

El momento decisivo para los líderes digitales europeos

Aprovechar el
cambio: disrupción,
tecnología y liderazgo



FUJITSU

Bienvenida

La confianza entre los líderes tecnológicos de Europa está en su punto más alto. Después de años de esfuerzos silenciosos y constantes en la transformación digital —ajustando planes y reorientando inversiones ante contextos cambiantes—, por fin ha llegado un momento decisivo.

La tecnología se ha democratizado, permitiendo que las distintas áreas de negocio experimenten, ejecuten y escalen sus propias iniciativas digitales. Esto ha cambiado las reglas del juego para los líderes de TI, quienes ahora deben empoderar a sus organizaciones estableciendo los límites necesarios —estándares, seguridad, resiliencia, previsibilidad financiera y cumplimiento normativo—, al tiempo que proporcionan un modelo pragmático para la innovación.

Y luego están los desafíos constantes de la inteligencia artificial y las ciberamenazas, que están generando conversaciones y visibilidad en los niveles más altos, catapultando al CIO al centro de atención y creando una intensa demanda de liderazgo proactivo.

¿Cómo lo sabemos? Fujitsu e Interbrand encuestaron a 1.750 líderes tecnológicos de ocho mercados europeos, entre ellos 300 participantes procedentes de España, tanto del sector público como privado, para comprender su postura frente a la disrupción, la tecnología y el liderazgo. Paralelamente, entrevistamos a destacados CIO de grandes empresas en toda Europa para entender qué caracteriza al líder de TI europeo actual y qué impulsará su éxito continuo en el futuro cercano.

Este informe muestra el papel transformador que los líderes tecnológicos europeos están desempeñando hoy: relata su historia de avance y cómo pueden seguir aprovechando este momento crucial para impulsar su agenda futura. Pero más allá de eso, identifica las formas en que están convirtiendo los grandes cambios en oportunidades; a estos los llamamos “momentos decisivos”.

Al explorar en profundidad cuatro momentos decisivos, ofrecemos perspectivas y orientación para cualquier líder tecnológico europeo que busque aprovechar este momento crucial.



Bienvenido a **El momento decisivo del líder tecnológico europeo**: una celebración de tus logros y una guía práctica para mantener el éxito.

Emma Chatwin
Vice President Marketing, Europe

Momento decisivo 1

La confianza tecnológica europea en su punto más alto

La confianza de los líderes tecnológicos europeos está en niveles sin precedentes. Este es el fin del liderazgo de TI tal como lo conocíamos y el comienzo de una nueva era de liderazgo empresarial impulsado por la tecnología. El CIO se ha convertido en la persona de referencia para algunos de los temas más relevantes en la agenda de los comités directivos.

“Finalmente, ser el chico de tecnología vuelve a ser algo genial.”
Júnior Mendonça, Global Tech Lead,
Digital Workplace & Employee Experience, ING

Durante la última década, el papel de TI ha evolucionado de ser una función de soporte a convertirse en un motor del crecimiento empresarial y la innovación estratégica.

Más de cuatro de cada cinco líderes tecnológicos europeos creen que su influencia es más significativa que nunca. El 85% afirma que la alta dirección considera a TI como una función estratégica, y el 85% también se siente facultado para tomar decisiones estratégicas dentro de su rol.

“TI ya no se percibe como una función de soporte. Desempeñamos un papel crucial en la definición y ejecución de la estrategia empresarial.”
Tom Tanghe, General Manager - IT Center EMEA, Daikin

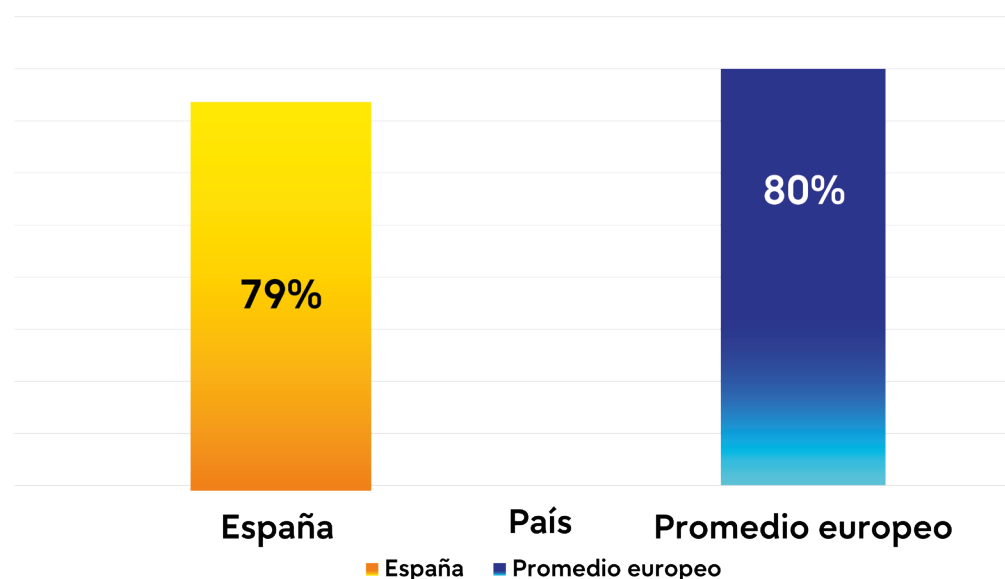
Además, el **83%** de los líderes tecnológicos se muestra optimista respecto al futuro de sus departamentos de TI, y la mayoría ya no siente la presión constante de reducir presupuestos como en el pasado.

De hecho, ocho de cada diez líderes de TI informan que sus presupuestos han aumentado pese a los periodos de disrupción. Este fenómeno es especialmente evidente en el sector público, los servicios financieros y las organizaciones con más de 5,000 empleados.

De hecho, el **79%** de los líderes de TI en España informan que sus presupuestos han aumentado pese a los periodos de disrupción—una cifra positiva, aunque ligeramente inferior al promedio europeo del **80%**. Este fenómeno refleja tanto el reconocimiento del valor estratégico de TI como las restricciones presupuestarias que caracterizan el contexto español.

Aumento de presupuestos de TI en España: contexto europeo

Comparación de Presupuestos de TI



Nota: “Los líderes españoles reportan mayor presión presupuestaria que el promedio europeo, lo que hace que cada inversión deba justificarse con ROI claro.”

