

# El impacto de la IA en el compliance para 2026:

Cómo la tecnológica puede fomentar una mayor colaboración y una toma de decisiones más rápida basada en conocimientos en el área legal, fiscal, riesgos, impuestos y comercio global.

UN INFORME DE LIDERAZGO DE OPINIÓN DE FORRESTER CONSULTING ENCARGADO POR THOMSON REUTERS, OCTUBRE DE 2025



## Tabla de Contenido

- 3 [Resumen ejecutivo](#)
- 4 [Principales conclusiones](#)
- 5 [La colaboración entre funciones habilitadoras impulsa la adaptabilidad en tiempos de volatilidad](#)
- 10 [A pesar de las prioridades cada vez más conectadas, la colaboración entre las funciones habilitadoras sigue siendo ineficiente y fragmentada](#)
- 14 [Las soluciones tecnológicas para habilitar funciones no están ayudando a conectar datos y flujos de trabajo](#)
- 17 [Las organizaciones impulsadas por conocimientos integran la tecnología de funciones habilitadoras para datos y flujos de trabajo unificados](#)
- 23 [Soluciones tecnológicas para habilitar funciones que necesitan una integración perfecta, ecosistemas de datos conectados y capacidades de IA](#)
- 26 [Tecnología Unificada en Funciones Facilitadoras Impulsa una Mayor Colaboración, Toma de Decisiones Más Rápida y Mejorada Agilidad Empresarial](#)
- 31 [Recomendaciones clave](#)
- 33 [Anexo](#)

### Equipo del proyecto:

[Ben Anderson](#), Consultor de Impacto en el Mercado  
Lillie Sinprasong, Consultora de Impacto en el Mercado

### Investigación Contributiva:

El grupo de investigación [Datos, IA y Analítica](#) de Forrester

#### SOBRE FORRESTER CONSULTING

Forrester ofrece [consultoría independiente y objetiva basada en investigación](#) para ayudar a los líderes a lograr resultados clave. Impulsados por nuestra [investigación obsesionada con el cliente](#), los consultores experimentados de Forrester colaboran con los líderes para ejecutar sus prioridades específicas utilizando un modelo de compromiso único que garantiza un impacto duradero. Para obtener más información, visite [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. La reproducción no autorizada está estrictamente prohibida. La información se basa en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan el juicio en el momento y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivas compañías. [E-62571]



## Resumen ejecutivo

A pesar de un entorno empresarial volátil, una verdad permanece: Hacer que los clientes sean el centro del liderazgo, la estrategia y las operaciones de su compañía sigue siendo fundamental. Las organizaciones obsesionadas con el cliente se mantienen ágiles optimizando la tecnología y los procesos para las funciones orientadas al cliente y las que habilitan el negocio. Hacerlo facilita la toma de decisiones basada en el cliente y en conocimientos obtenidos. permite la evolución del modelo de negocio basada en las necesidades cambiantes de los clientes; y elimina los obstáculos de cooperación internamente y con socios.<sup>1</sup>

En abril de 2025, Thomson Reuters encargó a Forrester Consulting evaluar cómo una pila tecnológica más integrada en las funciones que facilitan el negocio en gobernanza corporativa y cumplimiento (es decir, legal, gestión de riesgos, fiscal y comercio) puede mejorar la ejecución efectiva de los objetivos estratégicos empresariales. Para explorar este tema, Forrester realizó una encuesta en línea con 527 encuestados de nivel director y superior en América del Norte y Europa, en organizaciones medianas y grandes responsables de la tecnología principal, soluciones de datos y procesos de colaboración utilizados por sus funciones de gobernanza corporativa y cumplimiento.

Descubrimos que, aunque la colaboración interfuncional es fundamental para apoyar los objetivos estratégicos empresariales, estos procesos siguen estando desconectados entre las funciones habilitadoras. Estas ineficiencias afectan el cumplimiento, la toma de decisiones y la experiencia del cliente, y en gran medida se deben a la tecnología obsoleta y a los sistemas y datos aislados. Para resolver esto, las organizaciones impulsadas por conocimientos sincronizan datos, análisis y capacidades de optimización (por ejemplo, soluciones tecnológicas integradas sin problemas, ecosistemas de datos conectados y flujos de trabajo aumentados por IA) a lo largo de sus funciones habilitadoras. Hacerlo les permite desbloquear una colaboración transformadora y beneficios empresariales.



## Principales conclusiones

**Habilitar la colaboración cruzada de funciones impulsa la adaptabilidad durante la volatilidad.** Los principales objetivos empresariales a corto plazo se centran en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la continua habilitación tecnológica. El ochenta por ciento de los encuestados dijo que la colaboración entre los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento es importante para apoyar estos objetivos.

**A pesar de prioridades más conectadas, la colaboración entre las funciones habilitadoras necesita mejorar.** La mayoría de los encuestados carecían del contexto necesario para completar tareas interfuncionales y casi la mitad carecía de visibilidad de datos interfuncionales o de gobernanza del flujo de trabajo, lo que provocaba un aumento de los riesgos de cumplimiento, una toma de decisiones ineficiente y una mala experiencia del cliente.

**Las organizaciones impulsadas por conocimientos integran tecnología para datos conectados y flujos de trabajo en funciones habilitadoras.** Los encuestados en organizaciones orientadas a los insights tienen el doble de probabilidades de utilizar soluciones tecnológicas integradas en los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento, y tres veces más probabilidades de usar el mismo proveedor para sus soluciones integradas.

**La tecnología conectada, los datos y los flujos de trabajo aumentados por IA en funciones habilitadoras fomentan una mayor colaboración y mejores resultados empresariales.** Los encuestados cuyos departamentos de soporte utilizaron soluciones integradas sin problemas de un solo proveedor informaron beneficios transformadores en la comunicación, la productividad y la coordinación, así como una mejora en la eficiencia operativa, los ingresos, la fidelidad del cliente, la satisfacción del cliente, la toma de decisiones y la ventaja competitiva.

## La colaboración entre funciones habilitadoras impulsa la adaptabilidad en tiempos de volatilidad

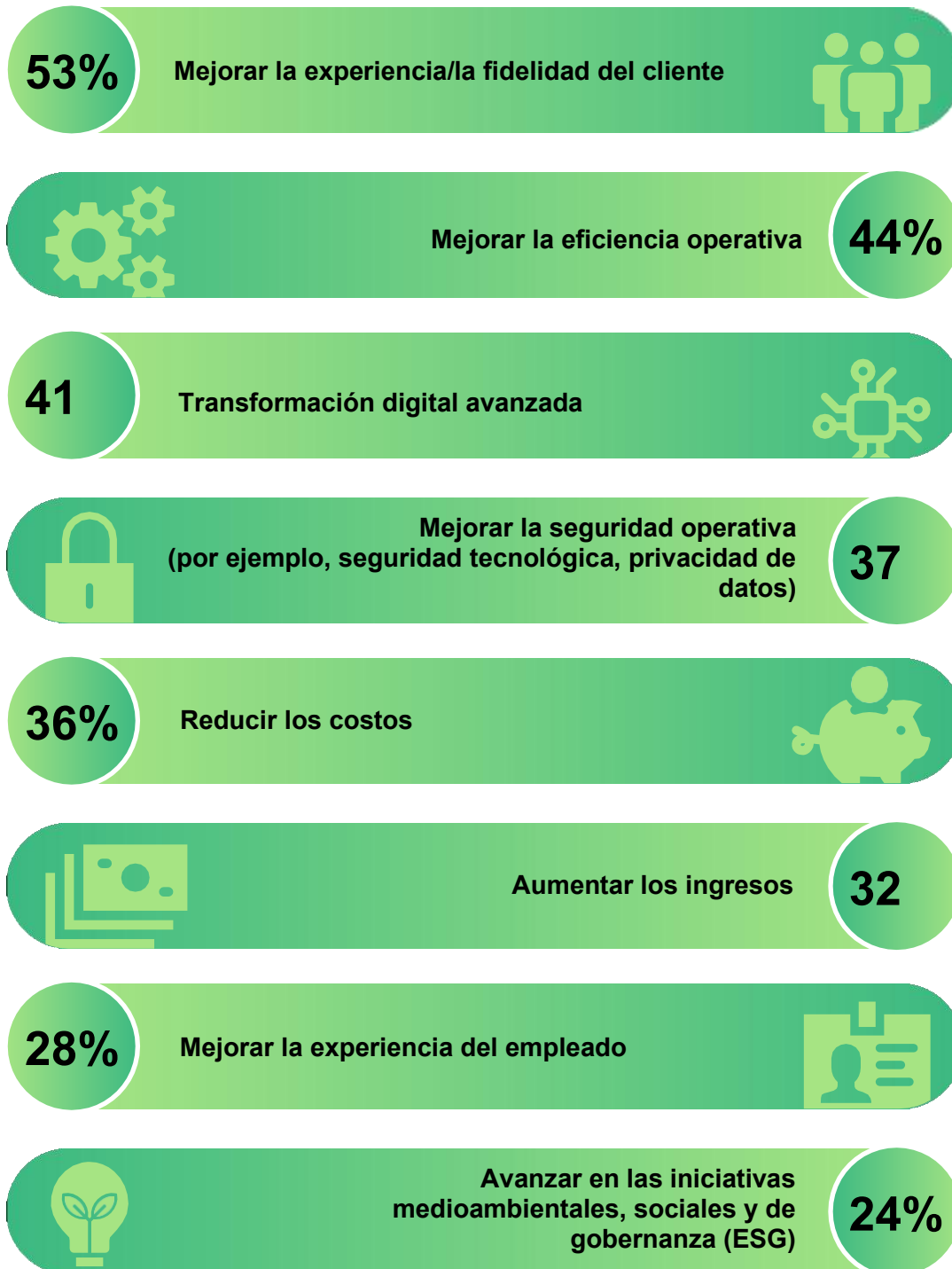
Las funciones habilitadoras empresariales en la gobernanza corporativa y el cumplimiento son fundamentales para ayudar a mantener la agilidad empresarial, lo cual es aún más crítico en tiempos de volatilidad del mercado. Para mantenerse al tanto de las condiciones del mercado que cambian rápidamente, las organizaciones necesitan una mejor colaboración entre las funciones habilitadoras para ayudarles a tomar decisiones rápidas y bien informadas basadas en objetivos estratégicos empresariales. Encontramos que:

