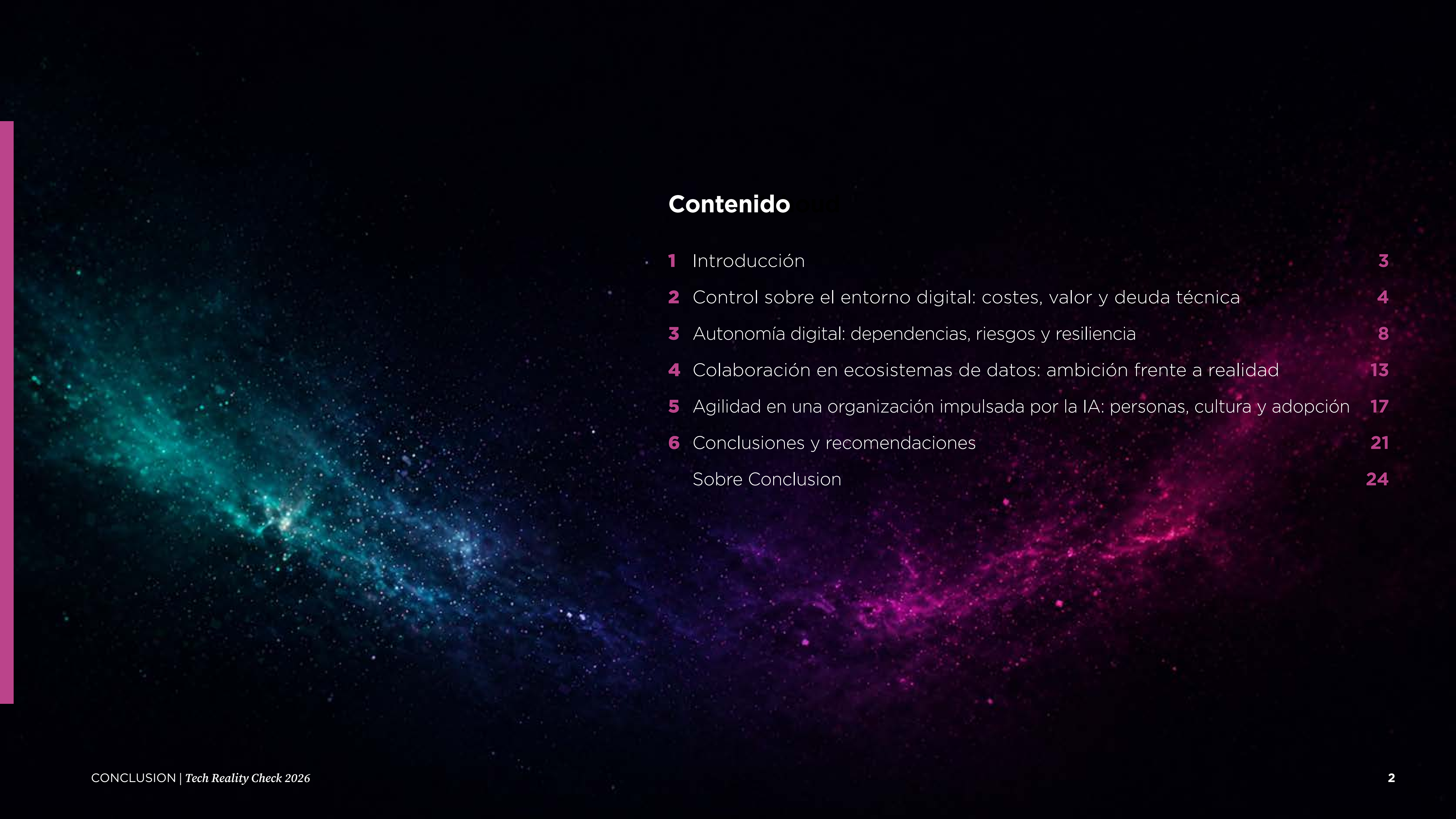


TECH REALITY CHECK 26

¿CÓMO DE PREPARADAS DIGITALMENTE ESTÁN
LAS ORGANIZACIONES EUROPEAS EN 2026?



Contenido

1	Introducción	3
2	Control sobre el entorno digital: costes, valor y deuda técnica	4
3	Autonomía digital: dependencias, riesgos y resiliencia	8
4	Colaboración en ecosistemas de datos: ambición frente a realidad	13
5	Agilidad en una organización impulsada por la IA: personas, cultura y adopción	17
6	Conclusiones y recomendaciones	21
	Sobre Conclusion	24

INTRODUCCIÓN

Año tras año, las organizaciones de toda Europa invierten en nuevas tecnologías. Pero, ¿realmente tienen el control sobre ellas? ¿Entienden cuánto cuestan, qué valor aportan y qué ocurriría si un proveedor crítico desapareciera mañana? ¿Y consiguen traducir la tecnología en nuevas formas de trabajar, o simplemente sirve para hacer lo mismo de forma más eficiente?

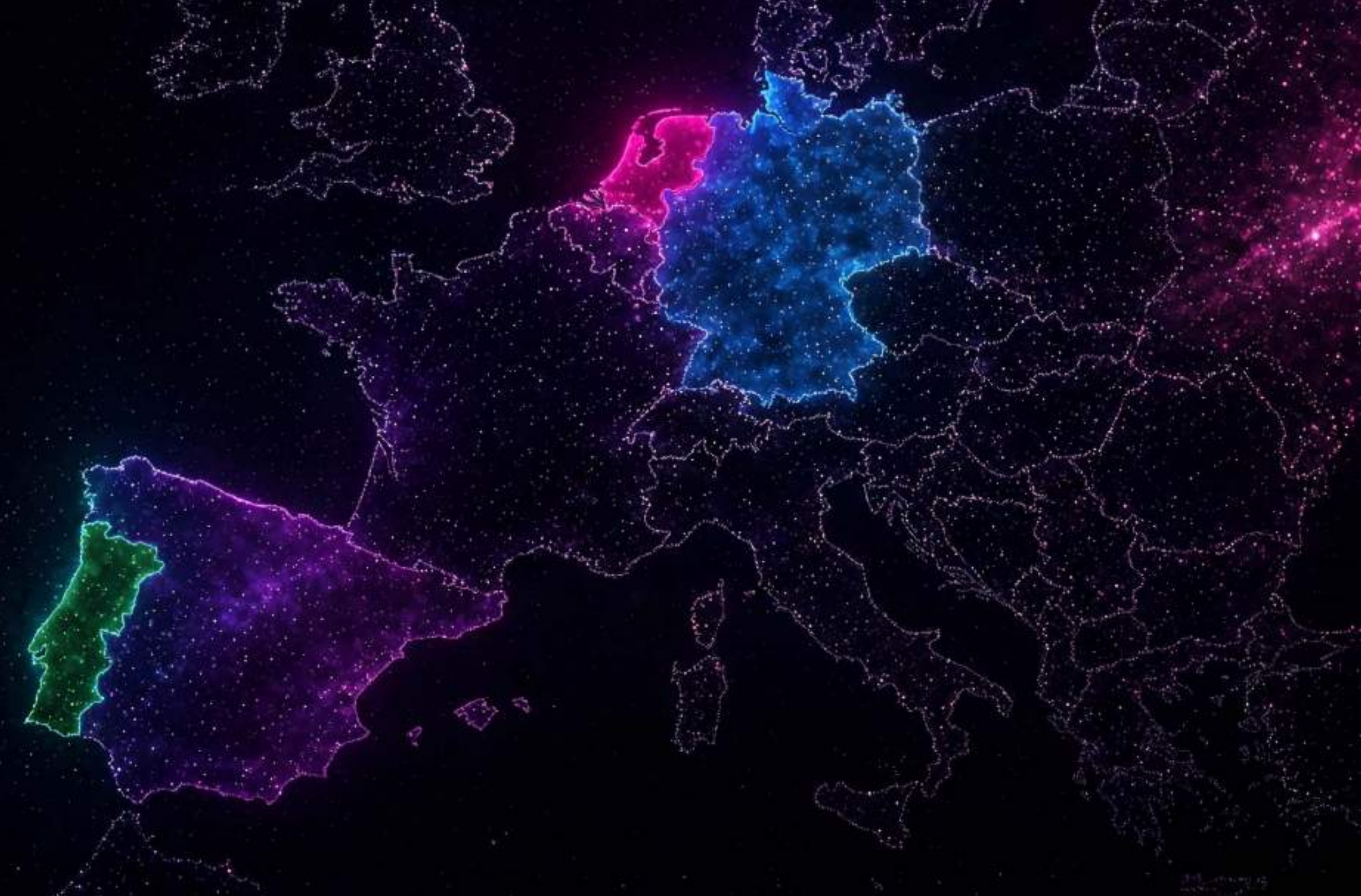
El auge de la IA, el aumento de la presión geopolítica sobre la soberanía digital y una creciente conciencia de la dependencia de las organizaciones respecto a las Big Tech hacen crucial que las organizaciones mantengan el control sobre su propio entorno digital, y que puedan rendir cuentas sobre ese control. Al mismo tiempo, la realidad resulta más compleja de lo que sugieren las posibilidades tecnológicas. Muchas organizaciones son conscientes de que tienen problemas, como sistemas legacy, estructuras de costes poco claras o dependencias que no comprenden del todo, pero con demasiada frecuencia esa conciencia no se traduce en acciones concretas o en la toma de decisiones. La brecha entre reconocer los problemas y actuar sigue siendo amplia, y se amplía aún más a medida que la IA acelera el ritmo del cambio.

Sobre este estudio

Tech Reality Check es un estudio anual de Conclusion sobre la realidad digital de las organizaciones en Europa. El foco no está en la ambición, sino en la práctica: ¿qué controlan realmente las organizaciones? ¿A qué retos se enfrentan? ¿Y dónde se encuentran los mayores riesgos y oportunidades?