Aún más importante, ante la creciente democratización de la tecnología y la presencia de múltiples actores empresariales con amplios conocimientos digitales, los líderes digitales españoles están recibiendo un reconocimiento cada vez mayor dentro de sus organizaciones.

El **80%** de los líderes españoles afirma que TI es respetado por las demás áreas de negocio y que la colaboración e integración interdepartamental se han convertido en la norma. Aunque esta cifra es ligeramente inferior al promedio europeo del **83%**, refleja un avance significativo en la percepción de TI dentro de las organizaciones españolas.

“Estamos institucionalizando el concepto de ‘equipos de fusión’, donde el negocio y la tecnología colaboran de forma fluida y visible en toda la organización.”

Bert Dillen, CIO, Mazda

El **82%** de los líderes de TI españoles afirma que la tecnología es vista como crítica para el éxito futuro de su organización, y el **79%** cuenta con el respaldo de sus equipos directivos para llevar adelante iniciativas tecnológicas innovadoras.

“El CIO ocupa una posición privilegiada al tener visibilidad sobre todas las funciones y líneas de negocio, lo que nos coloca en una posición sólida para identificar oportunidades de transformación. En definitiva, el juego se llama transformación del negocio, no solo transformación tecnológica.”

Colin Shenoy, CTO, Diageo

Llevamos mucho tiempo leyendo sobre “tiempos sin precedentes”. Por eso, no insistiremos en describir el cambiante contexto en el que operan los líderes de TI europeos —ya es bien conocido—. En su lugar, nos centraremos en las acciones que están tomando como respuesta.

La incertidumbre económica está impulsando un mayor enfoque en la optimización de costos: el **88%** de los líderes de TI españoles afirma que la disrupción económica ha incrementado su atención en iniciativas de reducción de costos tecnológicos—por ejemplo, mediante la gestión de costos en la nube y la automatización—. Y frente a un panorama de amenazas cada vez más complejo, la ciberseguridad sigue siendo una prioridad: el **80%** de los encuestados españoles ha aumentado su inversión para fortalecer la resiliencia de su negocio, aunque este porcentaje es inferior al promedio europeo del **86%**, reflejando las restricciones presupuestarias que enfrentan.

Lo que resulta evidente es cómo los líderes de TI españoles están respondiendo a la disrupción. En lugar de centrarse en definir los problemas, se enfocan en construir soluciones: preparan a sus organizaciones para el futuro, replantean sus ecosistemas y transforman su propio enfoque de liderazgo. Una palabra clave aquí—poco habitual en el ámbito tecnológico—es creatividad.

El **81%** de los líderes españoles considera que la función de TI debe transformarse para convertirse en una fuerza creativa dentro del negocio, y el **82%** cree que deben reinventarse personalmente para responder a las nuevas demandas empresariales.

“Si pudiéramos eliminar todos los silos y reunir a los mejores talentos en un solo lugar, TI podría actuar como una fuerza creativa y unificadora, capaz de innovar soluciones de las que toda la empresa se beneficiaría.”

Júnior Mendonça, Global Tech Lead, Digital Workplace & Employee Experience, ING

Con la mirada puesta en un futuro impulsado por la inteligencia artificial, el **79%** de los líderes tecnológicos españoles considera esencial permitir que las distintas áreas de negocio experimenten bajo un modelo descentralizado. Ven su propio rol como facilitadores, encargados de establecer los límites necesarios—las “barreras de protección”—, pero al mismo tiempo de fomentar la libertad para la experimentación y el descubrimiento.

“El enfoque está en construir esas ‘barreras de empoderamiento’, lo que implica establecer estándares muy claros en torno a la seguridad, el cumplimiento normativo y la interoperabilidad entre sistemas, pero hacerlo de una manera transparente y flexible.”

Sharon Prior, CIO

Momento decisivo 2

Intención transformadora: con una gran oportunidad llega una gran responsabilidad

Gracias al éxito en la implementación de la transformación digital en los últimos años, el alcance del rol del CIO se está ampliando. Cada vez más líderes digitales españoles asumen la responsabilidad no solo de las Tecnologías de la Información (TI), sino también de las Tecnologías Operativas (OT) y la ciberseguridad. Esto implica gestionar un ecosistema más amplio, tanto interna como externamente.

Parece que el aumento de la confianza viene acompañado de consecuencias: el 81% de los líderes digitales españoles confirmó que se les pide asumir más responsabilidades, y el 80% afirmó estar sometido a más control y presión que nunca. Las tecnologías operativas (OT) están abriéndose paso en el ámbito de TI en España, y se espera que el CIO lidere la integración y visibilidad de esta tecnología crítica para el negocio, con el fin de optimizar costos, gestionar riesgos y automatizar procesos clave. Es una evolución lógica, pero nada fácil de lograr.

“Inversión actual en TI por país - Top 3 prioridades”

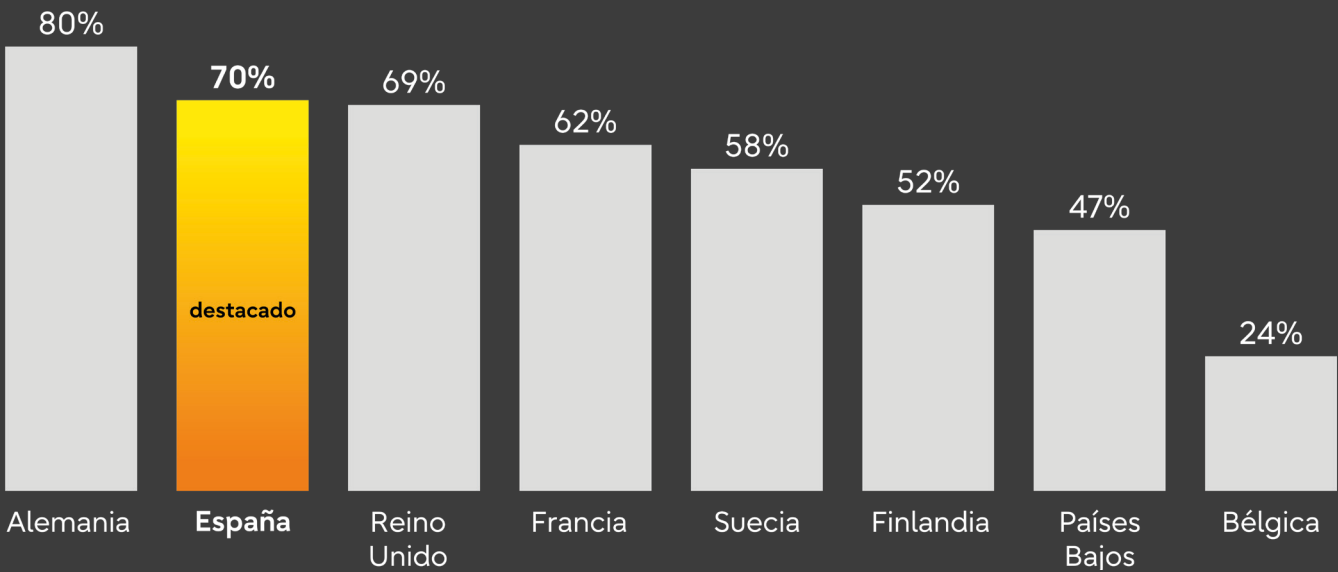
Priority	1	2	3
Spain	IT Innovation	GenAI	Cyber security