- **Los principales objetivos empresariales a corto plazo giran en torno a la experiencia del cliente, la eficiencia y la habilitación tecnológica.** Los encuestados indicaron que los principales objetivos de sus organizaciones para el próximo año son mejorar la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la transformación digital (ver Figura 1). Durante períodos de alta volatilidad, adaptar las operaciones y eliminar obstáculos para continuar ofreciendo una excelente experiencia del cliente es fundamental, al igual que aprovechar las oportunidades para simplificar las pilas tecnológicas, mantener las inversiones en preparación para la IA y adoptar la gestión de riesgos para calmar la futura volatilidad empresarial.<sup>2</sup>
- **La colaboración entre las funciones habilitadoras es importante para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.** El ochenta por ciento de los encuestados indicó que la colaboración entre departamentos entre los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento era importante o crítica para la capacidad de su organización de cumplir con los objetivos estratégicos empresariales. La gran mayoría de los encuestados informó que colaboran en todas las funciones habilitadoras al menos trimestralmente (ver Figura 2).



FIGURA 1

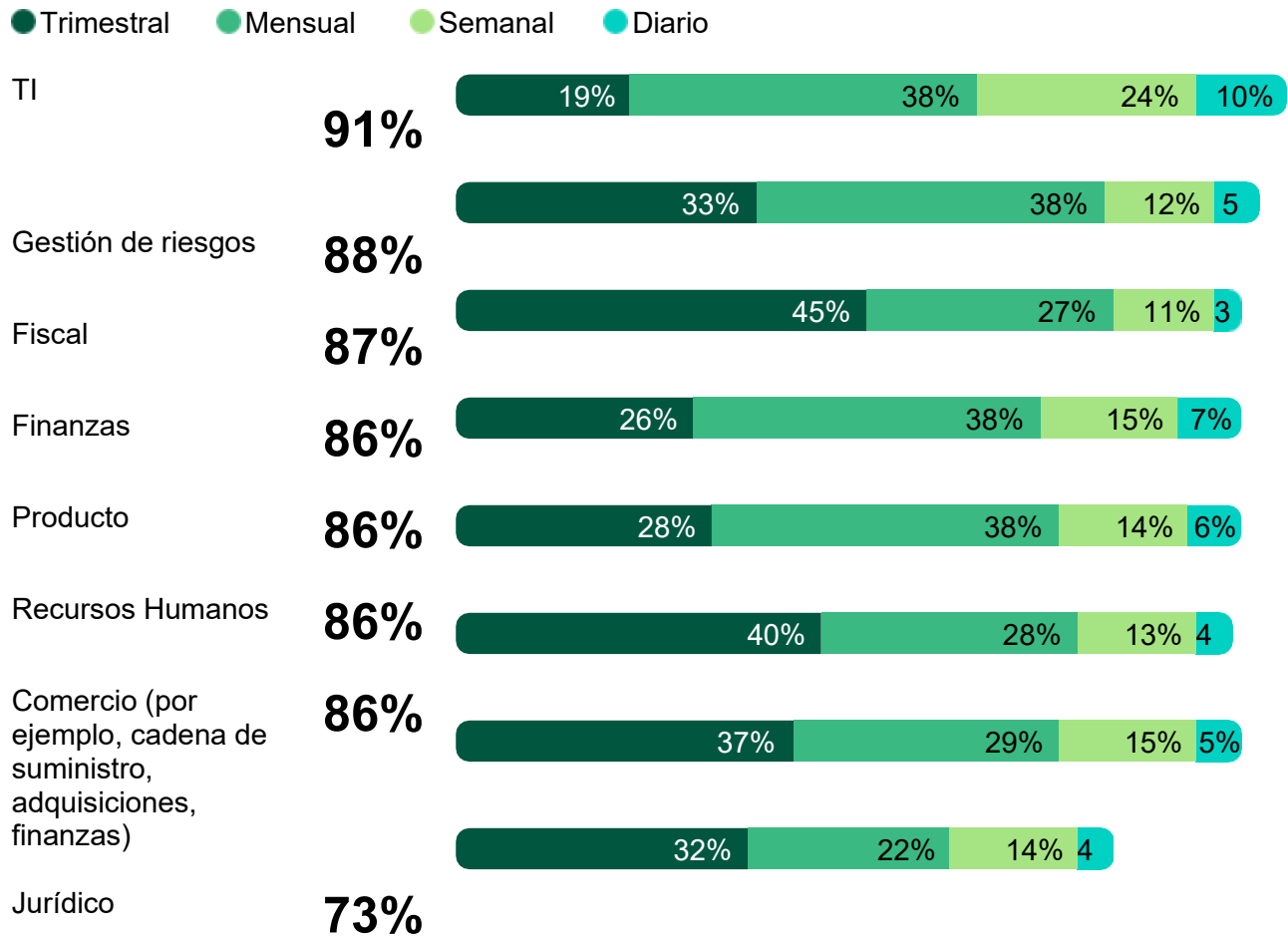
## Principales objetivos organizativos para los próximos 12 meses



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Se aceptan múltiples respuestas Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 2**

## Cadencia de Colaboración entre Funciones Facilitadoras



Base: De 413 a 527 directores y superiores responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI. Nota: A los encuestados no se les mostró su propio departamento; los valores porcentuales individuales pueden no sumar el total debido al redondeo.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## LAS FUNCIONES DE FACILITACIÓN EMPRESARIAL ESTÁN CADA VEZ MÁS ENTRELAZADAS

Cuando pedimos a los encuestados que identificaran sus principales objetivos departamentales, surgió un tema común: la capacidad para ejecutar sus objetivos requiere una estrecha colaboración entre todas las funciones que facilitan la gobernanza corporativa y el cumplimiento (ver Figura 3). Las siguientes funciones tienen objetivos entrelazados:

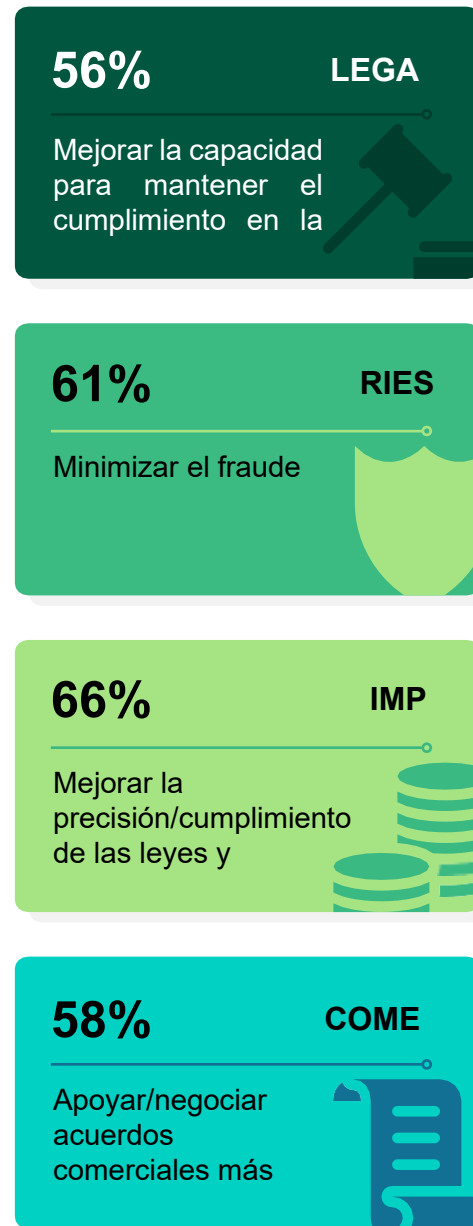
- **Jurídico:** Los encuestados en los departamentos legales indicaron que su principal objetivo era mejorar su capacidad para mantener el cumplimiento normativo de la empresa. Esto requiere una estrecha colaboración con la gestión de riesgos para implementar y supervisar el cumplimiento del marco normativo; con funciones fiscales para

asegurar una declaración y pago de impuestos precisos; y con funciones comerciales para implementar procesos operativos que aseguren el cumplimiento (es decir, gestionar la documentación aduanera, las clasificaciones arancelarias y las restricciones comerciales).