En esta primera edición (2026), cuatro temas ocupan el centro del análisis: el control sobre los costes, el valor y la deuda técnica; la autonomía digital y la resiliencia; la colaboración en ecosistemas de datos; y la agilidad en una organización impulsada por la IA. Los resultados se comparan entre cuatro países: Países Bajos, Alemania, España y Portugal. Cuatro economías europeas que afrontan, cada una a su manera, la misma pregunta fundamental: ¿cómo garantizar que la tecnología funcione para la organización, y no al revés. Los resultados son sorprendentes y, en ocasiones, incómodos. Tech Reality Check revela un patrón estructural: las organizaciones suelen comprender bien sus retos digitales, pero no consiguen traducir ese conocimiento en decisiones coherentes en materia de gobernanza, inversión y formas de trabajo.

Cada capítulo comienza con resultados agregados de los cuatro países, seguidos de apartados por país que contextualizan y matizan esos hallazgos.



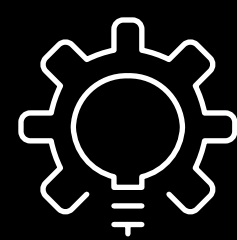
Muchas organizaciones se consideran líderes, pero aún luchan contra la realidad de la tecnología.

Tech Reality Check 2026 se basa en una encuesta cuantitativa online realizada a 1.058 responsables de IT y líderes empresariales en organizaciones medianas y grandes de cuatro países europeos: Países Bajos (n = 247), Alemania (n = 329), España (n = 403) y Portugal (n = 79). El trabajo de campo fue realizado por Markteffect en febrero de 2026. El grupo objetivo está compuesto por responsables de la toma de decisiones en IT y estrategia digital, que trabajan en organizaciones con operaciones digitales relevantes. La muestra se diseñó para

ofrecer una visión representativa de las prácticas digitales en cada uno de los cuatro países. Nota: la muestra portuguesa consta de 79 participantes; por lo tanto, los resultados para Portugal deben considerarse orientativos. Todos los resultados por país reflejan percepciones autodeclaradas de los encuestados y no pueden generalizarse al conjunto del país. Los nombres de los países se utilizan por claridad, pero deben interpretarse como abreviatura de “encuestados en ese país”.

Capítulo en cifras

Mucho conocimiento, poca dirección



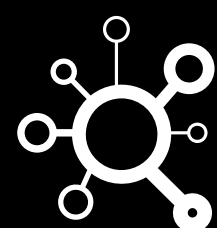
60%

Experimenta la deuda técnica como un obstáculo para la innovación
Solo el 18% lo tiene en cuenta en las decisiones de inversión



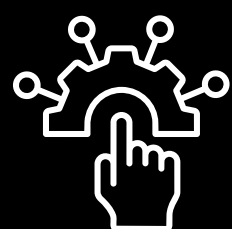
85%

Tiene una visión de costes basada en el Coste Total de Propiedad (TCO)



67%

Mide el valor de los servicios digitales
Solo el 28% lo hace de forma estructural (con KPI)



60%

Estima que gran parte de la tecnología apenas se utiliza

2

CONTROL SOBRE EL ENTORNO DIGITAL

Costes, valor y deuda técnica

Las organizaciones pagan por tecnología que no siempre comprenden del todo, que no siempre pueden valorar con precisión y que, en algunos casos, apenas utilizan. Una de las paradojas más llamativas es que, mientras el 60% experimenta la deuda técnica como una barrera importante para la innovación, solo el 18% la tiene en cuenta como criterio en las decisiones de inversión.

Existe visibilidad de los costes, pero falta profundidad

Aunque la mayoría de las organizaciones afirma tener una comprensión razonable de sus costes tecnológicos (de media, el 85% declara disponer de una visión mayoritaria o completamente completa basada en el Coste Total de Propiedad o TCO), la profundidad real de ese conocimiento varía significativamente según la región.

En Alemania, una visión completa (incluyendo costes indirectos y obligaciones futuras) es más la norma que la excepción (71%). En España (56%) y Portugal (47%), esto es considerablemente menos frecuente. Países Bajos ocupa la última posición:

solo el 35% de las organizaciones neerlandesas afirma disponer de una visión de costes totalmente completa.

El 85% tiene visibilidad de los costes. Pero, ¿y una visión completa? Esa es otra cuestión.

Un patrón similar emerge cuando se pregunta a las organizaciones si pueden demostrar qué capacidades digitales cuestan más de lo que aportan en valor. Aunque el 84% afirma que puede hacerlo, la profundidad de esa justificación difiere notablemente entre países.

Para muchos, la medición del valor aún no es una práctica estructural

Saber cuánto cuesta algo es una cosa; saber qué aporta es otra. El 67% de los encuestados afirma medir el valor de las capacidades digitales de forma mayoritaria o estructural, pero existe una diferencia importante entre ambas categorías.

2 Control sobre el entorno digital

Solo el 28% mide el valor de forma estructural, utilizando KPI y momentos de medición definidos. El 39% restante mide “en gran medida”, dejando margen a interpretaciones y supuestos.

En cambio, el 33% de las organizaciones no mide el valor de forma estructural en absoluto. Dentro de este grupo, una cuarta parte indica que combina medición con estimaciones, mientras que otras se basan principalmente en supuestos o no miden el valor en absoluto. La medición estructural del valor, por tanto, está lejos de ser una práctica habitual, incluso en países que destacan en otros aspectos de este ámbito.

Esta falta de profundidad en la medición tiene consecuencias tangibles. En el 60% de las organizaciones, los encuestados estiman que una proporción grande o muy grande de las capacidades digitales apenas se utiliza (una cifra basada en percepción, no en medición objetiva del uso). Las organizaciones no solo pagan por tecnología que no comprenden completamente, sino también por tecnología que apenas utilizan.

La deuda técnica se percibe, pero no se aborda

La deuda técnica representa una barrera importante o estructural para la innovación en el 60% de las organizaciones. Pero esa cifra oculta la gravedad del problema: el 30% experimenta esta limitación en muy gran medida, lo que

significa que en una de cada tres organizaciones la deuda técnica está obstaculizando activamente la renovación y la innovación. Esta situación es consistente en los cuatro países; no es una excepción, sino la norma.

Sin embargo, solo el 18% la menciona como criterio en decisiones de inversión o desmantelamiento. Además, alrededor del 10% de las organizaciones indica que no existen criterios claros en absoluto, o que las decisiones están influenciadas en gran medida por la política interna o las preferencias de la dirección.

La limitación es ampliamente percibida, pero apenas se refleja en la toma de decisiones que podrían eliminarla. Esto no es casual: la deuda técnica es muy visible en sus consecuencias (sistemas lentos, dependencias costosas, proyectos retrasados, innovación limitada y mayores riesgos de seguridad y continuidad), pero lo suficientemente abstracta como para ser sistemáticamente relegada. Mientras esto siga ocurriendo, la deuda continúa creciendo de forma casi invisible.

La deuda técnica limita la innovación en el 60% de las organizaciones, pero solo el 18% la incluye como criterio de inversión.



¿Qué es la deuda técnica?

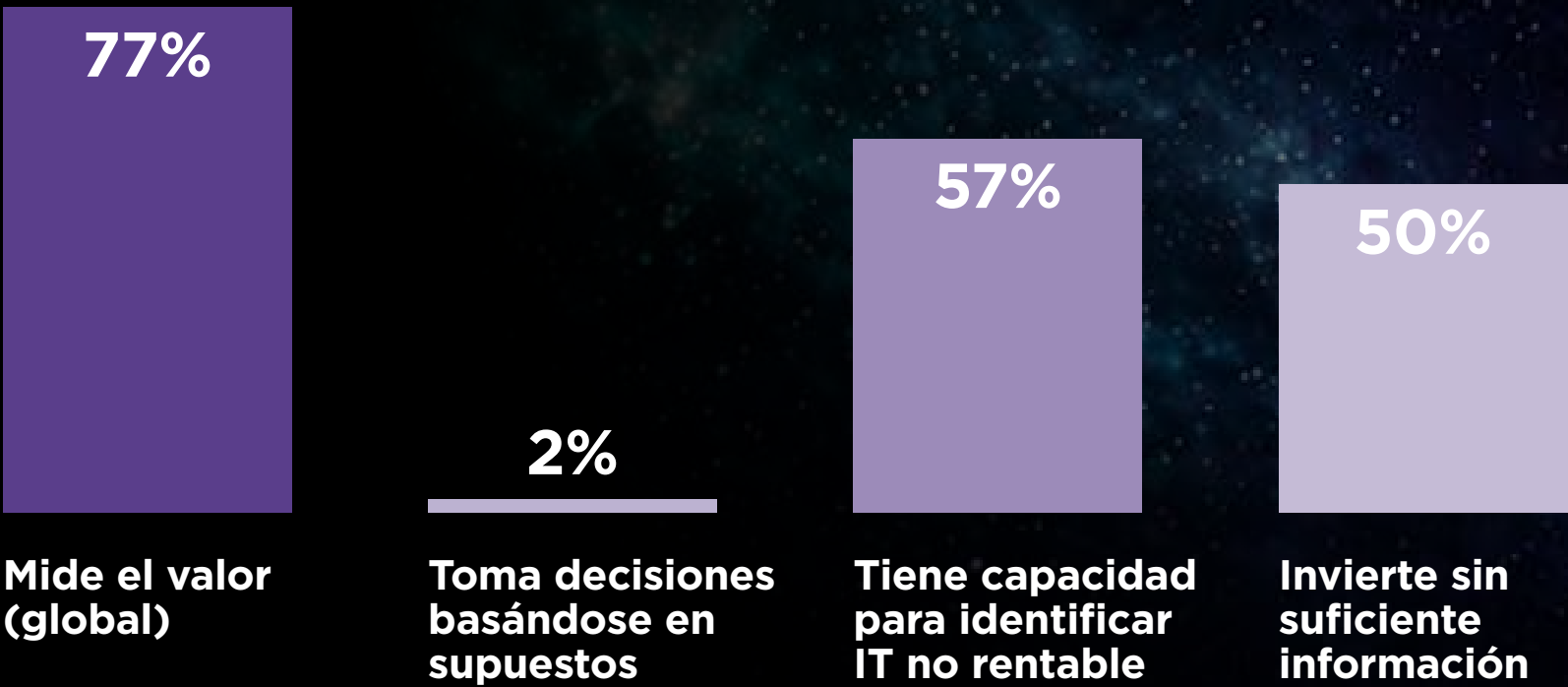
La deuda técnica hace referencia a la “deuda” acumulada que surge cuando las organizaciones toman decisiones tecnológicas que son convenientes a corto plazo, pero costosas a largo plazo. Ejemplos incluyen sistemas legacy que nunca se sustituyen, soluciones temporales que se vuelven permanentes o mantenimiento aplazado que se acumula año tras año. Al igual que la deuda financiera, la deuda técnica genera “intereses”: cuanto más tiempo permanece sin resolverse, más costosa resulta su corrección. Y, como la deuda financiera, es gestionable, siempre que se incorpore explícitamente en la toma de decisiones. Precisamente este último paso es el que, en la práctica, rara vez se produce.