Nota: Esta tabla completa (del informe maestro, páginas 6 y 10) proporciona contexto europeo valioso.

Prioridades españolas: Los líderes digitales españoles priorizan la Innovación en TI como su principal área de inversión, seguida de GenAI y Ciberseguridad—un perfil único que refleja la ambición de España de cerrar brechas tecnológicas mientras mantiene operaciones seguras.

Los líderes digitales españoles muestran un alto nivel de autoconciencia: el 70% expresa preocupación sobre su capacidad para cumplir con la amplitud y el alcance de las iniciativas de TI en curso. Esta cifra es significativamente superior al promedio europeo, lo que refleja tanto la ambición de las organizaciones españolas como la realidad de recursos limitados y presiones presupuestarias.

Importancia para la estrategia digital: Modernización de sistemas heredados - plan para eliminar la deuda técnica en los próximos 2 años



Interpretación: España muestra una de las mayores preocupaciones en Europa sobre la capacidad de ejecución, superada solo por Alemania. Esto refleja un alto nivel de autoconciencia y reconocimiento de las realidades operativas.

Con la tecnología emergente en el centro de todas las conversaciones estratégicas en las juntas directivas, el CIO español ha sido catapultado al centro de atención y se le solicita distribuir el conocimiento tecnológico y asesorar sobre los riesgos. Teniendo esto en cuenta, el 81% de los líderes de TI españoles consideran que su rol es más especializado que el de otros miembros del equipo directivo y se perciben a sí mismos (81%) como la principal fuente de conocimiento sobre el papel futuro de la inteligencia artificial en sus organizaciones.

“Es difícil para nuestras unidades de negocio tener una visión completa... comprender cómo la tecnología gestiona la información dentro de los procesos. Hoy en día, son pocas las personas en nuestras empresas que tienen esa visión global que nos da una ventaja.”
José Antonio López, CIO, TOUS

No es de sorprender que en este informe la ciberseguridad encabece las presiones principales; ocurre así en todas las encuestas, en cualquier lugar. En España, más de tres cuartas partes de los líderes digitales (77%) reconocen que su destino sigue estando, en parte, fuera de su control, ya que un ciberataque se considera ahora una cuestión de “cuándo” ocurrirá, y no de “sí” ocurrirá. Además, el 82% reconoce que el nivel de amenaza de un ciberataque nunca ha sido tan alto, al tiempo que admiten tener puntos ciegos—otro reflejo de la confianza pragmática que caracteriza a los líderes del sector español.

“Invertir en ciberseguridad es ahora un ‘coste inherente a hacer negocios’”
Tony Mather, CIO, QinetiQ



Momento decisivo 3

Tecnología antigua, tecnología nueva...
equilibrar el pasado, el presente y el futuro

Aunque la narrativa tecnológica está dominada por la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes—y existe más presión que nunca para acelerar su adopción—, los CIO españoles todavía deben gestionar (y a menudo modernizar) la tecnología heredada. Encontrar el equilibrio adecuado y crear espacio para la innovación sigue siendo un avance que la mayoría aún no ha logrado.