- Riesgo:** Los encuestados en gestión de riesgos indicaron que su objetivo principal es minimizar el fraude. Esto requiere una estrecha colaboración con las funciones legales para determinar las implicaciones legales de posibles casos de fraude; con funciones fiscales para garantizar que los procesos fiscales cumplan con las normativas e incluyan salvaguardas para proteger contra el fraude; y con funciones comerciales para analizar operaciones comerciales y detectar y monitorear las áreas más susceptibles al fraude.
- Impuesto:** Los encuestados en los departamentos de impuestos indicaron que su objetivo principal es mejorar la precisión y el cumplimiento de las leyes y regulaciones fiscales. Esto requiere una estrecha colaboración con los equipos legales para interpretar las normativas, asesorar sobre cambios en las normativas y garantizar que las estrategias fiscales se alineen con las normativas; con la gestión de riesgos para garantizar el cumplimiento de los controles internos y las normativas externas; y con funciones comerciales para garantizar el cumplimiento de las normativas aduaneras, la realización y la exactitud de los requisitos de documentación fiscal, así como la

**FIGURA 3**

### Principales Prioridades para las Funciones de Apoyo



Base: 102 a 114 directores y superiores responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal y comercial  
 Nota: Mostrando la mejor respuesta para cada función

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

planificación proactiva de escenarios fiscales, la optimización de costes y la mitigación de riesgos.

- **Comercio:** Los encuestados en funciones comerciales indicaron que su principal objetivo es aprovechar mejor las disposiciones de los acuerdos comerciales existentes para lograr resultados más favorables. Esto requiere una estrecha colaboración con el departamento legal para garantizar que los contratos aborden cuestiones comerciales clave, responsabilidades, obligaciones aduaneras y el cumplimiento de la legislación comercial, y con la gestión de riesgos para asegurar que los acuerdos incluyan mecanismos de resolución de disputas y salvaguardas de cumplimiento y protecciones contra interrupciones inesperadas.

## A pesar de unas prioridades cada vez más conectadas, la colaboración entre funciones habilitadoras sigue siendo ineficiente y fragmentada

Aunque los objetivos cada vez más conectados entre la gobernanza corporativa y los roles de cumplimiento requieren una colaboración más estrecha entre funciones, los procesos de colaboración interfuncional no están avanzando al mismo ritmo. Encontramos que:

- **La colaboración entre las funciones habilitadoras necesita mejorar.**

Los responsables de la toma de decisiones en roles de gobernanza corporativa y cumplimiento están teniendo dificultades para colaborar entre sí hoy en día. Los encuestados informaron que la comunicación, la gestión del flujo de trabajo/tareas (es decir, seguimiento, priorización, responsabilidad, gobernanza), la visibilidad, la precisión, el intercambio de datos, la eficiencia y el intercambio de conocimientos entre las funciones habilitadoras en sus organizaciones necesitan una mejora significativa (ver Figura 4).

- **Las funciones habilitadoras carecen de datos conectados y flujos de trabajo.** Más de la mitad de los encuestados afirmó que sus organizaciones carecen del contexto necesario para completar las tareas que forman parte de los flujos de trabajo interfuncionales de gobernanza corporativa y cumplimiento. Casi la mitad dijo que carecían de una visión continua e interfuncional de los datos, los conocimientos y la gobernanza de los flujos de trabajo.

Más de uno de cada tres también carecía de tiempos estándar de respuesta para los flujos de trabajo, una forma eficaz de coordinar los flujos de trabajo interfuncional, una visión transversal de la exposición al riesgo o una forma estándar de seguir el progreso de los flujos de trabajo entre funciones.

Además, tres de cada diez carecían de responsabilidad colectiva para la finalización de tareas entre funciones (ver Figura 5).

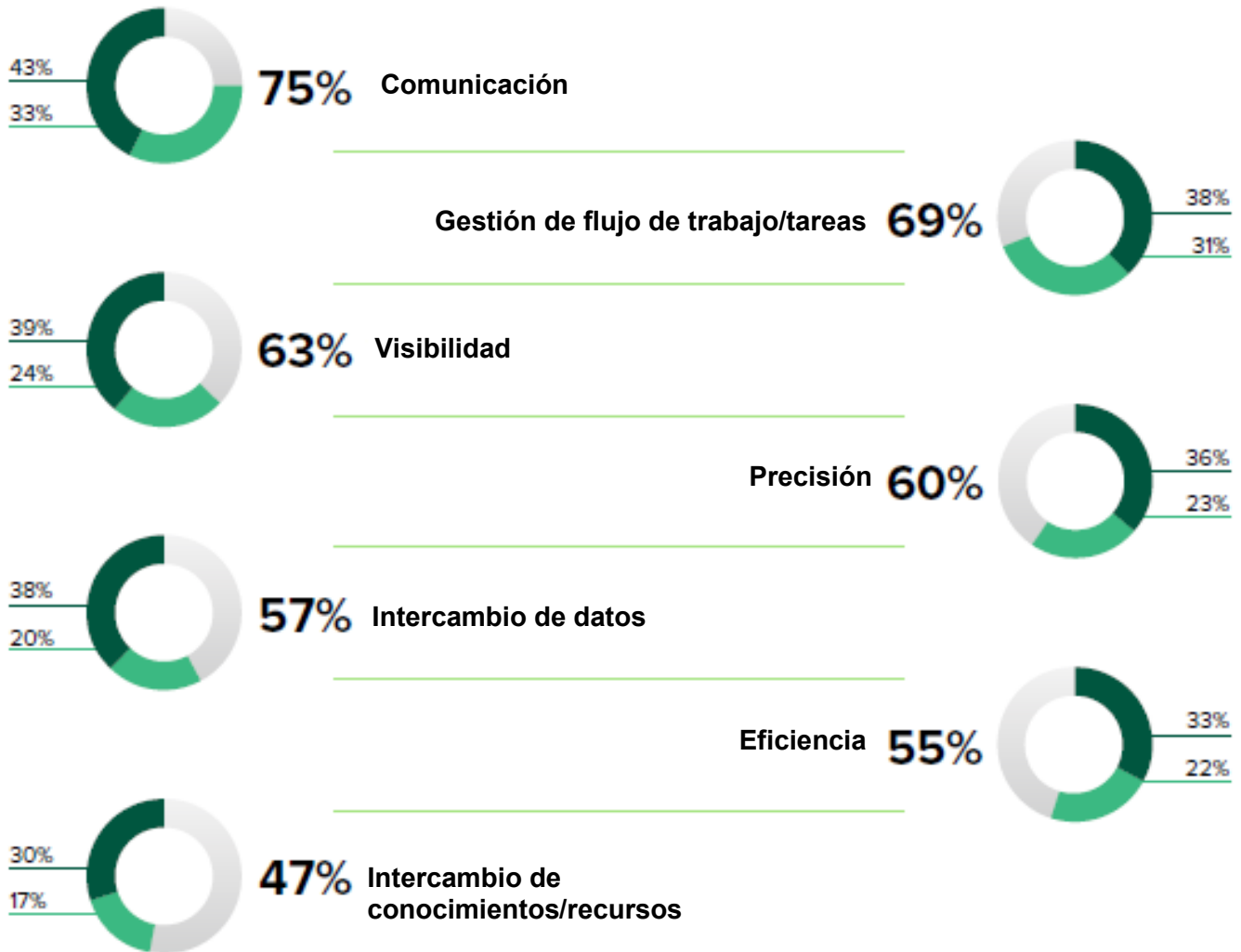
- **La integración insuficiente de los procesos colaborativos está provocando importantes ineficiencias operativas.** Más de la mitad (55%) de los encuestados informó que los flujos de trabajo fragmentados conducen a un tiempo excesivo de seguimiento de las solicitudes provenientes de diferentes plataformas, el 45% reportó seguimientos internos excesivos con otros departamentos de funciones habilitadoras, y el 42% indicó que dedica una cantidad excesiva de tiempo a buscar y solicitar los datos necesarios para completar las tareas.