Existe conciencia, pero la práctica sigue siendo compleja

España obtiene buenos resultados en medición del valor: el 77% mide el valor de forma mayoritaria o estructural, y solo el 2% se basa principalmente en supuestos.

También destaca que el 57% de los encuestados españoles afirma poder demostrar en gran medida qué capacidades cuestan más de lo que aportan en valor (la cifra más alta de todos los países). Al mismo tiempo, el 50% reconoce que las inversiones se realizan con demasiada frecuencia sin saber qué resultados generan, lo que indica que existe conciencia, pero la práctica sigue siendo resistente al cambio.



Menor control, más supuestos

En todos los aspectos de este ámbito, Países Bajos presenta las puntuaciones más bajas de los cuatro países. Solo el 35% de las organizaciones neerlandesas declara disponer de una visión de costes completamente completa; una brecha significativa frente a Alemania (71%), España (56%) y Portugal (47%).

La medición del valor también queda rezagada: solo el 49% mide el valor de forma mayoritaria o estructural, frente al 77% en España y el 71% en Alemania. Lo más llamativo es que el 17% de las organizaciones neerlandesas basa el valor de las capacidades digitales principalmente en supuestos; la proporción más alta de todos los países, muy por encima de España (2%) y Alemania (4%). Esta falta de medición no pasa desapercibida. El 66% está de acuerdo con la afirmación de que las inversiones se realizan con demasiada frecuencia sin saber qué aportan. De nuevo, la cifra más alta de los cuatro países.

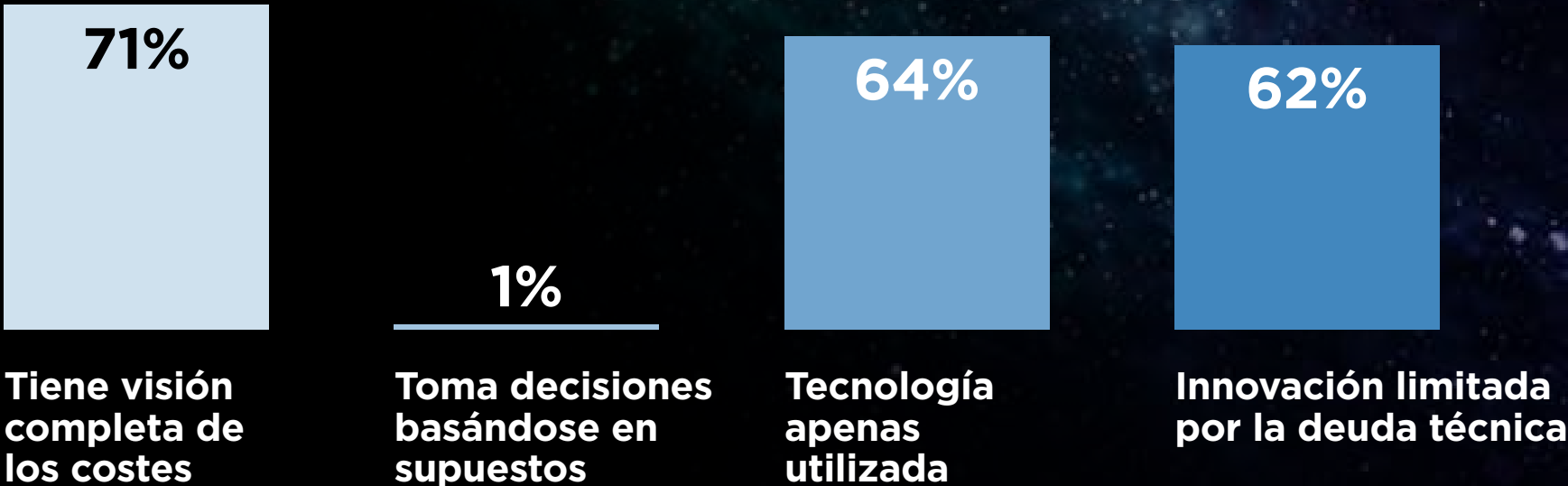




Alta visibilidad, baja utilización

Los encuestados alemanes informan del mayor nivel de visibilidad de costes de todos los países: el 71% dispone de una visión completa del TCO y solo el 1% se basa principalmente en supuestos.

Sin embargo, surge un punto de inflexión significativo. Alemania también presenta el mayor porcentaje de capacidades digitales apenas utilizadas (64% indica una proporción grande o muy grande) y experimenta la mayor limitación a la innovación debido a la deuda técnica (62% en gran o muy gran medida). Una alta visibilidad no se traduce automáticamente en una mejor utilización, aunque también puede reflejar una mayor disposición a reconocer los problemas existentes.



Pragmático y en la media

Los encuestados portugueses informan de un nivel medio de visibilidad de costes: el 47% dispone de una visión completa del TCO, en línea con la media europea.

Cabe destacar que el rendimiento técnico (51%) y la contribución a los objetivos de negocio (46%) son los criterios de inversión más citados, ambos por encima del resto de países. Esto apunta a una orientación relativamente pragmática.



Capítulo en cifras

Consciente, pero vulnerable



AUTONOMÍA DIGITAL

dependencias, riesgos y resiliencia

¿Qué ocurriría si un proveedor crítico dejara de operar mañana? Dos de cada tres encuestados afirman tener una visión completa de sus dependencias críticas. Sin embargo, disponer de una visión no equivale a evaluar el riesgo. Saber de qué se depende es un punto de partida, pero una evaluación real requiere un paso adicional: estimar la probabilidad de interrupción y su impacto potencial. Esta valoración constituye la base de la gestión del riesgo, que a su vez exige mitigar activamente los riesgos inaceptables. Los datos reflejan esta brecha: mientras el 64% afirma tener una visión completa de las dependencias, solo el 50% ha traducido ese conocimiento en políticas activas de soberanía, y el 55% reconoce que los riesgos solo reciben atención cuando algo falla.

La mayoría de las organizaciones tiene visibilidad de las dependencias, pero pocas cuentan con políticas activas

El 64% de los encuestados indica que dispone de una visión completa, a nivel organizativo, de las dependencias críticas para la operativa diaria. Los

cinco tipos más comunes de dependencia crítica son los servicios cloud o componentes de infraestructura (47%), las condiciones externas como el suministro energético y la refrigeración (44%), personas clave con conocimiento único (42%), dependencia de proveedores (36%) y sistemas legacy difíciles de sustituir (36%).

El 86% sabe que los datos sujetos a jurisdicciones extranjeras implican riesgos, pero solo el 50% dispone de políticas activas.

El 86% afirma ser consciente, en gran o muy gran medida, de los riesgos asociados a que la tecnología o los datos estén sujetos a legislaciones no europeas. La mitad de ellos (50%) ha traducido esa conciencia en políticas activas de soberanía que se aplican en la

3 Autonomía digital

práctica; la otra mitad tiene políticas en desarrollo, las aplica parcialmente o no dispone de ellas.

Cabe destacar que el 83% afirma que los roles y responsabilidades en relación con las dependencias están bien o muy claramente definidos, mientras que las políticas formales avanzan con mayor lentitud. Las organizaciones saben quién es responsable; lo que hay que hacer no está igual de consolidado.

Las políticas de soberanía van por detrás de la conciencia

La brecha entre conciencia y acción se hace más visible cuando se plantea qué ocurre si algo falla. Casi la mitad (48%) espera problemas graves si un proveedor crítico o una plataforma cloud deja de funcionar: el 10% afirma que la operativa se detendría inmediatamente, mientras que el 38% prevé interrupciones importantes con servicios muy reducidos. Otro 43% anticipa “interrupciones limitadas”, con los procesos clave funcionando.

El 48% espera interrupciones graves si un proveedor crítico deja de operar mañana.

El 59% experimenta que la innovación se ve limitada en gran o muy gran medida por medidas de gestión del riesgo destinadas a reducir las dependencias tecnológicas. Este dato revela una tensión organizativa real: cuanto más controlan las organizaciones el riesgo tecnológico, más perciben que se limita su capacidad de innovar. En cambio, el 39% afirma experimentar poca o ninguna limitación.

Las organizaciones más estructuradas en este ámbito parecen pagar un precio: cuanto mayor es el control del riesgo, mayor es la percepción de restricción en la capacidad de cambio.

***“Posponer soluciones estructurales de IT genera una escalada de costes y riesgos.”
El 72% está de acuerdo con esta afirmación. La procrastinación es un patrón extendido en Europa.***



Soberanía digital: no se trata de evitar la dependencia, sino de gestionarla

El debate sobre la soberanía digital se intensifica cuando aumentan las tensiones geopolíticas. Sin embargo, reducirlo a un sentimiento antiestadounidense es simplificarlo en exceso, según Lucas Jellema, CTO de Conclusion. “La soberanía digital consiste en saber de qué dependes, de qué no quieres depender y cuál es el impacto de posibles interrupciones, para poder determinar y mitigar el riesgo hasta un nivel aceptable. Si eso está claro, innovación y control pueden coexistir perfectamente.”