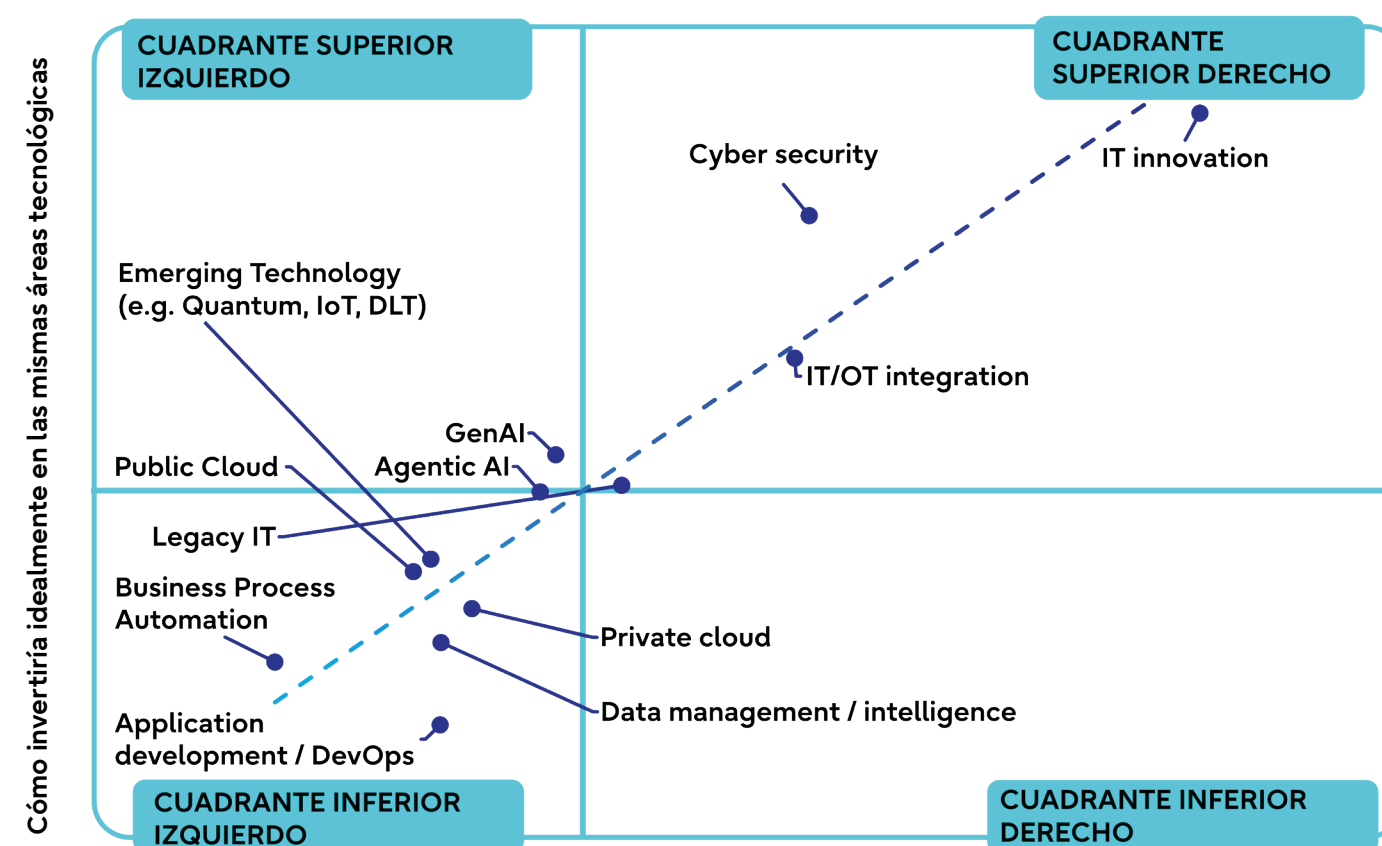
Ningún líder digital define una estrategia tecnológica sin una estrecha conexión con los objetivos del negocio; los tiempos en los que la tecnología existía por sí misma ya han quedado atrás. Ante la imprevisibilidad y los constantes cambios estratégicos, establecer hojas de ruta tecnológicas a medio y largo plazo es, posiblemente, el mayor desafío de todos. Replanificar se ha convertido en una parte inevitable del trabajo, y cuatro de cada cinco encuestados españoles confirmaron haber priorizado proyectos planificados para adaptarse al entorno cambiante.

Entonces, ¿cómo pueden los líderes digitales españoles planificar el futuro cuando el presente es incierto? Para responder a esta pregunta, analizamos las inversiones actuales frente a las inversiones ideales y así identificar qué tecnologías están siendo priorizadas.

"Si tuviera una varita mágica, eliminaría toda la tecnología heredada."

Colin Shenoy, CTO, Diageo

Cómo planea invertir actualmente en los próximos 12 meses vs. Cómo
invertiría idealmente en las mismas áreas tecnológicas - ESPAÑA



Trazando la inversión actual (eje x) frente a la inversión ideal (eje y), podemos identificar cuatro cuadrantes con sentido claro:

- Alta inversión actual y alta inversión ideal: Tecnologías de gran relevancia ("hot topics").
- Alta inversión actual y baja inversión ideal: Tecnologías con exceso de inversión.
- Baja inversión actual y alta inversión ideal: Tecnologías con inversión insuficiente.
- Baja inversión actual y baja inversión ideal: Tecnologías de baja prioridad.

Interpretación clave: España muestra un perfil de inversión distintivo: la Innovación en TI encabeza la lista de prioridades ideales, incluso por encima de la ciberseguridad. Esto refleja un reconocimiento crítico—que, sin innovación continua, las organizaciones españolas corren el riesgo de quedarse atrás en un panorama europeo cada vez más competitivo.

"Inversión ideal en tecnología - Top 3 prioridades por país"

Priority	1	2	3
Spain	IT Innovation	Agentic AI	Cyber security

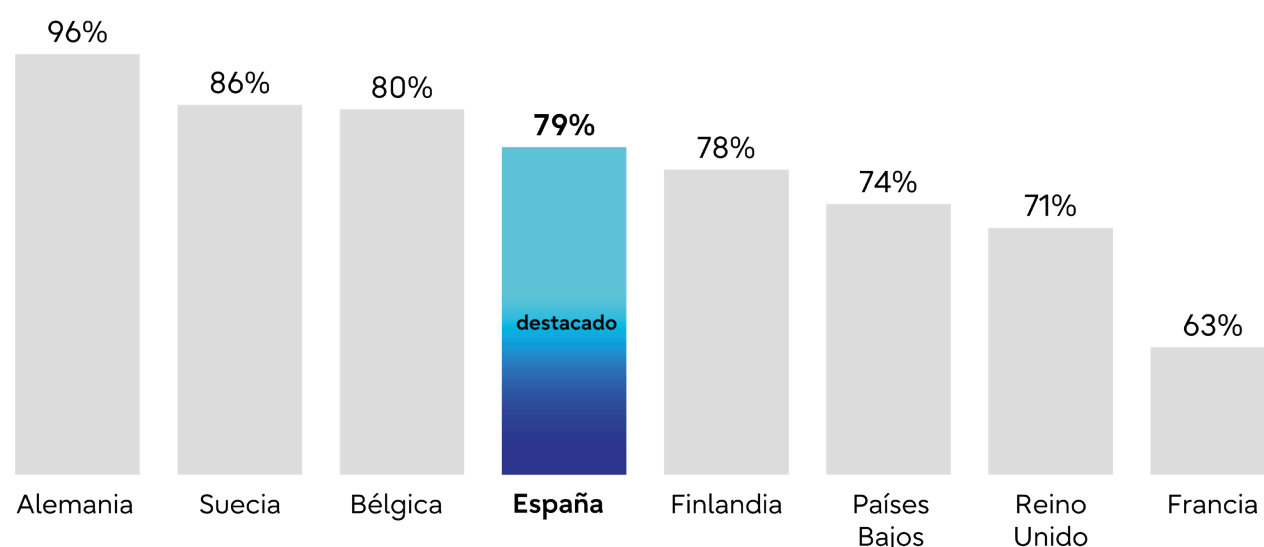
Entre el **25%** y el **49%** de los presupuestos de TI actuales en España todavía se destinan a simplemente "mantener las luces encendidas", una situación subóptima en todos los sentidos, especialmente si se considera la aspiración del **83%** de habilitar la IA en los próximos 12 a 24 meses y la creciente presión de los CEO para generar valor y diferenciación competitiva a partir de las tecnologías emergentes.