- **Las ineficiencias operativas están afectando negativamente a las empresas.** Los datos y equipos aislados en los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento están provocando un aumento de los riesgos de cumplimiento, una toma de decisiones ineficiente y malas experiencias para los clientes en más de la mitad de las organizaciones (ver Figura 6). Estas ineficiencias en las funciones habilitadoras impiden que las organizaciones se adapten a los cambios del mercado y mantengan el ritmo de las necesidades cambiantes de los clientes.

**FIGURA 4**

**Nivel de mejora necesario en las áreas de colaboración**

● Necesidad moderada de mejora      ● Necesidad significativa de mejora

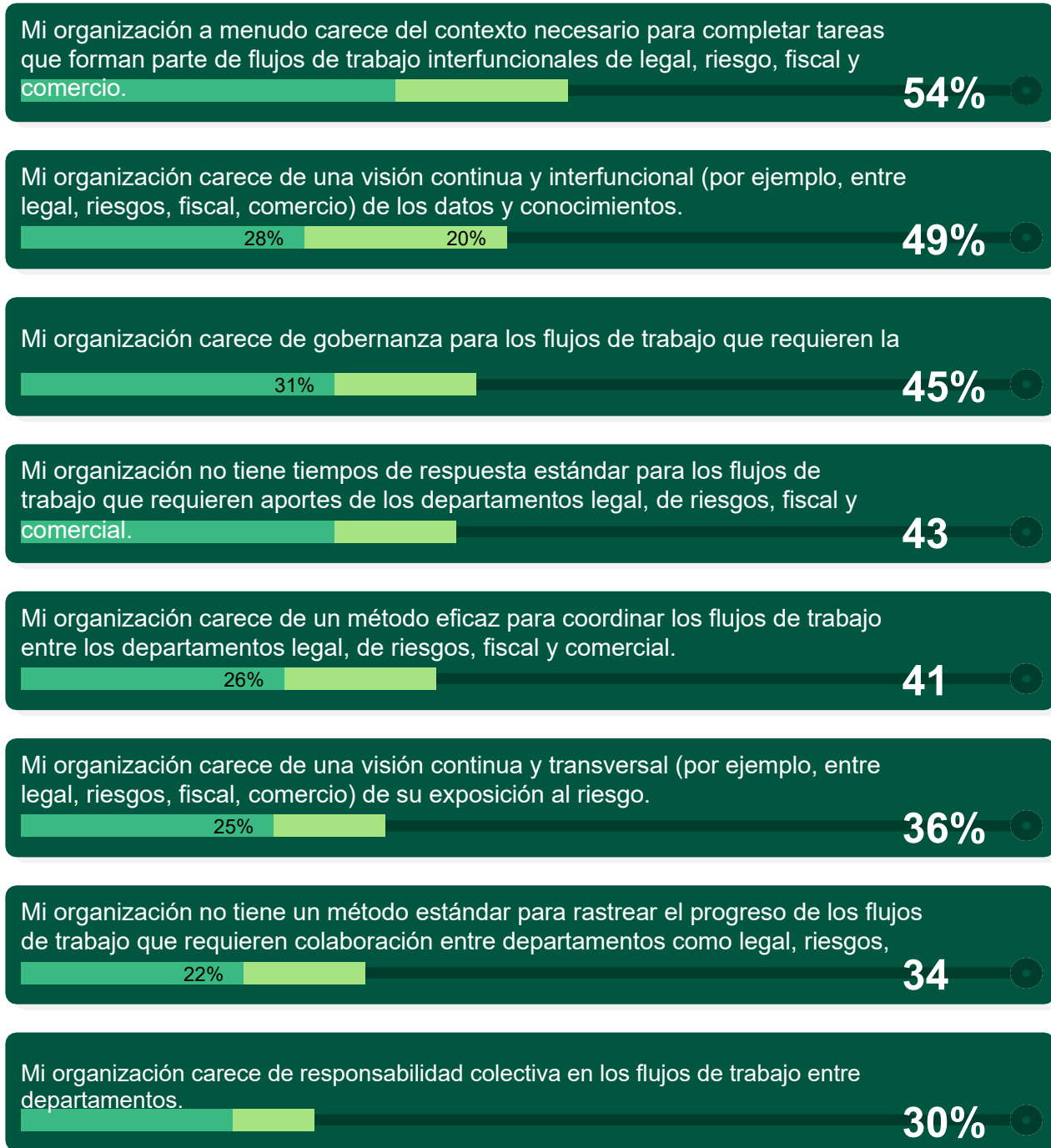


Base: 527 directores y responsables de tecnología central y soluciones de datos en legal, riesgos, fiscal, comercio y TI  
 Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

FIGURA 5

## Desafíos de Colaboración para Funciones de Apoyo

● De acuerdo ● Totalmente de acuerdo



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Los porcentajes individuales pueden no sumar el total debido al redondeo.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

FIGURA 6

## Impacto Empresarial de los Desafíos en la Colaboración entre Funciones



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## Las soluciones tecnológicas para habilitar funciones no están ayudando a conectar datos y flujos de trabajo

La tecnología, como las plataformas de gestión de flujos de trabajo y datos, puede ayudar a sentar las bases para una mayor colaboración interfuncional y formas de trabajar juntos. Sin embargo, las soluciones tecnológicas actuales para habilitar funciones en la mayoría de las organizaciones no están ayudando a sentar esta base. Encontramos que:

- **La tecnología obsoleta, las brechas de habilidades, los datos insuficientes y los sistemas aislados son obstáculos operativos.** Cuando se les preguntó qué obstáculos impedían que su departamento alcanzara sus objetivos, el 48% de los encuestados mencionó la tecnología heredada, el 42% la escasez de habilidades, el 40% la falta de datos o la mala calidad de los datos, y el 36% los datos o sistemas aislados.
- **Diferentes funciones habilitadoras utilizan diferentes soluciones tecnológicas y proveedores.** Solo el 32% de los encuestados indicó que su organización utiliza soluciones tecnológicas integradas en los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento, y apenas un 14% indicó que utilizan soluciones tecnológicas del mismo proveedor que están integradas (ver Figura 7).
- **Para la mayoría de las organizaciones, la habilitación de datos funcionales sigue estando aislada.** Aunque aproximadamente la mitad de los encuestados informó que su función tiene acceso a datos transaccionales y datos maestros/de referencia, muchos menos informaron tener acceso a datos de riesgo, contabilidad/libro mayor y datos legales (ver Figura 8).
- **Más de cuatro de cada diez organizaciones carecen de soluciones conectadas para gestionar los flujos de trabajo en funciones habilitadoras.** Gestionar los flujos de trabajo entre funciones habilitadoras no es una tarea fácil para muchas organizaciones: solo el 19% de los encuestados indicó que su organización utiliza una única solución para gestionar los flujos de trabajo entre los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento. Aunque el 40% informó usar soluciones múltiples y conectadas, otro 41% indicó utilizar soluciones aisladas, separadas, desconectadas o ad hoc (ver Figura 9).

**FIGURA 7**

### Nivel de Integración de la Solución

Utilizamos soluciones del mismo proveedor que están completamente integradas entre sí.

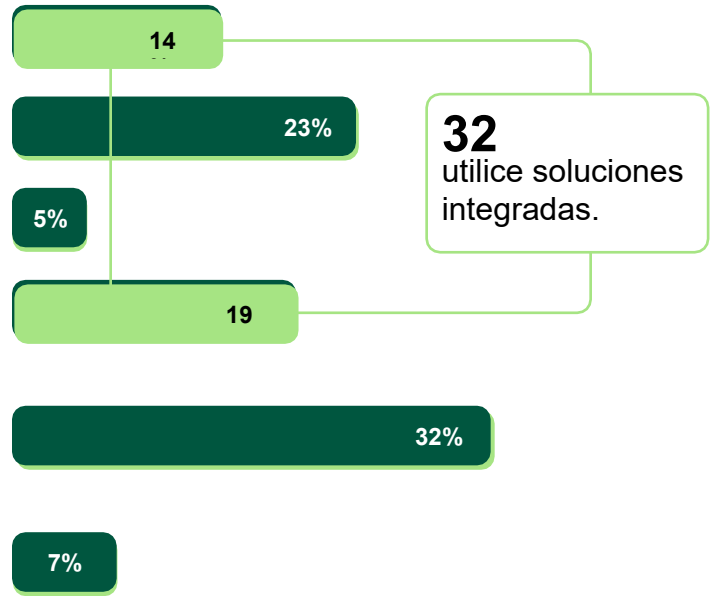
Utilizamos soluciones del mismo proveedor que están parcialmente integradas entre sí.