Esta visión coincide con los resultados del estudio: el 86% de los encuestados afirma ser consciente de los riesgos jurisdiccionales, pero solo el 50% ha traducido esa conciencia en políticas activas. La brecha entre saber y actuar es significativa, y en un contexto geopolítico cambiante, esa brecha constituye un riesgo en sí misma.

La resiliencia nace desde dentro

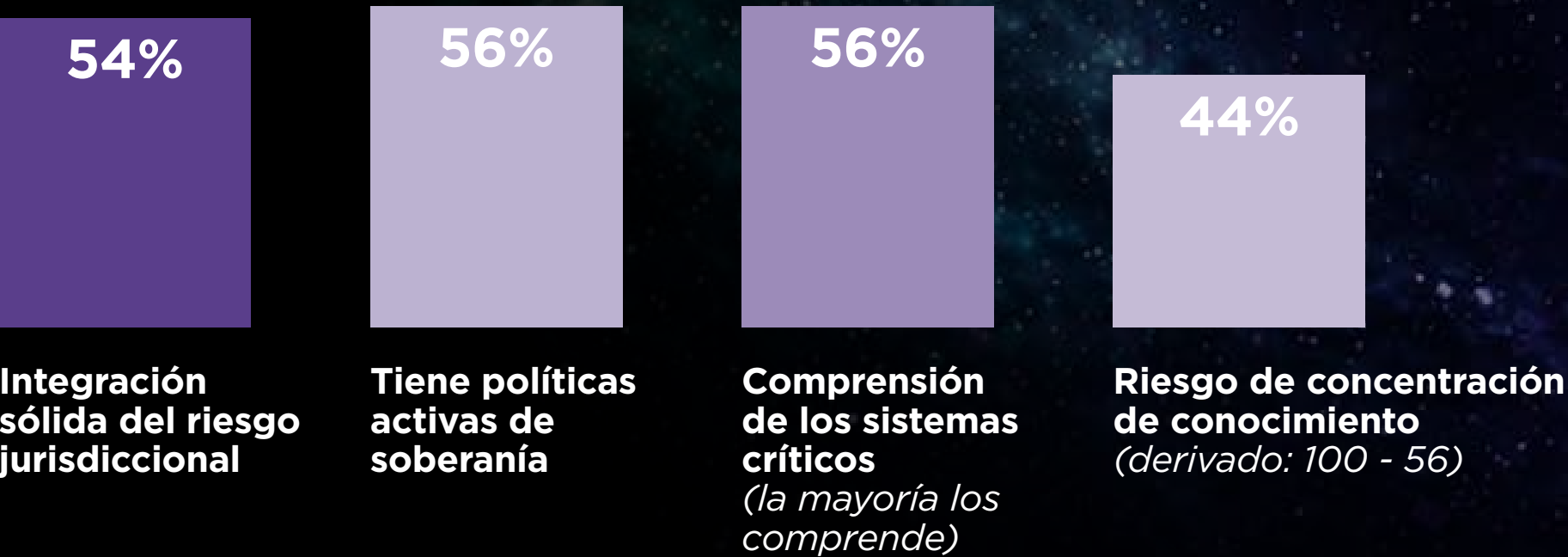
La mayoría de las organizaciones aborda la ciberseguridad como una cuestión técnica: herramientas adecuadas, procedimientos correctos y control desde arriba. Sin embargo, la resiliencia real funciona de otra manera, según Roel Gloudemans, Director de IT Risk & Compliance en Conclusion. “En lugar de imponer obligaciones de arriba abajo, involucramos activamente a los responsables de los procesos en la conversación. ¿Dónde están los puntos débiles? ¿Y qué ocurriría si algo fallara realmente?” Este enfoque refleja una conclusión más amplia del estudio. El 57% de los encuestados afirma sentirse vulnerable porque los sistemas críticos funcionan sobre tecnologías que solo un pequeño grupo de personas comprende realmente. No es solo un problema técnico, sino también de gobernanza y cultura. La tecnología puede asegurarse; los monopolios de conocimiento y la falta de responsabilidad son mucho más difíciles de abordar.



El control como mentalidad

España muestra el mayor nivel de conciencia sobre riesgos jurisdiccionales: el 54% los ha integrado en gran medida y el 56% dispone de políticas activas de soberanía (los valores más altos de todos los países).

También destaca que España es el único país donde la mayoría (56%) rechaza la afirmación de que los sistemas críticos funcionan sobre tecnología que solo entienden unas pocas personas. En el resto de los países ocurre lo contrario: el 68% en Países Bajos, el 67% en Alemania y el 60% en Portugal están de acuerdo con esa afirmación, lo que señala un riesgo estructural de concentración de conocimiento que diferencia a España de sus homólogos europeos.



Conciencia sin control

Países Bajos se sitúa sistemáticamente por debajo de la media europea en este ámbito. Solo el 49% afirma tener una visión completa de las dependencias críticas, frente al 70-71% en España y Alemania.

Las políticas activas de soberanía están presentes en solo el 36% de las organizaciones neerlandesas, significativamente menos que en España (56%) y Alemania (53%). Esta preparación limitada tiene consecuencias concretas: el 45% espera interrupciones graves si falla un proveedor crítico o una plataforma cloud (la cifra más alta, junto con Portugal). Esto puede reflejar en parte una mayor dependencia de servicios cloud públicos, aunque el estudio no mide directamente su uso. Al mismo tiempo, el 62% confirma que los riesgos asociados a jurisdicciones extranjeras solo reciben atención cuando algo falla. Existe conciencia de la necesidad de cambio, pero no control activo.

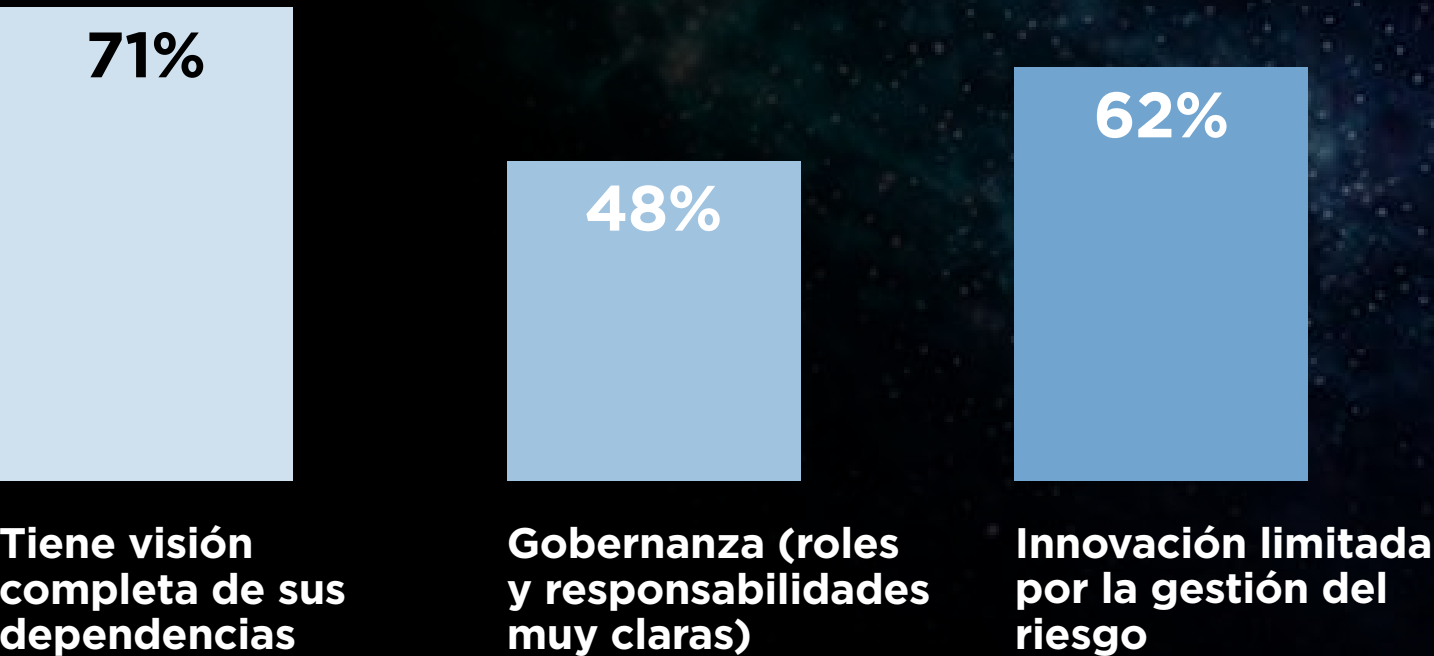




Mayor gobernanza, mayor coste

Alemania muestra el mayor nivel de gobernanza en torno a las dependencias: el 71% dispone de una visión completa a nivel organizativo y el 48% afirma que los roles y responsabilidades están muy claramente definidos (las cifras más altas de todos los países).