"Los presupuestos de TI se dividen en dos categorías: 'operar' y 'transformar'; todo CIO debe aspirar a que la mayor parte posible se destine a 'transformar'. Reducir los costos de 'operar' permite concentrarse en aquello que generará valor para el negocio."

Tony Mather, CIO, QinetiQ

El 79% de los líderes de TI en España tiene un plan para eliminar la deuda técnica en los próximos dos años—una cifra positiva pero que refleja cierta cautela en comparación con mercados como Alemania (**96%**) o Suecia (**86%**). Esta prudencia es comprensible dado el contexto de presiones presupuestarias y la necesidad de demostrar ROI claro antes de comprometer recursos significativos.

Importancia para la estrategia digital: Modernización de sistemas heredados: plan para eliminar la deuda técnica en los próximos 2 años.



La modernización de la tecnología heredada se considera el objetivo más difícil de alcanzar en España, con el **64%** de los encuestados afirmando que la tecnología heredada frena la innovación.

"Existe mucha presión para acelerar la agenda de transformación de la tecnología heredada; transformar debería ser igual de crítico para los objetivos del CEO y del CFO, pero implica realizar decisiones difíciles y sacrificios estratégicos."

Júnior Mendonça, Global Tech Lead, Digital Workplace & Employee Experience, ING

El desafío español de la IA: de la aspiración a la ejecución

Aunque el 83% de los líderes digitales españoles aspira a que sus organizaciones sean guiadas por IA en los próximos 12 meses, esta ambición convive con desafíos significativos de implementación. Los líderes españoles reportan:

- Menor claridad sobre el ROI de corto plazo: Identificar retornos rápidos y cuantificables de proyectos de IA es un reto persistente
- Menor confianza en la comprensión de riesgos: Existe incertidumbre sobre los riesgos reales de implementar IA a escala
- Menor confianza en la estrategia de IA: Las organizaciones españolas están aún definiendo sus estrategias de IA con menor nivel de confianza que otros mercados europeos

Este no es un motivo de pesimismo, sino una llamada a la acción. Los líderes digitales españoles que reconocen estos vacíos están mejor posicionados para abordarlos de manera pragmática—buscando casos de uso con ROI claro, construyendo comprensión de riesgos a través de pilotos controlados, y desarrollando estrategias de IA iterativas en lugar de planes perfectos pero nunca ejecutados.

En cuanto a tecnologías emergentes, la Agentic AI se sitúa de manera constante entre las tres principales prioridades de inversión ideal en España. Respecto a la GenAI, los CIO españoles enfrentan la necesidad de cuantificar incrementos de productividad que no pueden monetizarse fácilmente. Ocho de cada diez líderes de TI españoles reconocen que la Agentic AI podría hacer el lugar de trabajo digital más eficiente en general.

"La expectativa de que la IA resuelva todos los problemas es poco realista. Cualquier IA que se implemente en la empresa debe adaptarse a nuestro modelo, a nuestra gente y a los cambios que queremos lograr. Debe integrarse allí donde ayude al negocio a acercarse a sus objetivos estratégicos; no queremos que la empresa esté guiada por la IA por sí sola, por eso desplegaremos la IA de manera inteligente."

Júnior Mendonça, Global Tech Lead, Digital Workplace & Employee Experience, ING

"Las voces tecnológicas senior deben ser las voces de la razón en materia de IA, ya que serán quienes al final tengan la tarea de demostrar el valor y justificar el coste."

Aidan Hancock, CIO

Pero la IA solo puede tener éxito si se sustenta en tecnologías fundamentales sólidas, en particular datos estructurados y capacidad de computación en la nube.

“Tener datos estructurados es crítico para la IA, ya sea que la estés construyendo tú mismo o utilizando IA integrada.”

Bert Dillen, CIO, Mazda

Y, por supuesto, la IA necesita datos; la buena noticia es que el **80%** de los líderes digitales españoles confían en la calidad y precisión de los datos de sus organizaciones, aunque esto se ve acompañado de un enfoque en la gobernanza de datos (**83%**) para mantener el orden y el control.

Sin embargo, España enfrenta un desafío significativo en la automatización del cumplimiento continuo de la residencia de datos a través de implementaciones en la nube—un área que requiere atención urgente dada la creciente importancia de la soberanía digital.

“Cuanto más cerca está la tecnología del negocio, más rápido se acumula la ‘nueva tecnología heredada.’”

Tom Tanghe, General Manager - IT Center EMEA, Daikin

En cuanto a las capacidades en la nube, los líderes de TI españoles se sienten en control y bien preparados. El consenso es claro: el futuro será híbrido. La mayoría confía en su capacidad para predecir y optimizar los gastos en la nube y también considera que su arquitectura de TI es escalable para satisfacer las necesidades futuras del negocio.

Sin embargo, las preocupaciones generalizadas sobre la soberanía digital, ante la dominación de los grandes proveedores de la nube de EE. UU., están llevando al **80%** de los líderes españoles a trasladar una mayor proporción de sus cargas de trabajo a entornos de nube privada interna—un porcentaje superior al promedio europeo—, y al **81%** a considerar proveedores de nube soberanos o nacionales adicionales.

España muestra una de las mayores preocupaciones sobre la soberanía digital en Europa, un reflejo tanto de las regulaciones europeas como de las preocupaciones geopolíticas específicas.

