener una estrategia del dato consistente.

Así, el 54% de las empresas que califica de éxito su transformación digital cuentan con un plan tecnológico de datos, y un 22% esperaban implementarlo en 2022. En contraste, solo el 13% de las empresas que declaran no estar satisfechas con su proceso de transformación digital disponen de una estrategia de datos, un 9% han acabado por abandonarlo si no lo ha hecho y el 42% no tienen previsto desarrollarlo.

Además, el 78% de las empresas que asignan que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito en ese proceso.

Estas son algunas de las conclusiones del estudio [*IESE-Penteo Índice data-driven. Diagnóstico de la transformación digital en organizaciones impulsadas por los datos*](#). En él, los profesores del IESE Javier Zamora, Josep Valor y Joan Enric Ricart, junto con Nicolás Infante Middleton (IESE), Toni Guerra Cortada (General Manager

en Penteo) y José Luis Pérez (director de Análisis en Penteo) presentan una [*herramienta de autoevaluación*](#) desarrollada por profesores del IESE denominada Índice *data-driven* (I_{dd}).

¿PREPARADOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Los profesores del IESE enviaron a los participantes (Javier Abadía, director general de Gestora de Hoteles, Viajes El Corte Inglés; Juan Béjar, presidente de Aplicalia; Jesús Bonilla, director general de Sanitas Dental; Sandra Daza, directora general de Gesval; Javier Godoy, propietario de Gocotex; y Ana Góngora, CEO de Mediapost) una serie de lecturas y preguntas para después discutir durante una hora en un grupo reducido, seguido de un almuerzo. Este grupo de trabajo es moderado por profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando. Este grupo de trabajo es moderado por profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que

más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando.

El I_{dd} permite a las empresas valorar, en una escala del 1 al 5, cuán preparadas están para sacar partido de los datos que generan y, por ende, realizar con éxito un proceso de transformación digital. La media de las 161 empresas españolas participantes en el estudio está en 2,91, lo que indica que las empresas todavía están lejos de sacar rendimiento de sus datos. Apenas un 7% de las empresas obtienen una puntuación por encima de 4, mientras que el 13% no supera el 2.

Las organizaciones que mejor puntuación obtienen en el I_{dd} poseen un modelo de datos en el que se apoya el de negocio y configura el organizativo. El más desarrollado es el modelo de datos (3,24), lo que refleja que las empresas españolas han invertido en soluciones tecnológicas alrededor del dato, pero que no lo acompañan del modelo de negocio (2,78) ni organizativo (2,70).

Modelo de datos. Las empresas han invertido en sistemas de TI alrededor del dato, un aspecto que obtiene una puntuación media de 3,24. El componente más desarrollado es la seguridad (3,65), lo que probablemente refleja la creciente preocupación ante el incremento de ciberataques en los dos últimos años. Por el contrario, se observa un claro déficit en lo relativo a la implantación de un gobierno del dato en la organización (2,76). Así, la mayoría de las empresas carecen de responsables de la gestión del dato y muy pocas están empujando el gobierno relativo a la IA (1,70), es decir, prestan poca atención a la gestión de sesgos, responsabilidad, transparencia y ética.

Modelo de negocio. Las empresas españolas tampoco disponen de un modelo de negocio orientado a sacar el máximo provecho de sus datos, un aspecto en el que puntúan con un 2,78. Aunque han adoptado procesos de automatización para ganar eficiencia (3,40), aún están lejos de aplicar la IA a los datos con fines predictivos/prescriptivos (2,61). Probablemente, eso se debe a que las organizaciones todavía están en una fase exploratoria de la IA.

Modelo organizativo. Si nos fijamos en el modelo organizativo, la puntuación baja al 2,70. Es decir, las empresas españolas necesitan más capacidades y metodologías para sacar partido al dato. La mayoría de las empresas lo usan como el elemento de control del



El 78% de las empresas que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito. Así, existe correlación entre una transformación digital exitosa y una estrategia holística alrededor del dato.



modelo de negocio actual, y muy poco como elemento de innovación. Así, muy pocas son capaces de trabajar de forma bimodal (2,69), es decir, simultanear procesos de innovación con un modelo de negocio orientado a maximizar los beneficios económicos. A su vez, destaca la baja adopción de un funcionamiento *agile* (2,38), así como la falta de perfiles especializados en IA, como científicos de datos, ingenieros de datos o traductores de negocio (2,55).

Respecto a los beneficios, el 55% de las empresas esperan que sus estrategias alrededor del dato mejoren su toma de decisiones corporativa. Un 53%

creen que aumentarán la eficiencia en los procesos y democratizarán el acceso a la información a toda la compañía.

EL TAMAÑO, FACTOR DE ÉXITO

El tamaño de la empresa incide en cuán preparada está esta para sacar partido al dato. Las más grandes tienen más recursos para desarrollar capacidades tecnológicas y organizativas, aunque tienen más condicionamientos de *compliance*. Por su parte, la pyme obtiene mejor puntuación en coordinación y agilidad.

A su vez, las empresas de servicios aprovechan mejor el dato (3,02) —sobre todo las que han experimentado grandes cambios en la interacción con sus clientes, como los sectores bancario y asegurador— que las industriales (2,61). Podemos inferir que los contextos cambiantes incitan a las empresas a convertirse en organizaciones impulsadas por los datos.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Cuestionario online, realizado entre el cuarto trimestre de 2021 y el primer trimestre de 2022, a 256 altos directivos. De ellos, el 42% eran CEO; el 37%, directores generales; el 8%, CIO; y, el resto eran directores de otras áreas funcionales. Se han considerado para el análisis



únicamente a aquellos que respondieron a la totalidad del cuestionario, 161.

+ INFO: Este trabajo es una continuación del [Estudio IESE-Penteo sobre transformación digital en España publicado en junio de 2020](#).

AUTORES DEL ESTUDIO

Javier Zamora es profesor ordinario de la Práctica de la Dirección del departamento de Operaciones, Información y Tecnología de IESE Business School. Cuenta con un doctorado en Ingeniería Eléctrica por Columbia University y es ingeniero superior de Telecomunicación por la Universitat Politècnica de Catalunya.

Josep Valor-Sabatier es profesor ordinario de Operaciones, Información y Tecnología y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital en IESE Business School. Es doctor en Operations Research por Massachusetts Institute of Technology, y doctor of Sciences in Medical Engineering por Harvard/MIT Division of Health Sciences and Technology.

Joan Enric Ricart, Fellow de la SMS y de EURAM es profesor del Dirección Estratégica de IESE Business School y dirige la Cátedra Carl Schroeder. Fue director del departamento de Dirección Estratégica, director del Programa Doctoral, y decano asociado de Investigación en IESE.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.