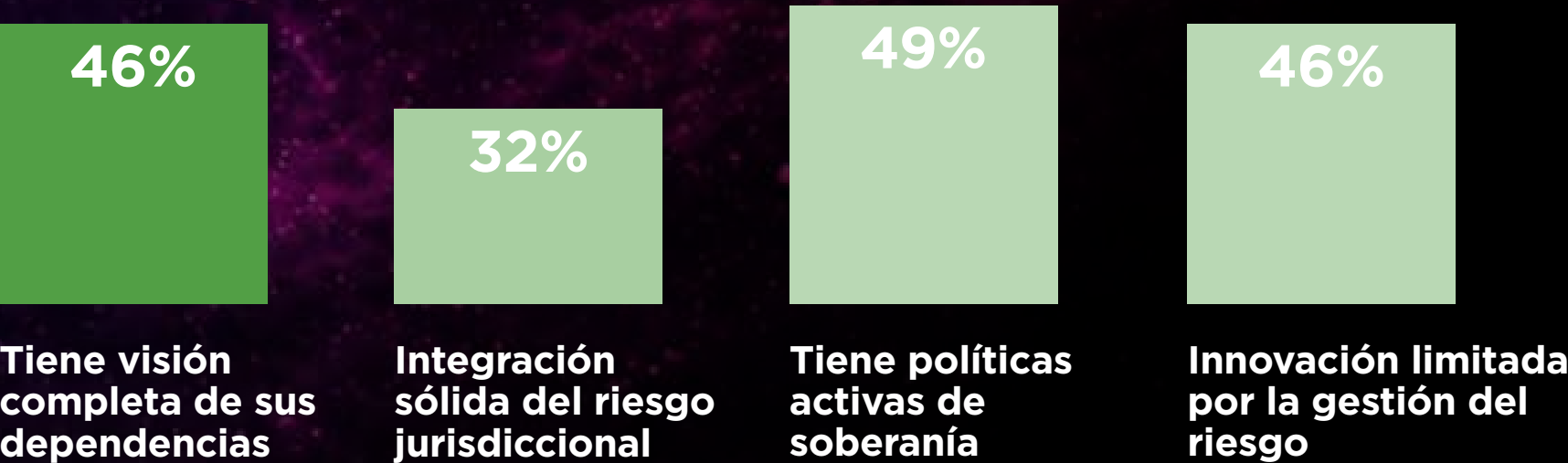
La contrapartida es evidente: Alemania también experimenta la mayor limitación a la innovación derivada de la gestión del riesgo, con un 62% que lo indica en gran o muy gran medida. Quienes están más organizados son también quienes perciben pagar un mayor precio.



Políticas presentes, conciencia incierta

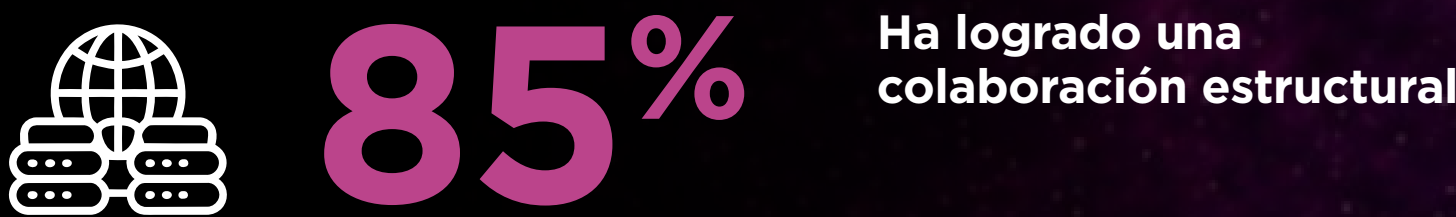
Portugal presenta la menor visibilidad de dependencias críticas de todos los países (46% dispone de una visión completa), y solo el 32% afirma haber integrado los riesgos jurisdiccionales en gran medida (la cifra más baja).

Sin embargo, el 49% sí cuenta con políticas activas de soberanía, en línea con la media europea y por encima de Países Bajos. La limitación percibida a la innovación por la gestión del riesgo es la más baja en Portugal, con un 46%. Esto plantea la cuestión de si refleja un menor nivel de restricción o una menor conciencia de lo que está en juego.



Capítulo en cifras

Gran ambición, pequeño avance



4

COLABORACIÓN EN ECOSISTEMAS DE DATOS

ambición frente a realidad

Las organizaciones comparten cada vez más datos con socios, proveedores y otras entidades de su sector o región, en los denominados ecosistemas de datos. Dos tercios ya participan en este tipo de intercambio en cierta medida, pero la colaboración verdaderamente estructural sigue siendo poco frecuente. La principal barrera no es técnica, sino de gobernanza y percepción del riesgo: más de la mitad duda debido a preocupaciones sobre responsabilidad y pérdida de control.

La colaboración crece, pero sigue siendo superficial

Solo el 14% ha logrado una colaboración plenamente estructural en ecosistemas de datos. La mayoría de las organizaciones se encuentra aún en fases iniciales, y casi todas han empezado: solo el 3% no ha iniciado ningún proceso. El problema, por tanto, no es la falta de movimiento, sino la ausencia de avances decisivos. Las organizaciones exploran, experimentan y participan, pero no consiguen evolucionar hacia una colaboración estructural.

¿Qué es un ecosistema de datos?

Un ecosistema de datos es un modelo de colaboración en el que las organizaciones intercambian datos entre sí para generar conjuntamente más valor del que podrían crear de forma individual. Ejemplos incluyen un hospital que comparte datos de pacientes con médicos de atención primaria y farmacias, un minorista que conecta sus datos de inventario con los de sus proveedores, o administraciones públicas que vinculan registros para mejorar los servicios públicos. El núcleo no es la tecnología, sino el acuerdo: quién comparte qué, con quién, en qué condiciones y con qué propósito. Son precisamente estos acuerdos —sobre propiedad, responsabilidad y estándares— los que, en la práctica, constituyen la mayor barrera.

4 Colaboración en ecosistemas de datos

Las cinco principales barreras para la colaboración son las preocupaciones legales y de privacidad, como el RGPD (51%), la insuficiente calidad de los datos o la falta de claridad sobre su propiedad (33%), la ausencia de estándares compartidos (32%), intereses poco claros o en conflicto (30%) y una infraestructura técnica insuficiente (30%). Llama la atención que factores como la falta de confianza en los socios (23%) y la ausencia de un caso de negocio (16%) ocupan posiciones bajas en la lista. El problema, por tanto, no reside tanto en la motivación o la

confianza, sino en unas condiciones legales y técnicas que aún no están suficientemente desarrolladas.

Todos quieren colaborar en ecosistemas de datos. Pero atreverse a hacerlo es otra cuestión.

El 54% está de acuerdo con la afirmación de que su organización quiere colaborar en

ecosistemas de datos, pero no se atreve debido a los riesgos relacionados con la responsabilidad y la pérdida de control. Esta incertidumbre en torno a la gobernanza y el riesgo no es solo un obstáculo práctico, sino también psicológico.

La madurez del dato y la estrategia determinan los resultados

Las organizaciones con una estrategia de datos integral y mayores niveles de madurez obtienen mejoras medibles en costes, eficiencia y prestación de servicios.

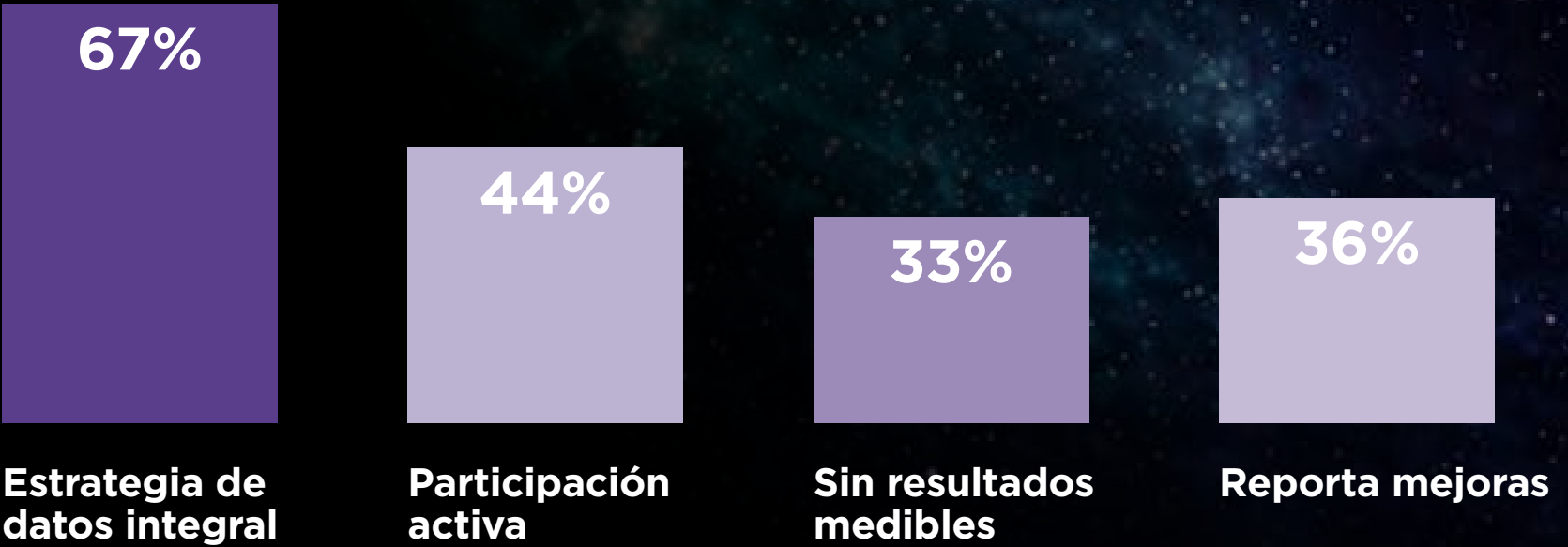
El 59% dispone de una estrategia completa de intercambio de datos; el 35% tiene una estrategia parcial y el 4% no tiene ninguna. La preparación tecnológica también varía considerablemente. El 55% afirma estar mayoritaria o completamente preparado para el intercambio seguro de datos. Un 4% indica no estar preparado en absoluto, lo que implicaría problemas inmediatos. Además, un 16% señala estar preparado solo de forma limitada, lo que significa que una de cada cinco organizaciones aún debe realizar avances significativos.



Activa, pero polarizada

España es el país más activo en ecosistemas de datos: el 44% participa activamente y el 67% dispone de una estrategia de datos completa.