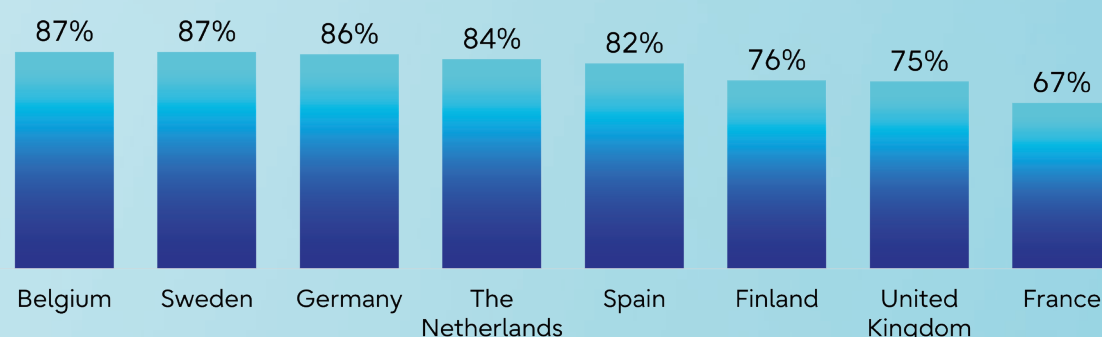
“La mayoría de nuestros sistemas críticos funcionan sobre infraestructura propiedad de gigantes tecnológicos de EE. UU., lo que significa que, aunque los datos se almacenen en Europa, todavía pueden estar sujetos a las leyes estadounidenses a través del Cloud Act. Por eso, lo que realmente importa es la jurisdicción, no la geografía.”

Sharon Prior, CIO

“Desde una perspectiva geopolítica, aún no sabemos cómo se materializarán los riesgos actuales. Estamos mirando tres o cinco años hacia el futuro, pero es muy difícil planificar para lo desconocido.”

Bert Dillen, CIO, Mazda

Importancia para la estrategia digital: Seguridad y cumplimiento (incluida la soberanía de los datos): mitigar riesgos y cumplir con las normativas.)



Momento decisivo 4

Las nuevas dinámicas de innovación y colaboración: potenciar fortalezas

Los CIO españoles reconocen el valor de recibir asesoramiento imparcial, especialmente en temas de transformación e innovación. Colaborar con socios capaces de ofrecer consejos tecnológicos independientes, junto con capacidad de ejecución práctica, permite cubrir las brechas de habilidades y generar el impulso necesario para expandir la transformación hacia nuevas áreas.

La historia hasta ahora apunta a un último avance pendiente: ningún CIO español puede liderar la transformación en solitario. Se necesitan nuevos modelos de liderazgo, colaboración y un ecosistema regenerativo que sustenten un futuro en el que la tecnología heredada se equilibre con la innovación y las inversiones actuales e ideales se alineen para generar valor continuo al negocio.

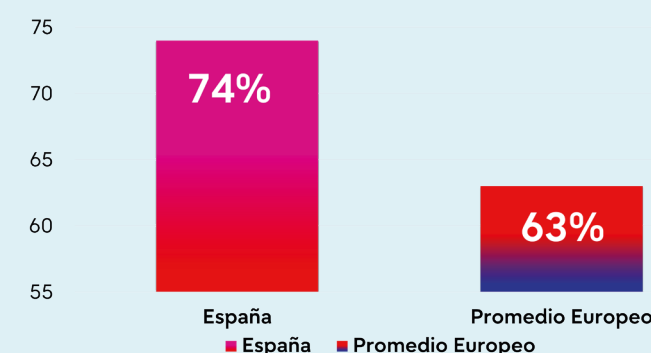
“Idealmente, queremos destinar el 40% de nuestro presupuesto a innovación. Nuestro objetivo es identificar tecnologías que puedan ayudar al negocio y anticipar esas iniciativas en lugar de esperar a que nos lo pidan. Siempre necesitamos vincular las inversiones tecnológicas con el valor que generan.”

Tom Tanghe, General Manager – IT Center EMEA, Daikin

Fortalezas en el talento tecnológico español

Sorprendentemente, España muestra mayor confianza que el promedio europeo en cuanto a la disponibilidad de habilidades de TI—el **74%** considera que el pool de habilidades es suficiente para sus necesidades, comparado con solo el **63%** en el promedio europeo. Esto puede reflejar una combinación de expectativas realistas, buena gestión del talento, y aprovechamiento efectivo de partners externos.

El conjunto de habilidades de TI disponibles es suficiente para cubrir mis necesidades



Interpretación: Esta es una fortaleza distintiva del mercado español que debe celebrarse y aprovecharse.

Sin embargo, no hay nuevos fondos significativos para la innovación, por lo que las iniciativas transformadoras deben surgir desde dentro. El **81%** de los líderes de TI españoles busca consultorías y proveedores independientes de tecnología que los liberen de las cadenas de la tecnología heredada para crear espacio para la innovación; además, el **77%** considera que trabajar con consultores y proveedores imparciales producirá mejores resultados.

Cómo gestionar las relaciones con proveedores: el enfoque español

Los líderes digitales españoles muestran un perfil distintivo en sus relaciones con proveedores. El 81% busca consultorías y proveedores agnósticos de tecnología, y existe una alta preocupación sobre el vendor lock-in—significativamente mayor que en otros mercados europeos.

Esta cautela es estratégica. Los líderes españoles, operando con presupuestos más ajustados y mayor presión para demostrar ROI, buscan socios que:

- Ofrezcan asesoramiento verdaderamente imparcial, no guiado por intereses de venta
- Proporcionen flexibilidad para cambiar de rumbo sin penalizaciones onerosas
- Combinen consultoría estratégica con capacidad de ejecución práctica
- Compartan el riesgo y el compromiso con los resultados del negocio

El 77% cree que trabajar con consultores y proveedores imparciales producirá mejores resultados—una cifra que, aunque ligeramente inferior al promedio europeo, refleja una disposición pragmática hacia la colaboración.

Escepticismo sobre automatización: una lección de los chatbots

Los líderes españoles muestran un escepticismo muy alto sobre la eficacia de los chatbots de service desk para reducir los volúmenes de llamadas—de hecho, muchos creen que estos chatbots aumentan el contacto telefónico en lugar de reducirlo.

Este escepticismo no es cinismo; es experiencia vivida. Las organizaciones españolas han aprendido que la automatización por sí sola no resuelve problemas sin:

- Casos de uso claramente definidos
- Integración adecuada con sistemas existentes
- Capacitación y gestión del cambio con los usuarios finales
- Medición rigurosa del impacto real

Esta lección sobre chatbots se aplica a todas las tecnologías emergentes: la adopción estratégica requiere más que implementación técnica—requiere un enfoque holístico que considere personas, procesos y tecnología en conjunto.