Utilizamos soluciones del mismo proveedor que no están integradas entre sí.

Utilizamos soluciones de diferentes proveedores que están completamente integradas entre sí.

Utilizamos soluciones de diferentes proveedores que están parcialmente integradas entre sí.

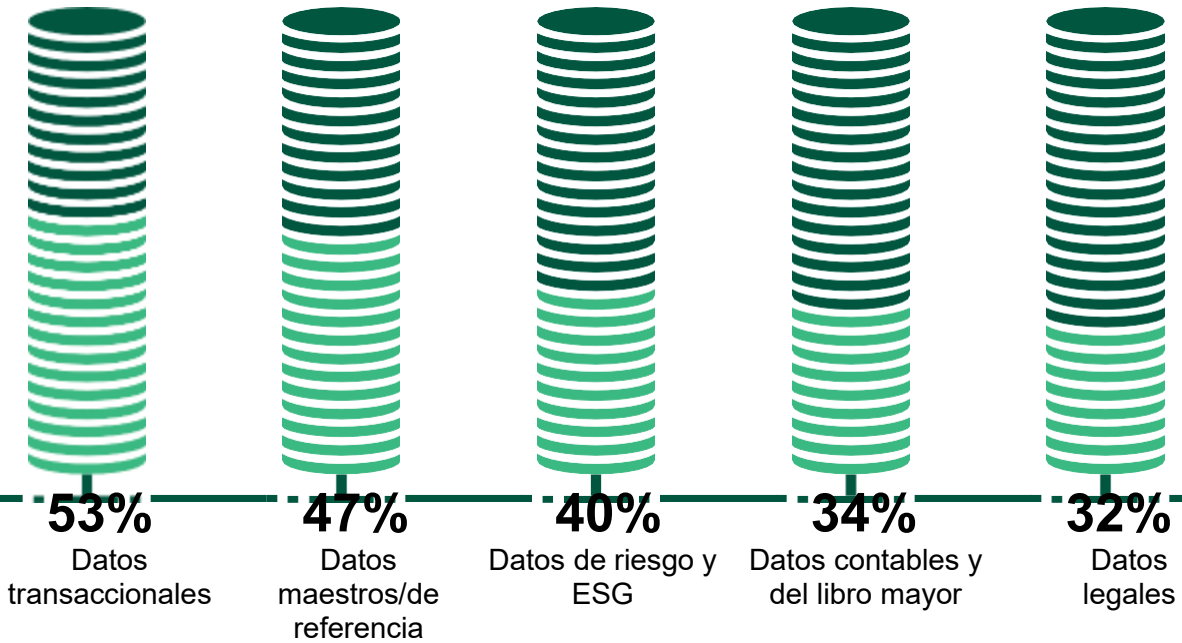
Utilizamos soluciones de diferentes proveedores que no están integradas entre sí.



Base: 436 directores y superiores responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal y comercial Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 8**

### Tipos de datos accesibles

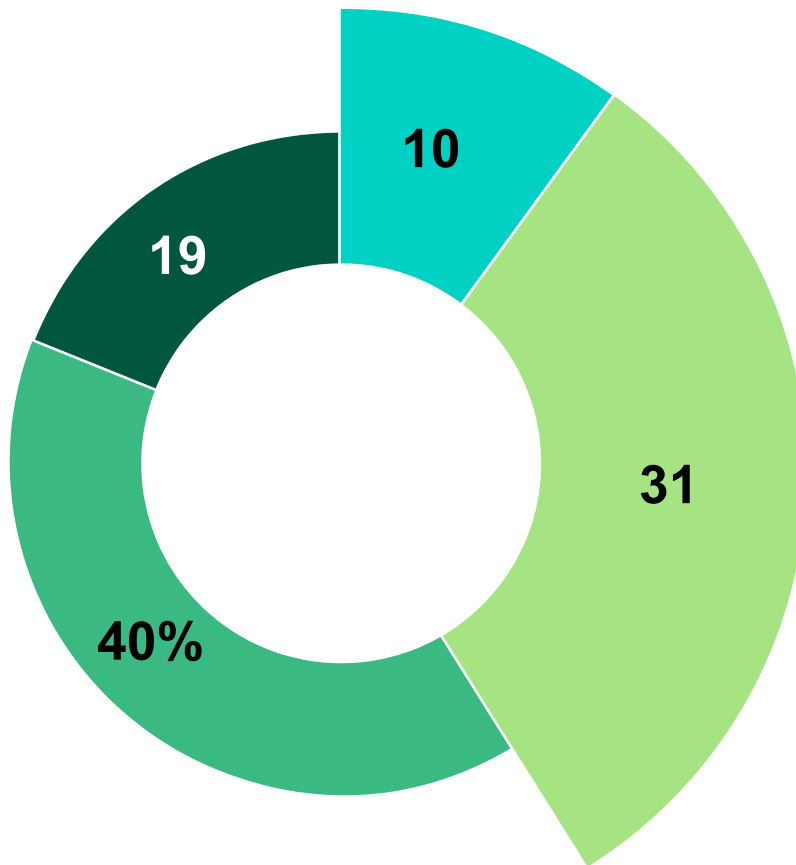


Base: 436 directores y superiores responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal y comercial Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 9**

### **Tipo de solución utilizada para la gestión del flujo de trabajo entre departamentos**

- Utilizamos una solución para gestionar los flujos de trabajo entre departamentos.
- Utilizamos múltiples soluciones conectadas para gestionar los flujos de trabajo entre departamentos.
- Utilizamos soluciones aisladas, separadas y desconectadas que varían según el departamento.
- Utilizamos soluciones manuales ad hoc.



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## Las organizaciones impulsadas por conocimientos integran tecnología de funciones habilitadoras para datos y flujos de trabajo conectados

Forrester define las empresas impulsadas por insights como aquellas que sincronizan datos, análisis y capacidades de optimización en toda su organización. Obtienen una diferenciación sostenida en el mercado al hacer esto a una escala sin precedentes, liberando así altos niveles de toma de decisiones e innovación.<sup>3</sup>

Creamos un modelo de madurez para evaluar cómo las organizaciones orientadas a los insights abordan el uso de soluciones tecnológicas en las funciones habilitadoras.

Nuestro modelo evaluó a los encuestados sobre el nivel de madurez impulsada por conocimientos de su organización en estrategia, socios/personal, procesos y plataformas/tecnología (ver Figura 10). Agrupamos a los encuestados en organizaciones con las prácticas basadas en conocimientos más avanzadas en las cuatro categorías en la categoría de “alta madurez” y agrupamos a los encuestados en organizaciones con las prácticas basadas en conocimientos menos avanzadas en la categoría de “baja madurez”.

En comparación con sus pares menos maduros, encontramos que las organizaciones maduras y orientadas a los insights son:

- **Dos veces más probable que utilicen soluciones tecnológicas integradas en funciones habilitadoras.** Las organizaciones maduras entienden que el uso de tecnología integrada puede fomentar una mayor colaboración, visibilidad y toma de decisiones basada en conocimientos. El cuarenta y seis por ciento de los encuestados en estas organizaciones indicó que utilizan soluciones tecnológicas integradas en sus funciones de gobernanza corporativa y cumplimiento, aunque solo el 26 % de los encuestados en organizaciones de baja madurez indicó lo mismo (ver Figura 11).
- **Tres veces más probable que utilicen soluciones tecnológicas integradas del mismo proveedor.** Las organizaciones maduras entienden que utilizar soluciones tecnológicas del mismo proveedor, diseñadas para funcionar conjuntamente, puede impulsar eficiencias operativas como la consolidación del número de plataformas tecnológicas, datos y soluciones de flujo de trabajo que utilizan para habilitar funciones. Entre los encuestados en organizaciones maduras, el 19% informó

utilizando soluciones del mismo proveedor que están integradas en funciones habilitadoras, aunque solo el 6% de los encuestados en organizaciones de baja madurez reportaron esto (ver Figura 12). Estos resultados muestran que, incluso para las funciones habilitadoras de organizaciones maduras, es difícil encontrar un conjunto completo de soluciones tecnológicas diseñadas para trabajar juntas en los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento.

- **Más probable que conecte fuentes de datos de funciones habilitadoras.** Las organizaciones maduras están comprendiendo que conectar los datos entre las funciones habilitadoras es vital para la toma de decisiones basada en conocimientos. El veinte por ciento de los encuestados en organizaciones maduras informó utilizar una plataforma para acceder a fuentes de datos de gobernanza corporativa y cumplimiento, mientras que solo el 5 % de aquellos en organizaciones de baja madurez indicó lo mismo (ver Figura 13).