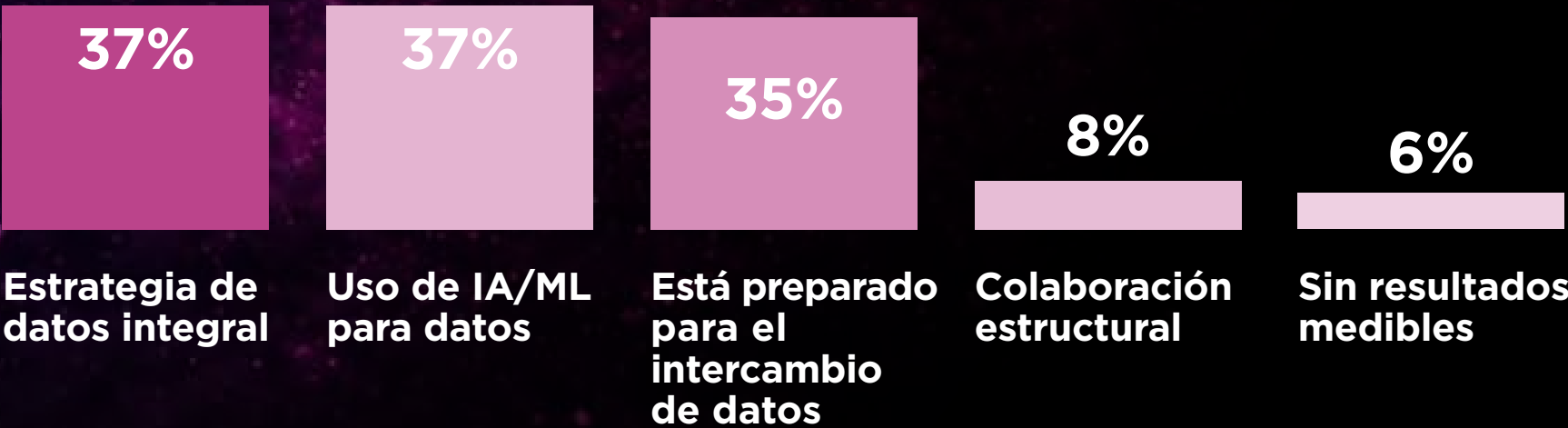
Sin embargo, los resultados están claramente polarizados. Un tercio de los encuestados (33%) afirma no haber obtenido ninguna mejora medible —una cifra que incluye empresas en todas las fases de madurez, también a organizaciones en etapas iniciales—, mientras que el 36% sí reporta mejoras claras. Esto sugiere una división entre organizaciones que ya están obteniendo beneficios de la colaboración y aquellas que, pese a participar activamente, aún no logran resultados tangibles.



Base más débil, pero resultados tangibles

Países Bajos presenta la posición inicial más débil en este ámbito. Solo el 37% dispone de una estrategia de datos completa, frente al 67% en España y Alemania y el 53% en Portugal.

La adopción tecnológica es la más baja: el uso de IA/ML para el tratamiento de datos alcanza el 37%, frente al 64% en Alemania, una diferencia consistente en varios indicadores del estudio. La preparación para el intercambio seguro de datos también es menor. El 35% afirma estar mayoritaria o completamente preparado, frente al 65% en España. Solo el 8% ha alcanzado una colaboración estructural. Sin embargo, únicamente el 6% indica no haber obtenido ninguna mejora medible, lo que sugiere que quienes participan activamente sí logran resultados.

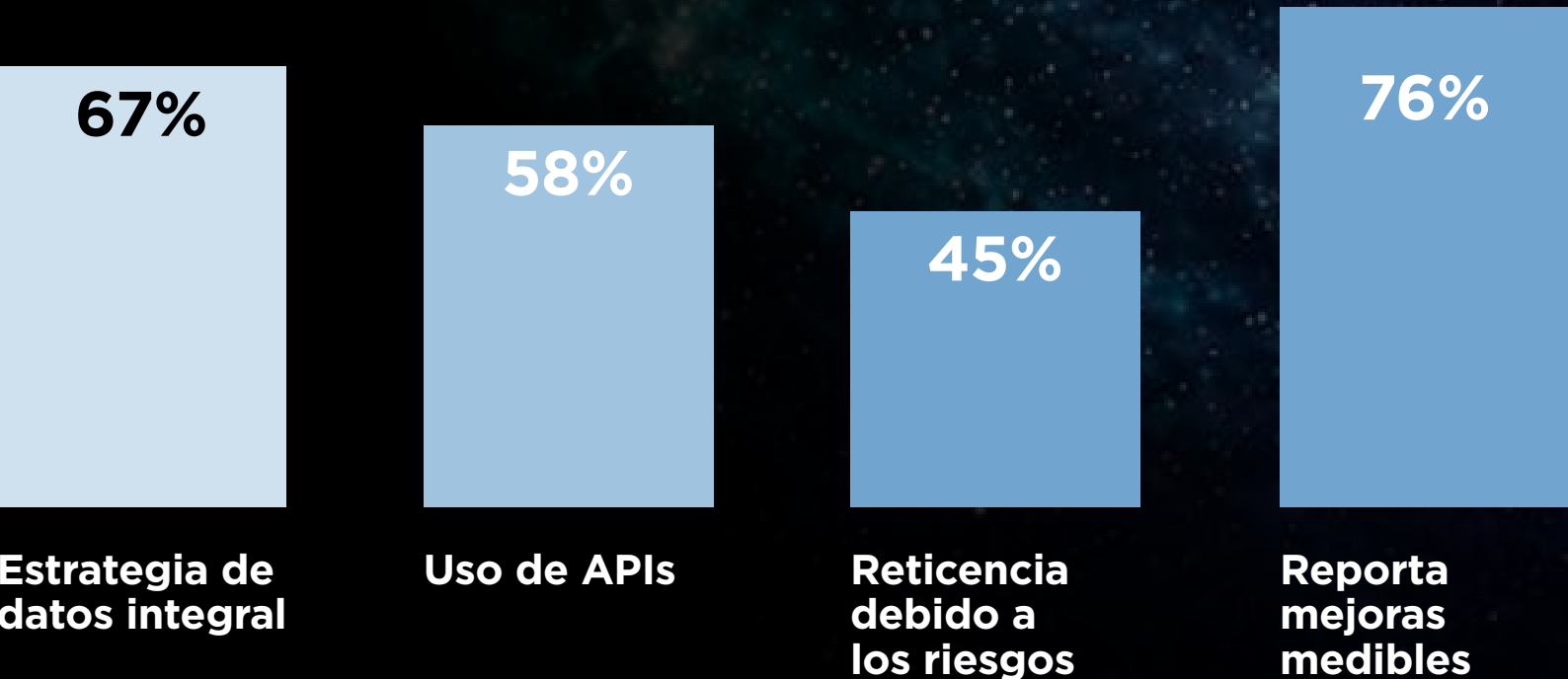




Estrategia, ejecución y gobernanza dan resultados

Alemania combina una sólida base estratégica (67% con estrategia de datos completa) con el mayor uso de APIs (58%) y la menor barrera legal. Solo el 45% afirma no atreverse a colaborar debido a preocupaciones sobre responsabilidad y pérdida de control, frente al 54-58% en el resto de los países.

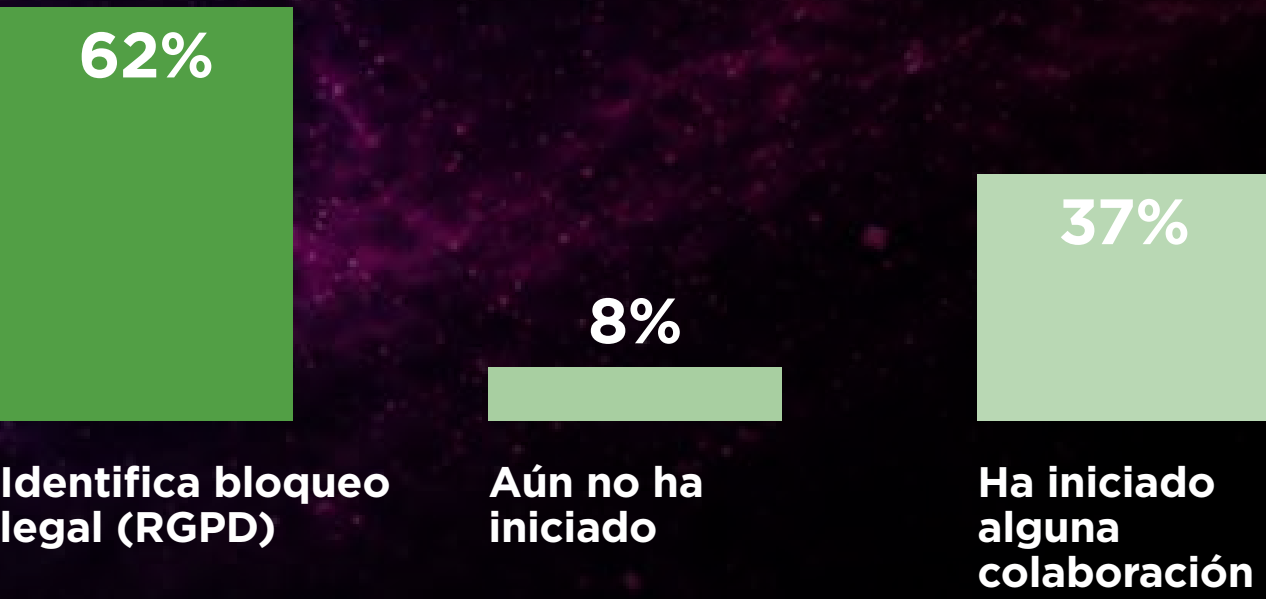
El resultado es claro: el 76% reporta mejoras claras o estructurales, con diferencia la proporción más alta.



Voluntad acompañada de incertidumbre

Portugal presenta la mayor barrera legal: el 62% identifica el RGPD y la privacidad como el principal obstáculo para la colaboración.

Al mismo tiempo, es el único país con un grupo significativo que aún no ha iniciado ningún proceso (8%). No obstante, una vez que las organizaciones comienzan, el paso hacia algún tipo de colaboración se produce con relativa rapidez (37%). Existe voluntad, pero la incertidumbre legal frena especialmente el primer paso.



Capítulo en cifras

Trabajar de forma más eficiente, rara vez innovar



AGILIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN IMPULSADA POR LA IA

personas, cultura y adopción

La IA hace el trabajo más eficiente, pero aún no cambia cómo se trabaja. Tres cuartas partes de las organizaciones informan de que utilizan la IA como herramienta de productividad. Este patrón es notablemente consistente en los cuatro países, independientemente de su nivel de madurez digital.