“La innovación no necesita ser completamente nueva. Puede ser simplemente un cambio significativo en lo que ya hacemos. Tenemos una cultura de ser ‘curiosos externamente’, observando lo que otras organizaciones están haciendo. Experimentamos y aprendemos para ganar confianza con nuevas ideas antes de escalarlas.”

Colin Shenoy, CTO, Diageo

El romance con el SaaS entra en una nueva fase, ya que los líderes digitales españoles esperan cada vez más apoyo en la adopción y los casos de uso de IA a través de la innovación de productos dentro de sus contratos existentes, de modo que la innovación venga como estándar junto con sus inversiones de operación ('run').

“El SaaS nunca cumplió la promesa de reemplazar aplicaciones heredadas porque la mayoría de las organizaciones grandes y complejas luchan por adaptar sus procesos y prácticas actuales ('as-is') a las capacidades estándar del SaaS. En su lugar, dependen de personalizaciones intensivas, lo que significa que el problema nunca desaparece.”

Bert Dillen, CIO, Mazda

Y en lo que respecta a los integradores de sistemas, todo gira en torno a la co-creación; nadie tiene todas las respuestas, especialmente en lo que se refiere a la innovación con tecnologías emergentes, por lo que se trata de que los proveedores trabajen codo a codo con el CIO español en una verdadera asociación.

“La transformación digital ha llegado para quedarse, pero debemos pasar de que TI sea la propietaria a co-crear con los socios del negocio. Ya sea para ofrecer una experiencia de cliente impecable, construir cadenas de suministro inteligentes o escalar la responsabilidad en IA, se necesita comprensión compartida y copropiedad desde el primer día.”

Sharon Prior, CIO

“Los CIO necesitan asegurarse de que lo básico esté completamente bajo control antes de poder ser creíbles al promover la innovación.”

Tom Tanghe, General Manager - IT Center EMEA, Daikin

Y en un mundo donde la transformación digital se ha convertido en algo cotidiano, la innovación ya no es algo que el líder tecnológico utilice para lucirse; nunca es por sí misma y ha adoptado una forma más modesta y reflexiva. El principal beneficio de ser un líder tecnológico visible es que la innovación puede ser incremental, y eso es perfectamente aceptable.

“Los días en que la innovación tecnológica era impulsada únicamente por el departamento de TI han quedado atrás. La verdadera transformación ocurre en las líneas de negocio, y necesitamos asesorarlas y empoderarlas para poder innovar juntos.”

Júnior Mendonça, Global Tech Lead, Digital Workplace & Employee Experience, ING

“La innovación debería formar parte de la oferta de todos los proveedores. Necesitamos socios que lleven la innovación directamente a donde tenemos una necesidad.”

Colin Shenoy, CTO, Diageo

El desafío del liderazgo tecnológico en España

¿Significa esto el fin del liderazgo de TI tal como lo conocemos? Con más CIOs que nunca reportando directamente al CEO, el valor estratégico a largo plazo y el potencial de la tecnología se comprende plenamente y, finalmente, ha llegado a la sala de juntas.

“Quiero ser una fuente creíble de inspiración... nuestro trabajo es ser percibidos como socios confiables... hablamos el lenguaje del negocio para que, cuando alguien quiera innovar, uno de sus primeros pensamientos sea nosotros.”
Aaron Stafford, Director Security, Infrastructure & Application Services, ASICS

Por un lado, el CEO los llama para mitigar riesgos, asegurar el cumplimiento regulatorio/de la UE y prevenir interrupciones; los líderes digitales españoles de hoy continúan definiendo los límites y controles organizativos. Por otro lado, son referentes en visión, estrategia y planes de acción para la innovación y el crecimiento futuro, por lo que no es sorprendente que las habilidades blandas sean tan importantes como las técnicas.

A pesar de los avances, los líderes digitales españoles reportan **menor confianza en su influencia** y perciben a TI como **menos crítica y estratégica** para el éxito futuro de la organización en comparación con otros países europeos.

Esta brecha entre aspiración y percepción es el verdadero momento decisivo para España. Los líderes tecnológicos que puedan:

1. **Comunicar valor en lenguaje de negocio:** Traducir iniciativas técnicas en impacto medible en ingresos, costos o riesgos
2. **Construir credibilidad de forma incremental:** Demostrar éxitos pequeños y rápidos antes de solicitar inversiones mayores
3. **Convertirse en socios de confianza:** Ser la voz de la razón sobre tecnología emergente, no solo evangelistas

...serán quienes cierren esta brecha y eleven el perfil de TI dentro de sus organizaciones.

“Los CIO europeos enfrentan el desafío único de integrar la IA dentro de un complejo marco regulatorio, mientras aseguran la inversión necesaria para su escalado futuro. Las decisiones que tomen determinarán la competitividad futura, tanto de sus empresas como de la región en su conjunto. Es un rol desafiante, pero con un potencial enorme.”
Martin Schulz, Chief Economist, Fujitsu

Y en medio de estos importantes requerimientos de asesoramiento, la entrega de la función tecnológica sigue necesitando ser fluida y eficiente.

“El CIO de hoy necesita ser más adaptable que nunca, con las habilidades de liderazgo necesarias para navegar en la ambigüedad.”
Bert Dillen, CIO, Mazda

“Los CIO necesitan asegurarse de que lo básico esté completamente bajo control antes de poder ser creíbles al promover la innovación.”
Tom Tanghe, General Manager - IT Center EMEA, Daikin

Aprovechando el próximo cambio

El mandato de acción del líder digital español

La investigación de Fujitsu se estructuró en torno a tres pilares: disrupción, tecnología y liderazgo, para reflejar la realidad de liderar una función tecnológica en España en este momento crítico. Nuestro objetivo fue contar la historia del progreso ya logrado y subrayar los desafíos y avances pendientes por abordar.

Está claro que la transformación digital ha provocado un cambio significativo en el enfoque, el desempeño y la credibilidad en los últimos años. Sin embargo, el mayor cambio aún está por llegar, porque la tecnología se ha convertido en dominio de todos.

Operamos en un mundo cada vez más multipolar, donde la capacidad de Europa—y de España dentro de Europa—para competir a nivel global depende directamente del progreso y desempeño tecnológico colectivo. Esto ejerce mayor presión sobre los CEO y sus CIO para tomar las decisiones correctas frente a riesgos crecientes, regulaciones en evolución y asuntos críticos de cumplimiento y soberanía de datos.