FIGURA 10

## Declaraciones de Evaluación del Modelo de Madurez

### ESTRATEGIA

- 1 Mi organización realiza inversiones estratégicas en capacidades de análisis.
- 2 Los líderes empresariales de la empresa (CxOs) en mi organización son responsables de la estrategia y ejecución de datos, análisis e información.
- 3 Mi organización tiene objetivos comerciales claros y medibles vinculados al uso de datos e información, como fomentar la obsesión por el cliente y diferenciar las experiencias del cliente.
- 4 Existe un mandato de arriba hacia abajo por parte del CEO para aplicar conocimientos con el fin de diferenciar los productos/servicios de mi organización en toda la empresa.

### SOCIOS/PERSONAS

- 1 Mi organización prioriza las inversiones en talento y habilidades de datos/analítica (en todas las funciones de TI, datos/analítica y negocio), incluyendo la formación cruzada de individuos clave y el apoyo a la alfabetización de datos a nivel empresarial.
- 2 La mayoría de los responsables de la toma de decisiones empresariales en mi organización están capacitados y tienen la autoridad para tomar decisiones basadas en datos sin necesidad de un apoyo intensivo por parte de los equipos de datos y análisis.
- 3 Las organizaciones interfuncionales de negocio, datos y análisis de mi organización comparten responsabilidades para todos los componentes del ciclo completo, desde los datos hasta los conocimientos y las acciones.
- 4 Mi organización tiene una estructura federada con un centro de excelencia central e interfuncional de datos y análisis, junto con propietarios de datos autónomos que operan en las unidades de negocio.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 10**

## **Declaraciones de Evaluación del Modelo de Madurez (cont.)**

### **PROCESO**

- 1** Mi organización ha formulado e incorporado métricas de rendimiento basadas en la colaboración.
- 2** Mi organización se organiza en equipos mixtos e interfuncionales para crear mejores resultados.
- 3** Los líderes de mi organización fomentan una mentalidad que aplica la colaboración a un propósito común.
- 4** Mi organización cuenta con procesos formales de gobernanza y operaciones, metodologías y estándares para todo el ciclo de datos a conocimientos y a acción.

### **PLATAFORMAS/TECNOLOGÍA**

- 1** Mi organización utiliza la inteligencia artificial para la automatización inteligente y el análisis aumentado.
- 2** Los conocimientos se entregan donde los responsables de la toma de decisiones pasan la mayor parte de su jornada laboral: integrados en todos los sistemas de trabajo.

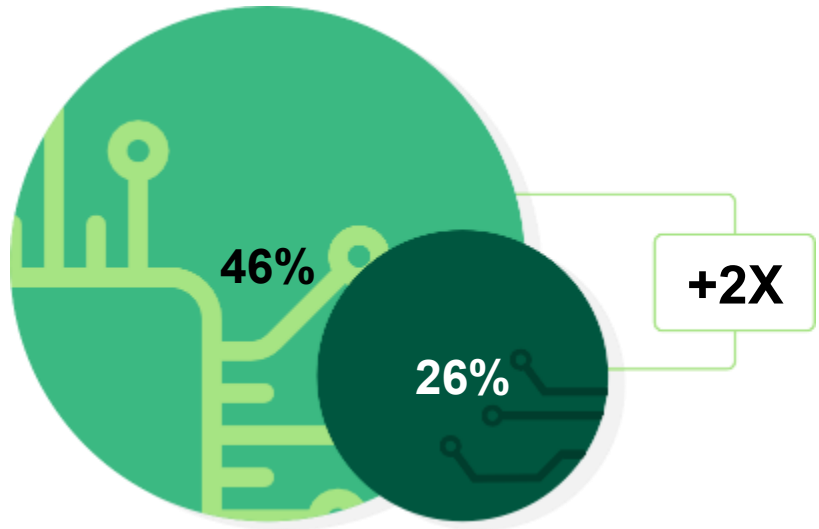
Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 11**

**Uso de soluciones tecnológicas totalmente integradas de funciones habilitadoras**

- Alta madurez
- Baja madurez

Utilizamos soluciones que están completamente integradas entre sí.