La IA aporta eficiencia, pero no nuevas formas de trabajar
El 74% de los encuestados indica que utiliza la IA principalmente para trabajar de forma más eficiente, en lugar de trabajar de manera diferente. Este patrón es consistente entre países, con cifras que oscilan entre el 71% y el 79%. Por ahora, la IA parece funcionar principalmente como herramienta de productividad, con independencia del nivel de madurez digital.

Los beneficios de la IA reportados por las organizaciones refuerzan esta idea. La mejora de procesos y la eficiencia predominan. La reducción de costes y el aumento de la eficiencia son citados por el 51%, mientras que el 49% menciona un mejor apoyo a los empleados. La toma de decisiones más rápida o mejorada es señalada por el 53%. La creación de mayor espacio para la

innovación (45%) y la mejora de los servicios para clientes o ciudadanos (43%) obtienen puntuaciones ligeramente inferiores. Solo el 6% afirma no percibir ningún efecto relevante de la IA.

El liderazgo y la cultura de aprendizaje son los factores decisivos
El 59% de los líderes impulsa activamente el cambio tecnológico: el 34% marca dirección y fomenta la adopción, mientras que otro 25% asume una responsabilidad explícita y visible en la transformación tecnológica. En el extremo opuesto, el 19% espera a que el cambio sea inevitable y el 17% facilita a los equipos, pero sin asumir un rol directivo.

El 36% de las organizaciones cuenta con un programa de aprendizaje coherente: un programa estructural, a nivel organizativo, para el desarrollo de competencias digitales, frente a iniciativas aisladas o ad hoc. En cuanto a la experimentación, el 29% fomenta activamente que los equipos exploren nuevas tecnologías. La mayoría (64%) se sitúa en un punto intermedio, donde la experimentación está permitida pero no se impulsa activamente, mientras que el 6% la desincentiva.

5 Agilidad en una organización impulsada por la IA

Las herramientas están ahí; lo que falta es la voluntad para adaptar realmente procesos y roles.

Al analizar qué han cambiado las organizaciones en los últimos dos años como resultado de nuevas tecnologías (no solo IA), predominan los ajustes incrementales. El 60% informa de cambios en procesos existentes y el 47% de modificaciones en la distribución de roles o responsabilidades. Las formas de trabajo fundamentalmente distintas son mencionadas por el 52%, mientras que la introducción de nuevos productos o servicios solo alcanza el 40%. Las organizaciones se adaptan, pero rara vez se transforman.

Como resultado, gran parte del potencial de la IA como motor de renovación organizativa permanece sin explotar. No se trata de una limitación tecnológica; las herramientas existen. Parece ser principalmente una cuestión de liderazgo y cultura: ¿quién impulsa activamente el cambio?, ¿quién crea espacio para la experimentación y quién invierte de forma estructural en las capacidades necesarias para nuevas formas de trabajo?

La responsabilidad como motor del cambio

En Conclusion, la seguridad se basa en un principio simple: quien es responsable de un proceso también lo es de su protección. No por imposición, sino porque comprende lo que está en juego. “Los empleados piensan por sí mismos: ¿qué podría fallar en mi proceso? Eso es resiliencia”, afirma Roel Gloudemans, Director de IT Risk & Compliance en Conclusion.

El mismo principio se aplica a la adopción de la IA. Este estudio muestra que tres cuartas partes de las organizaciones utilizan la IA para ser más eficientes, pero las formas de trabajo realmente distintas siguen siendo poco frecuentes. La diferencia no está en la tecnología, sino en el liderazgo y la cultura: quién asume la responsabilidad del cambio y quién espera a que ese cambio sea inevitable.





Liderazgo y renovación

España combina liderazgo activo (36% marca dirección, 28% asume responsabilidad explícita) con la mayor puntuación en introducción de nuevos productos o servicios derivados de la tecnología (55%).

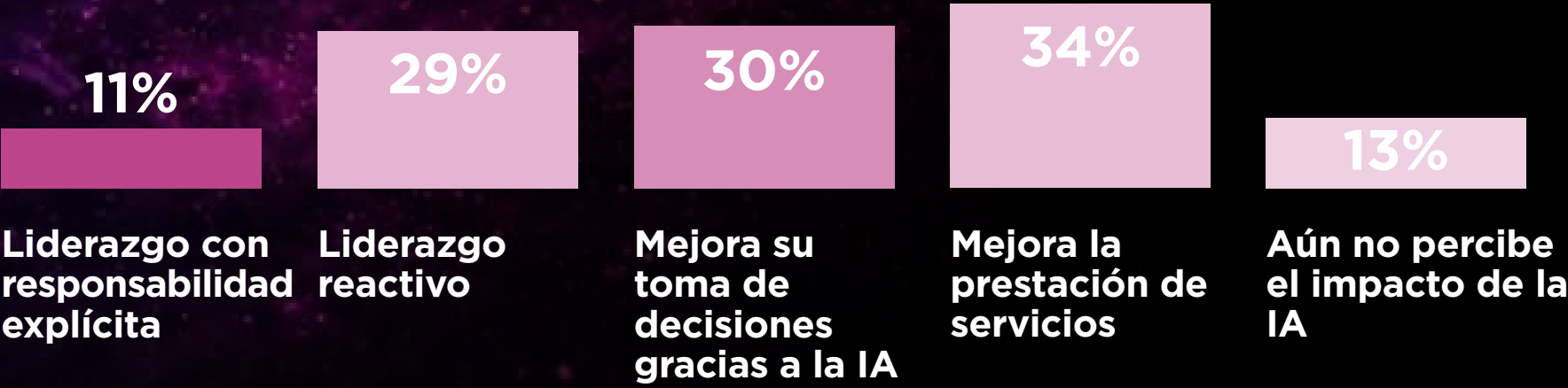
Además, el 31% fomenta activamente la experimentación, la proporción más alta. España es el único país donde el liderazgo activo se traduce de forma visible en nuevos productos y servicios. Ningún otro país presenta una frecuencia comparable en este ámbito.



Liderazgo cauteloso, impacto de la IA limitado

Países Bajos obtiene las puntuaciones más bajas en casi todas las dimensiones de agilidad. Solo el 11% de los líderes asume responsabilidad explícita en la transformación tecnológica —la proporción más baja y casi tres veces inferior a Alemania (31%) y Portugal (30%)—.

El 29% espera a que el cambio sea inevitable, también el valor más alto. En los beneficios reportados de la IA, los encuestados neerlandeses muestran las cifras más bajas o segundas más bajas en todos los indicadores. Esto es especialmente evidente en la toma de decisiones (solo el 30% informa de mejoras, frente al 64% en Alemania) y en la prestación de servicios, donde el 34% reporta mejoras frente al 56% en Portugal. El 13% afirma no percibir ningún efecto de la IA, la cifra más alta.

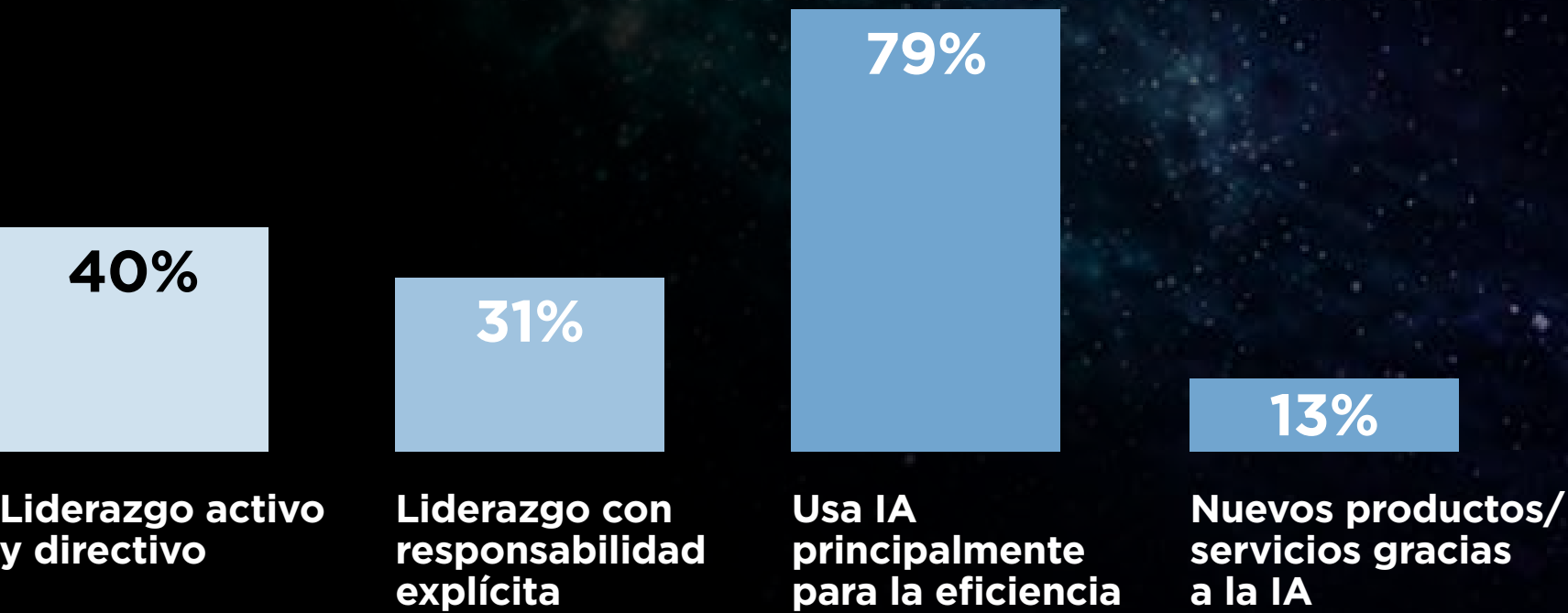




Liderazgo tecnológico, rezagados en la renovación

Alemania presenta el liderazgo más activo. El 40% de los líderes marca dirección y fomenta la adopción, mientras que el 31% asume una responsabilidad explícita y visible en la transformación tecnológica.