“Ahora vivimos en un mundo multipolar, lo que ejerce una presión adicional sobre los líderes europeos para respaldar agendas que impulsen a la región en el escenario global. Nunca ha habido un momento mejor —o peor— para ser un líder tecnológico.”
Martin Schulz, Chief Economist, Fujitsu

El mandato específico para España

La investigación de Fujitsu en España revela una verdad fundamental: los líderes digitales españoles tienen tanto la ambición como la oportunidad de fortalecer significativamente su posición—pero el camino adelante requiere abordar desafíos específicos con pragmatismo estratégico.

Desafíos distintivos:

- Presiones presupuestarias por encima del promedio europeo
- Menor confianza en estrategias de IA y comprensión de ROI
- Brechas en automatización del cumplimiento de residencia de datos
- Preocupación significativa sobre capacidad de ejecución (70%)
- Percepción de TI como menos estratégica que en otros mercados

Fortalezas diferenciadas:

- Priorización clara de Innovación en TI como área de inversión líder
- Confianza relativamente alta en habilidades disponibles (74%)
- Enfoque pragmático sobre socios y proveedores
- Conciencia realista de limitaciones y áreas de mejora

El momento decisivo para España no es sobre alcanzar la perfección—es sobre convertir la autoconciencia en acción estratégica.

Con esto en mente, el próximo cambio exige que los líderes digitales españoles mitiguen riesgos mientras mantienen un enfoque constante en la tecnología como fuerza creativa, capaz de traspasar los límites organizativos y generar innovación selectiva que impulse la competitividad futura. Es un equilibrio desafiante, pero alcanzable mediante las alianzas adecuadas, ecosistemas sólidos y una profunda colaboración con las líneas de negocio.

Fujitsu colabora con cientos de líderes tecnológicos en algunas de las mayores organizaciones de España y Europa, ofreciendo experiencia en tecnologías fundamentales y emergentes, respaldada por un enfoque consultivo. Brindamos asesoramiento independiente de la tecnología y soluciones robustas basadas en la excelencia en ingeniería, para capacitar a los líderes tecnológicos a enfocar la innovación allí donde tendrá el mayor impacto.

Una cosa es segura: el papel de la tecnología y su impacto en el negocio seguirá en el centro de la agenda del Consejo de Administración en España. Tienes el imperativo. Tienes el mandato.

Es hora de aprovechar el cambio

El liderazgo tecnológico en España está en un punto de inflexión. Los datos revelan tanto la distancia a recorrer como las palancas estratégicas disponibles para acelerar el progreso.

Para aprovechar este momento decisivo, los líderes digitales españoles deben:

1. **Traducir ambición en ejecución clara:** La intención de ser líderes en IA e innovación debe respaldarse con casos de uso concretos, ROI cuantificable y estrategias iterativas.
2. **Construir credibilidad antes de pedir presupuesto:** En un entorno de recursos limitados, demostrar valor incremental es el camino hacia inversiones mayores.
3. **Aprovechar partners estratégicos:** Cerrar brechas de habilidades y acelerar transformación requiere ecosistemas sólidos y verdaderas asociaciones de riesgo compartido.
4. **Abordar la deuda técnica como prioridad estratégica:** La modernización no es un lujo—es un prerrequisito para la innovación sostenible.
5. **Convertirse en voces de razón sobre tecnologías emergentes:** El valor real del CIO está en su capacidad de separar el ruido del valor real, especialmente en IA.

Fujitsu colabora con líderes digitales en España y en toda Europa, ofreciendo tanto asesoramiento independiente como capacidad de ejecución práctica. Entendemos los desafíos únicos del mercado español y estamos comprometidos a ser verdaderos socios en la transformación.

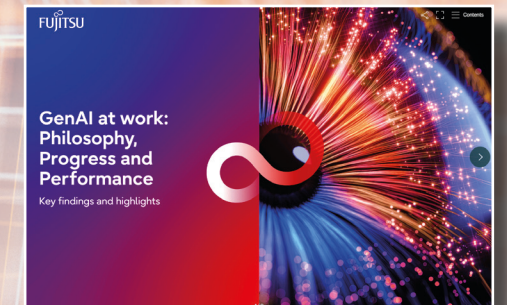
El momento es ahora. El mandato es claro. El camino hacia adelante está a tu alcance.

Si eres un líder digital en España hoy, esta no es solo la historia de tu realidad; es el manual innegociable para tu liderazgo continuo y el éxito futuro de tu organización.

Gracias a todos los que participaron

Es hora de aprovechar el cambio.

Contenido adicional



Detalles de la investigación

Nota: Todas las estadísticas provienen de la encuesta 2025 de Fujitsu a 1,750 líderes de TI en ocho mercados europeos, incluyendo España, realizada en colaboración con Interbrand. Los porcentajes se han redondeado para mayor claridad.

Sobre Fujitsu

Como socio de transformación digital para clientes de todo el mundo, los 113.000 empleados de Fujitsu trabajan para resolver algunos de los mayores desafíos a los que se enfrenta la humanidad. Nuestra gama de servicios y soluciones se basa en cinco tecnologías clave: IA, Computación, Redes, Datos y Seguridad, y Tecnologías Convergentes, que combinamos para impulsar la transformación hacia la sostenibilidad.

Sobre Interbrand

Interbrand ha sido la consultora de marcas líder en el mundo durante 50 años, pionera en trabajos emblemáticos y creadora de muchas de las herramientas de construcción de marca que hoy son un estándar.

Al convertir a los clientes en participantes activos, Interbrand ayuda a sus organizaciones a definir su estrategia y fortalecer sus marcas de forma continua, dándoles la confianza para realizar movimientos icónicos que impulsen el crecimiento del negocio.



Celebrating 90 years of continuous innovation.

© Fujitsu 2026 | 1578-01. All rights reserved. Fujitsu and Fujitsu logo are trademarks of Fujitsu Limited registered in many jurisdictions worldwide. Other product, service and company names mentioned herein may be trademarks of Fujitsu or other companies. This document is current as of the initial date of publication and subject to be changed by Fujitsu without notice. This material is provided for information purposes only and Fujitsu assumes no liability related to its use.