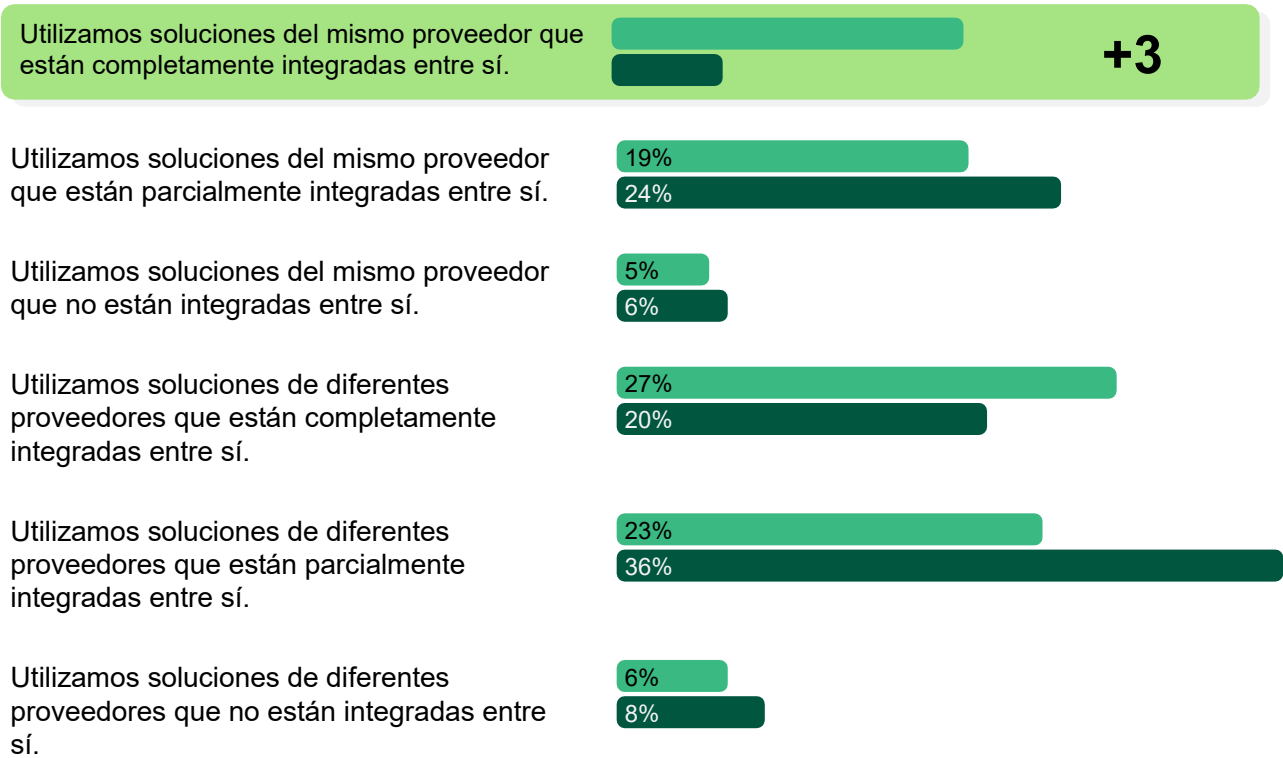


Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 12**

**Tipos de soluciones tecnológicas para funciones habilitadoras utilizadas**

- Alta madurez
- Baja madurez

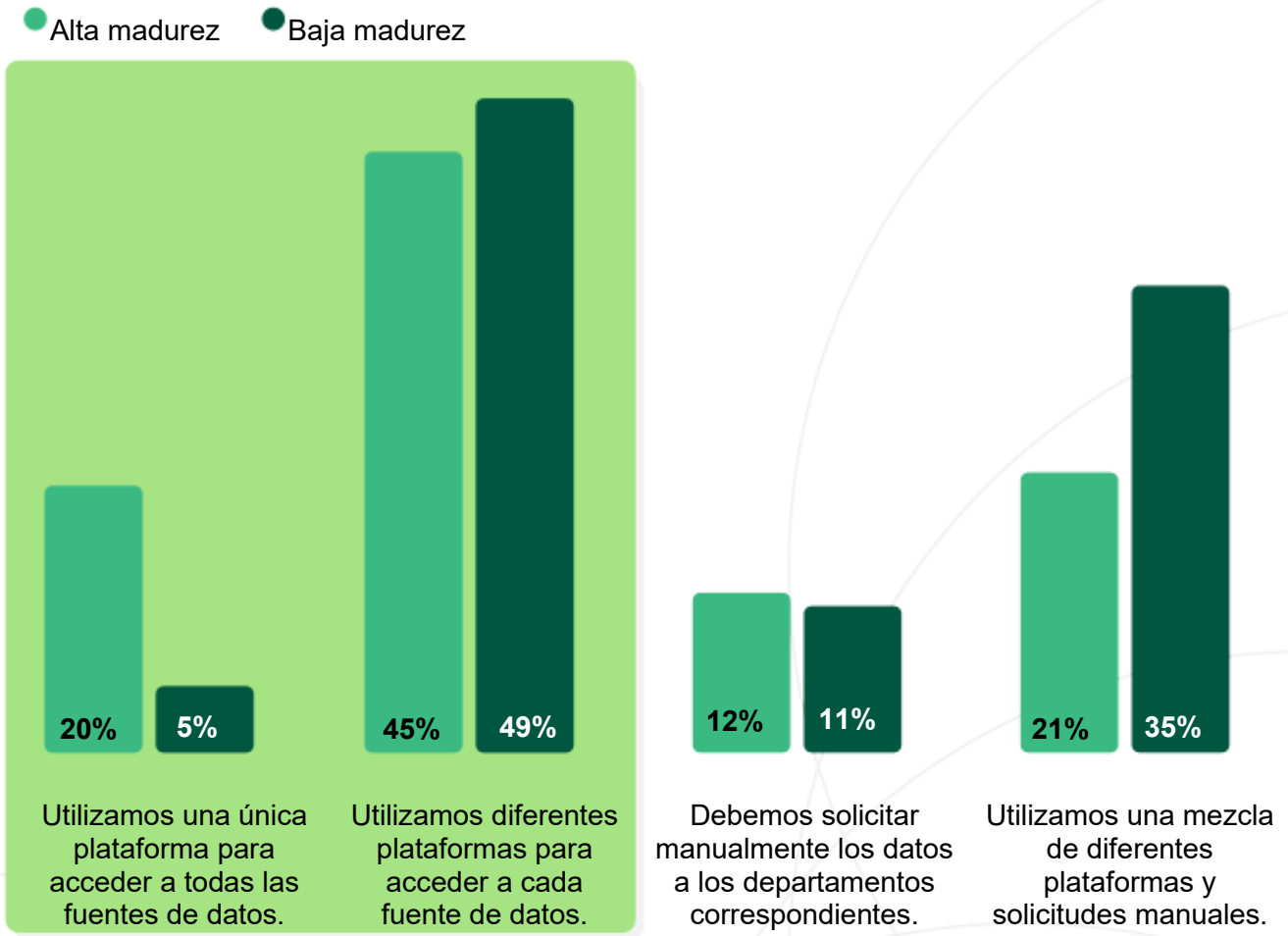


Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Los porcentajes pueden no totalizar 100 debido al redondeo.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

FIGURA 13

### Cómo habilitar las funciones los datos de acceso de las funciones hoy



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: No se muestra la opción "No sé"

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

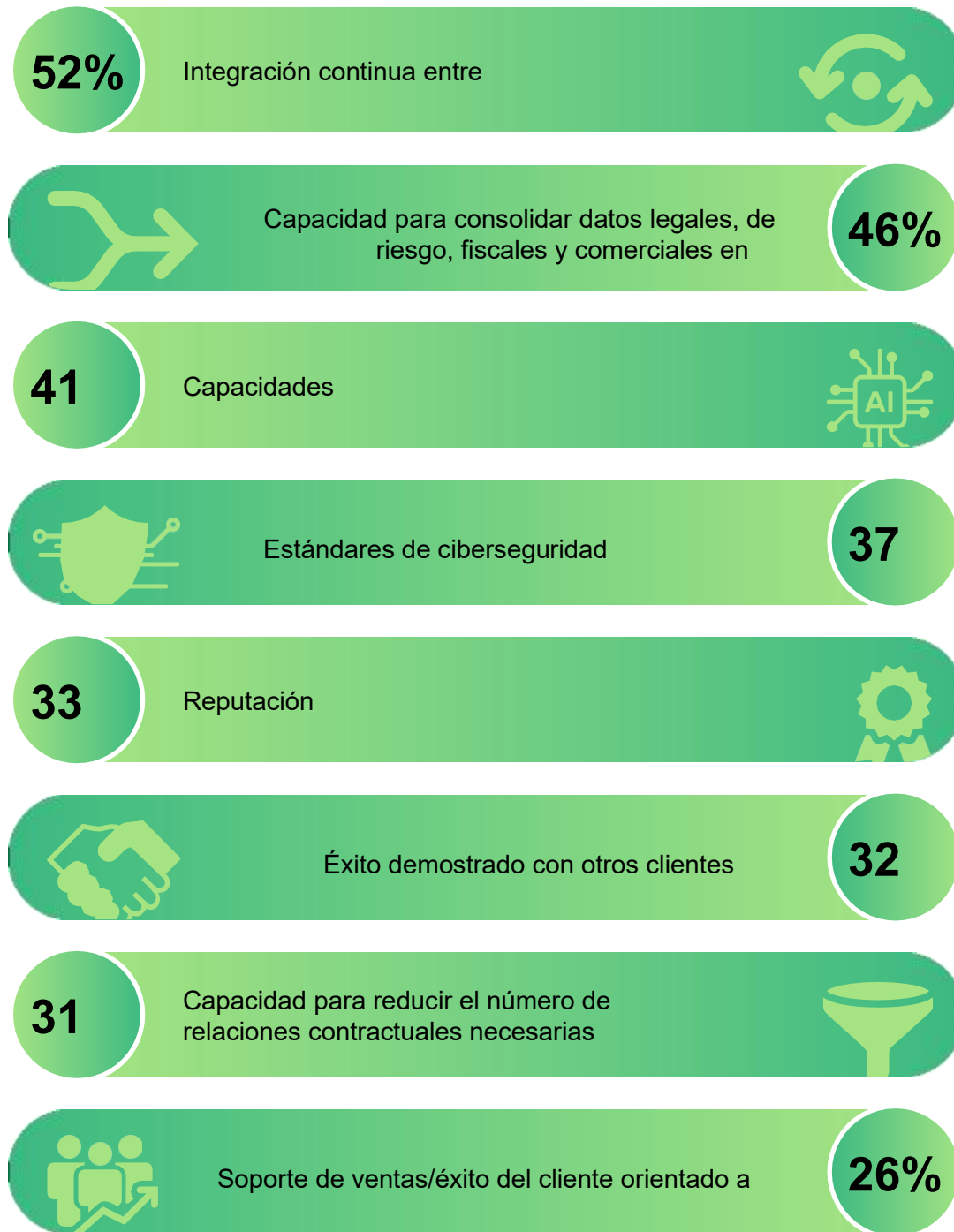
## Las soluciones tecnológicas para habilitar funciones necesitan una integración fluida, ecosistemas de datos conectados y capacidades de IA

Utilizar datos y soluciones de flujo de trabajo dispares para funciones habilitadoras hace que la colaboración interfuncional sea inherentemente engorrosa y más difícil de lo necesario. Para volverse más orientadas a los conocimientos y mejorar la colaboración, las organizaciones necesitan soluciones para la gestión de flujos de trabajo y datos que estén diseñadas para funcionar conjuntamente. Encontramos que:

- **La integración perfecta, los ecosistemas de datos conectados y las capacidades de IA pueden ayudar.** Los encuestados indicaron que estos tres factores, además de la ciberseguridad, fueron las consideraciones más importantes para su organización al elegir un conjunto de soluciones tecnológicas para sus funciones de gobernanza corporativa y cumplimiento (ver Figura 14).
- **Sistemas y datos unificados hacen posibles los flujos de trabajo aumentados por IA.** Para la gobernanza corporativa y el cumplimiento, los sistemas conectados y los conjuntos de datos establecen la base para los flujos de trabajo aumentados con IA. Debido a la naturaleza compleja, sensible y regulada por el cumplimiento normativo de los datos que estas funciones utilizan regularmente, la única forma de habilitar flujos de trabajo aumentados por IA es mediante el uso de sistemas y datos seguros y conectados para garantizar la precisión y seguridad de la información utilizada en el modelo de IA. Las cinco capacidades de IA que los encuestados indicaron que sus funciones habilitadoras encontrarían más útiles incluyen: la capacidad de generar automáticamente análisis de riesgo e identidad; interpretar y resumir datos; consultar datos en roles de gobernanza corporativa y cumplimiento; configurando automáticamente el motor fiscal de su organización; y encontrar diferencias entre documentos (ver Figura 15).