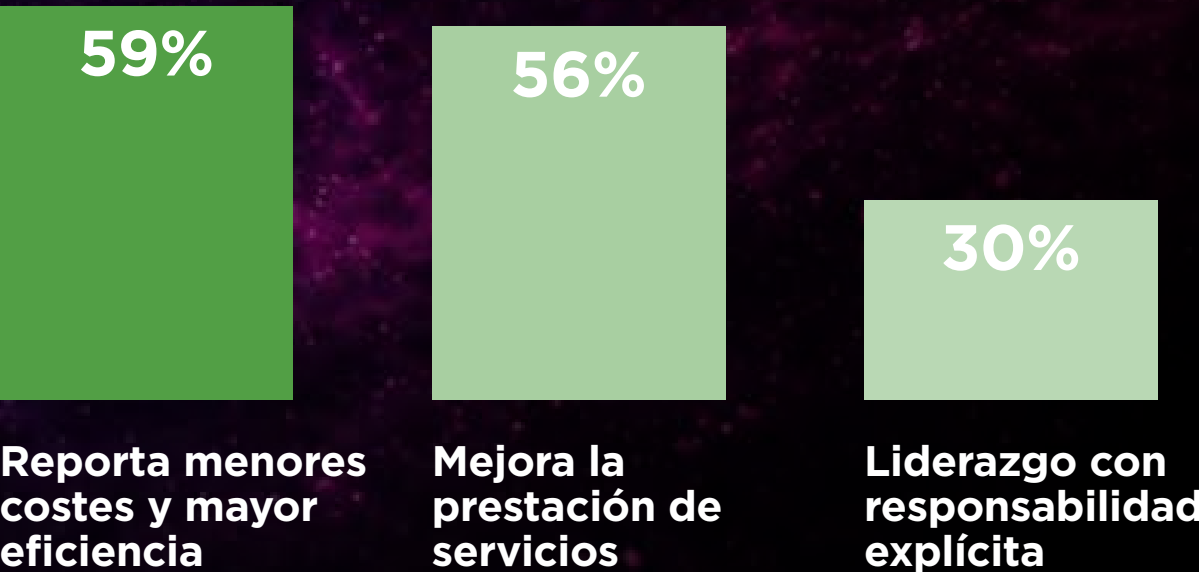
Al mismo tiempo, los encuestados alemanes son quienes más coinciden en que la IA aún no ha cambiado la forma de trabajar: el 79% afirma que se utiliza principalmente para eficiencia. Un liderazgo fuerte y mejoras en eficiencia son valiosos, pero aún no se traducen en nuevas formas de trabajo. Destaca que Alemania obtiene la puntuación más baja en la introducción de nuevos productos o servicios derivados de la tecnología: solo el 13%, frente al 47-55% en los otros países.



Beneficios de la IA pese a una base débil

Portugal destaca positivamente en los beneficios reportados de la IA. Registra las cifras más altas en reducción de costes y eficiencia (59%) y en mejora de servicios (56%).

Esto resulta notable en un país que presenta menor madurez digital, estrategia de datos y gestión de dependencias. Sugiere que la adopción práctica de la IA no requiere necesariamente una base digital sólida.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La tecnología está ampliamente integrada en las organizaciones europeas. Los sistemas siguen proliferando y la IA ha adquirido rápidamente un lugar permanente en las operaciones diarias. Sin embargo, el control, la dirección y la capacidad de traducir la tecnología en nuevas formas de trabajo siguen rezagados. Alemania presenta la gobernanza más sólida, pero afronta limitaciones en la innovación. España es ambiciosa, pero con resultados polarizados. Portugal adopta la IA con entusiasmo, pero carece de una base estratégica sólida. Y Países Bajos queda rezagado en casi todos los ámbitos frente a su propia imagen como referente digital.

La brecha entre reconocimiento y acción

Los responsables de IT en los cuatro países parecen tener una comprensión clara de las carencias digitales de sus organizaciones. Saben dónde están los riesgos, dónde se disparan los costes y dónde fallan los sistemas. Sin embargo, ese conocimiento rara vez se traduce en decisiones concretas en materia de gobernanza, inversión y formas de trabajo. El mayor desafío no es la conciencia, sino la toma de decisiones y la ejecución, reconociendo que incluso una gobernanza sólida puede verse limitada por entornos dominados por sistemas legacy que frenan la transformación.

Las organizaciones saben dónde están los problemas, pero rara vez dan el paso hacia la acción.

6 Conclusiones y recomendaciones

Países Bajos se queda atrás

Las organizaciones neerlandesas muestran un nivel de madurez inferior al de sus homólogas europeas en múltiples aspectos. La combinación de una visión limitada, un liderazgo cauteloso y una menor adopción de nuevas formas de trabajo implica que el potencial de la tecnología se aprovecha peor que en otros países analizados. Para un país que se posiciona como líder digital, esto supone un punto de partida frágil.

Alemania como referencia (con matices)

Alemania demuestra lo que puede aportar una gobernanza sólida: visibilidad, claridad y control. Sin embargo, este nivel de control va acompañado de mayores limitaciones en innovación y agilidad. La tensión entre control y capacidad de movimiento no es una excepción, sino un dilema estructural.

Alemania demuestra que una base digital sólida no garantiza la transformación.

España: ambición sin garantías

España combina el liderazgo más activo con la estrategia de datos más sólida y la mayor introducción de nuevos productos y servicios. Sin embargo, los resultados siguen siendo claramente polarizados. Un tercio de los encuestados no observa mejoras medibles en la colaboración en ecosistemas de datos, mientras otro tercio sí reporta mejoras claras o estructurales. La ambición y la actividad no garantizan el éxito. Las organizaciones que obtienen beneficios parecen ser aquellas que ya contaban con estrategia, madurez de datos y gobernanza antes de iniciar la colaboración.

La deuda técnica como limitación estructural

Los sistemas legacy y las decisiones aplazadas siguen actuando como freno persistente a la innovación. Aunque sus consecuencias son ampliamente reconocidas, la deuda técnica rara vez se incorpora de forma explícita en la toma de decisiones. Mientras esto siga así, seguirá acumulándose y dificultando cada vez más la transformación.

IA para eficiencia, no para transformación

El uso de la IA conduce claramente a formas de trabajo más eficientes, pero apenas se traduce en cambios fundamentales en la manera de operar. La tecnología se utiliza principalmente para acelerar procesos existentes, no para rediseñarlos. Como resultado, gran parte del valor transformador de la IA permanece sin explotar. Una excepción notable es Portugal, que registra las puntuaciones más altas en dos resultados de la IA (reducción de costes y mejora de servicios), a pesar de contar con una base digital más débil en otros ámbitos.

Colaboración de datos: la ambición choca con la incertidumbre

Más de la mitad de las organizaciones afirma querer colaborar en ecosistemas de datos, pero pocas logran estructurarlo. Los principales obstáculos no son la tecnología ni la intención, sino la gobernanza, los acuerdos contractuales y la incertidumbre sobre responsabilidades. El paso de la experimentación a la colaboración estructural resulta más difícil de lo previsto.

Europa en 4 perfiles



ESPAÑA

Alta ambición, resultados dispares



PAÍSES BAJOS

Ejecución rezagada



ALEMANIA

Gobernanza sólida, baja agilidad



PORTUGAL

Adopción rápida, base débil

Recomendaciones

El mayor reto para las organizaciones no es implantar nueva tecnología, sino organizar el control y la dirección en torno a ella. Esto exige decisiones deliberadas en gobernanza, liderazgo y formas de trabajo.

1 HACER EXPLÍCITA LA DEUDA TÉCNICA EN LA TOMA DE DECISIONES

Mientras la deuda técnica permanezca implícita, los costes y riesgos seguirán acumulándose. Incorporarla explícitamente en las decisiones de inversión permite una visión más realista del impacto de las decisiones, tanto a corto como a largo plazo.

2 TRADUCIR LA CONCIENCIA EN ACCIONES CONCRETA

Comprender los riesgos no es suficiente si no está claro qué hacer antes y cuando se materializan —tanto para reducir la probabilidad de interrupciones como para responder eficazmente—. Las organizaciones deben definir explícitamente cómo gestionan dependencias, interrupciones e influencias externas, y actuar en consecuencia.

3 PLANTEAR LA COLABORACIÓN DE DATOS COMO UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA

La colaboración efectiva en ecosistemas de datos requiere más que integración tecnológica. Exige acuerdos claros, estándares compartidos y control activo sobre la propiedad y la responsabilidad. Sin esta base, la colaboración seguirá siendo fragmentada.

4 ABORDAR LA IA COMO UN CAMBIO ORGANIZATIVO

El impacto de la IA no reside en la tecnología en sí, sino en cómo profesionales y organizaciones adaptan sus procesos y la toma de decisiones. Mientras se utilice principalmente como herramienta de optimización, su potencial transformador seguirá siendo limitado.

5 INVERTIR EN LIDERAZGO Y CAPACIDADES

El cambio tecnológico está determinado, en última instancia, por el comportamiento humano. Un liderazgo que marque dirección y empleados con las competencias y mentalidad adecuadas son esenciales para que la tecnología genere nuevas formas de trabajo.



Sobre Conclusion

Conclusion es un ecosistema de más de cuarenta empresas especializadas centradas en la transformación empresarial y los servicios de IT. Desde la estrategia y el diseño hasta la implementación, gestión y evolución continua, Conclusion acompaña a las organizaciones en cada etapa de su transformación digital. No con la tecnología como fin, sino como medio para hacer a las organizaciones más sólidas, ágiles y preparadas para el futuro.

¿Quieres aplicar estos resultados en tu organización?

Los resultados de Tech Reality Check plantean preguntas inevitables: sobre la posición de cada organización, lo que falta y cuál debería ser el siguiente paso. Los especialistas de Conclusion ofrecen apoyo en ámbitos como control de costes y deuda técnica, autonomía digital, colaboración de datos o adopción de IA.

Más información en conclusion.com



BUSINESS **DONE** *differently*

Contacta a través de
info@conclusion.com