

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

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.



21 de julio de 2022 | Actualizado 5 de diciembre de 2022

- El Índice *data-driven* (I_{dd}) del IESE permite a las empresas valorar, del 1 al 5, cuán preparadas están para aprovechar sus datos y realizar una transformación digital con éxito. El I_{dd} refleja de forma agregada el grado de *data-driven* de una organización con una visión 360º de las dimensiones tecnológicas, de negocio y organizativas.
- Un I_{dd} robusto en las tres dimensiones es un buen predictor de la probabilidad de éxito en los procesos de transformación digital. El 78% de las empresas que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito en ese proceso.
- El I_{dd} promedio de las empresas del estudio es de 2,91. Este valor, por debajo del valor medio de la escala, indica que las empresas todavía poseen claros déficits para poder sacar partido del dato como activo fundamental.
- De las tres dimensiones del I_{dd} , la más desarrollada es el modelo de datos (3,24), lo que refleja que las empresas invierten en sistemas de TI alrededor del dato. Sin embargo, tanto en el modelo de negocio (2,78) como el organizativo (2,70) están por debajo de la media, mostrando la falta de capacidades y metodologías para sacar partido al dato.

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% esperan 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 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-Penteco 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 Penteco) y José Luis Pérez (director de Análisis en Penteco) presentan una [herramienta de autoevaluación](#) desarrollada por

profesores del IESE denominada Índice *data-driven* (I_{dd}).

¿Preparados para la transformación digital?

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 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-Pentoe sobre transformación digital en España](#) publicado en junio de 2020.

www.iese.edu/es/insight