FIGURA 14

## Capacidades Más Importantes al Seleccionar una Solución Tecnológica para Usar en Funciones de Apoyo

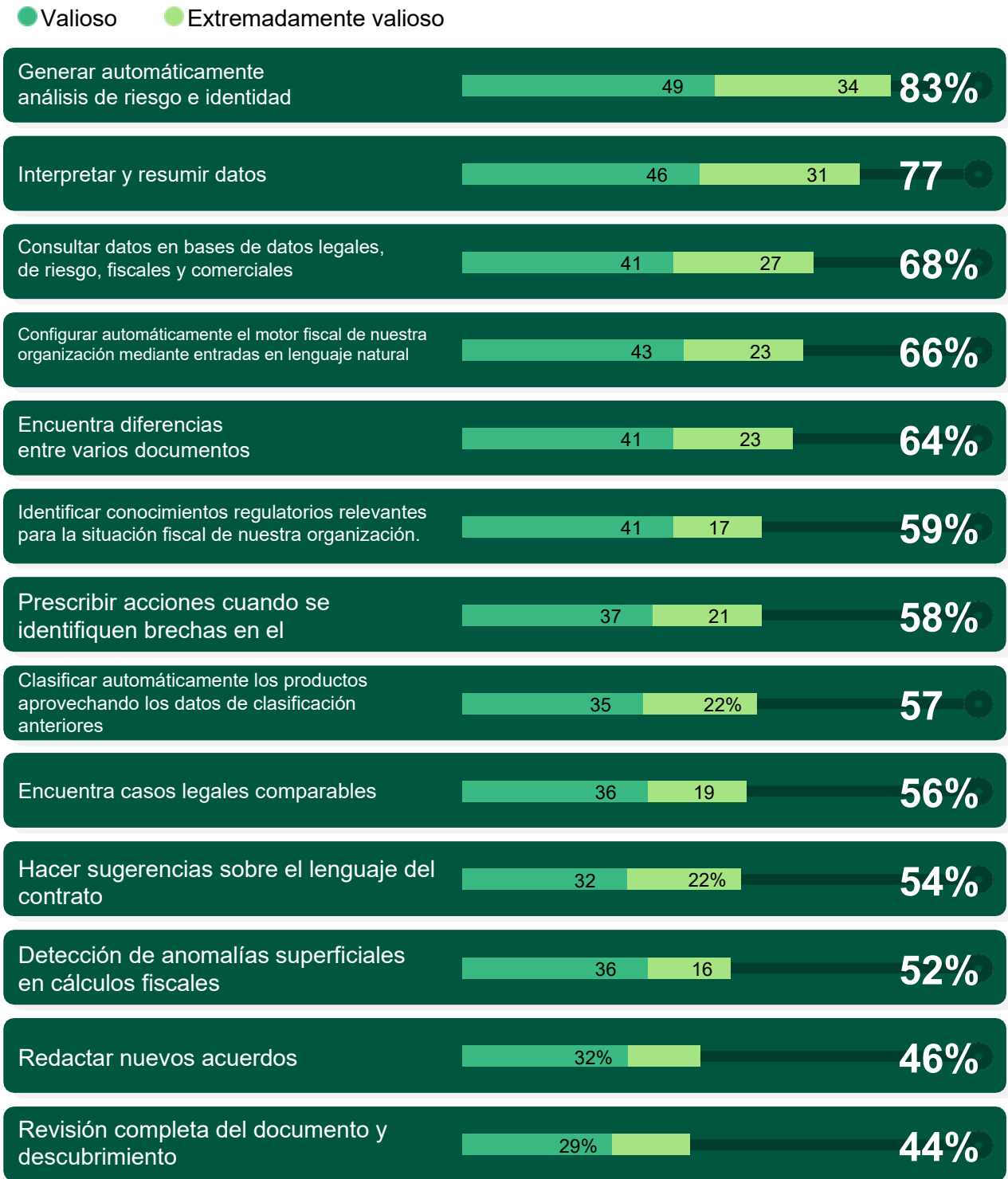


Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Se aceptan múltiples respuestas

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

FIGURA 15

## Valor de las capacidades de IA para habilitar funciones



Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Los valores porcentuales individuales pueden no sumar el total debido al redondeo.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## La tecnología conectada en funciones habilitadoras impulsa una mayor colaboración, una toma de decisiones más rápida y una mejor agilidad empresarial

Debido al aumento del ritmo de cambio empresarial, las organizaciones deben tomar decisiones comerciales más rápidas y ad hoc que nunca. Las soluciones tecnológicas integradas de manera fluida con ecosistemas de datos conectados y capacidades de flujo de trabajo aumentadas por IA pueden ayudar a las funciones habilitadoras a mejorar la colaboración para decisiones más precisas, rápidas y basadas en conocimientos, mejorando la agilidad de una organización para responder a la volatilidad del mercado. Descubrimos que las soluciones conectadas diseñadas para trabajar conjuntamente en los roles de gobernanza corporativa y cumplimiento pueden:

- **Potencia la colaboración y la toma de decisiones más rápida.** La mayoría de los encuestados coincidió en que las soluciones tecnológicas integradas (es decir, soluciones conectadas diseñadas para funcionar conjuntamente) ayudarían a reducir los silos de datos entre las funciones habilitadoras, impulsar la eficiencia operativa y contribuir a cumplir con las prioridades estratégicas del negocio. Casi la mitad también informó que estas soluciones reducirían el tiempo de toma de decisiones (ver Figura 16).
- **Ayuda a mejorar la agilidad empresarial.** Las soluciones que incorporan flujos de trabajo y datos conectados de gobernanza corporativa y cumplimiento pueden ayudar a mejorar la agilidad empresarial y la capacidad de responder a la volatilidad del mercado. La mayoría de los encuestados informó que las soluciones tecnológicas integradas con estas características serían

FIGURA 16

### Beneficios de la colaboración gracias a soluciones tecnológicas unificadas para funciones habilitadoras

(Mostrando “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”)

69%

Ayuda a reducir los silos de datos entre departamentos

62%

Ayuda a conducir eficiencias operativas

55%

Ayuda a cumplir con las prioridades estratégicas del negocio

46%

Ayuda a reducir el tiempo necesario para tomar decisiones estratégicas empresariales.

Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

valioso para la capacidad de su organización de gestionar mejor las diversas leyes internacionales de propiedad intelectual, mejorar la gestión del cumplimiento global, gestionar mejor los costos y la complejidad asociados con los aranceles y los cambios regulatorios, y aprovechar al máximo todas las subvenciones y créditos fiscales disponibles. Casi la mitad también informó que estas soluciones serían valiosas para mejorar la toma de decisiones en fusiones y adquisiciones, y aproximadamente cuatro de cada diez dijeron que serían valiosas para mejorar la gestión de riesgos en nuevas relaciones con proveedores (ver Figura 17).

**FIGURA 17**

**Valor empresarial de una solución unificada que incorpora flujos de trabajo y datos legales, de riesgo, fiscal y comerciales**

● Valioso      ● Extremadamente valioso



La capacidad de mejorar la gestión de riesgos para nuevas relaciones con proveedores

Base: 527 directores y responsables de la toma de decisiones en tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgos, fiscal, comercial y de TI Nota: Los valores porcentuales individuales pueden no sumar el total debido al redondeo. Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## LAS ORGANIZACIONES CON SOLUCIONES CONECTADAS DEL MISMO PROVEEDOR EN FUNCIONES HABILITANTES HAN EXPERIMENTADO BENEFICIOS EMPRESARIALES TRANSFORMADORES

Las organizaciones que han adoptado soluciones tecnológicas integradas del mismo proveedor para sus funciones habilitadoras están superando sus desafíos más significativos y alcanzando sus objetivos estratégicos clave. Hemos encontrado que estas organizaciones han experimentado:

- **Colaboración interfuncional mejorada.** Más de la mitad de los encuestados en organizaciones con soluciones tecnológicas integradas de funciones habilitadoras del mismo proveedor informaron una mejora en la comunicación, la productividad y la coordinación. Casi la mitad también informó una mejor visibilidad y priorización del flujo de trabajo (ver Figura 18).
- **Resultados empresariales transformados.** La mayoría de los encuestados en organizaciones que han integrado soluciones tecnológicas para funciones habilitadoras del mismo proveedor informaron una mejora en la eficiencia operativa, los ingresos, la lealtad del cliente, la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva, así como una toma de decisiones más rápida y mejorada (ver Figura 19).



**FIGURA 18**

**Beneficios de la colaboración experimentados por los encuestados en organizaciones con soluciones tecnológicas unificadas del mismo proveedor para funciones habilitadoras**

- Mi organización ha experimentado esto.
- Mi organización espera experimentar esto.
- Mi organización no espera experimentar esto.



Base: 192 directores y responsables de tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgo, fiscal, comercial y de TI que utilizan soluciones para legal, riesgo, fiscal y comercio del mismo proveedor que están total o parcialmente integradas entre sí.

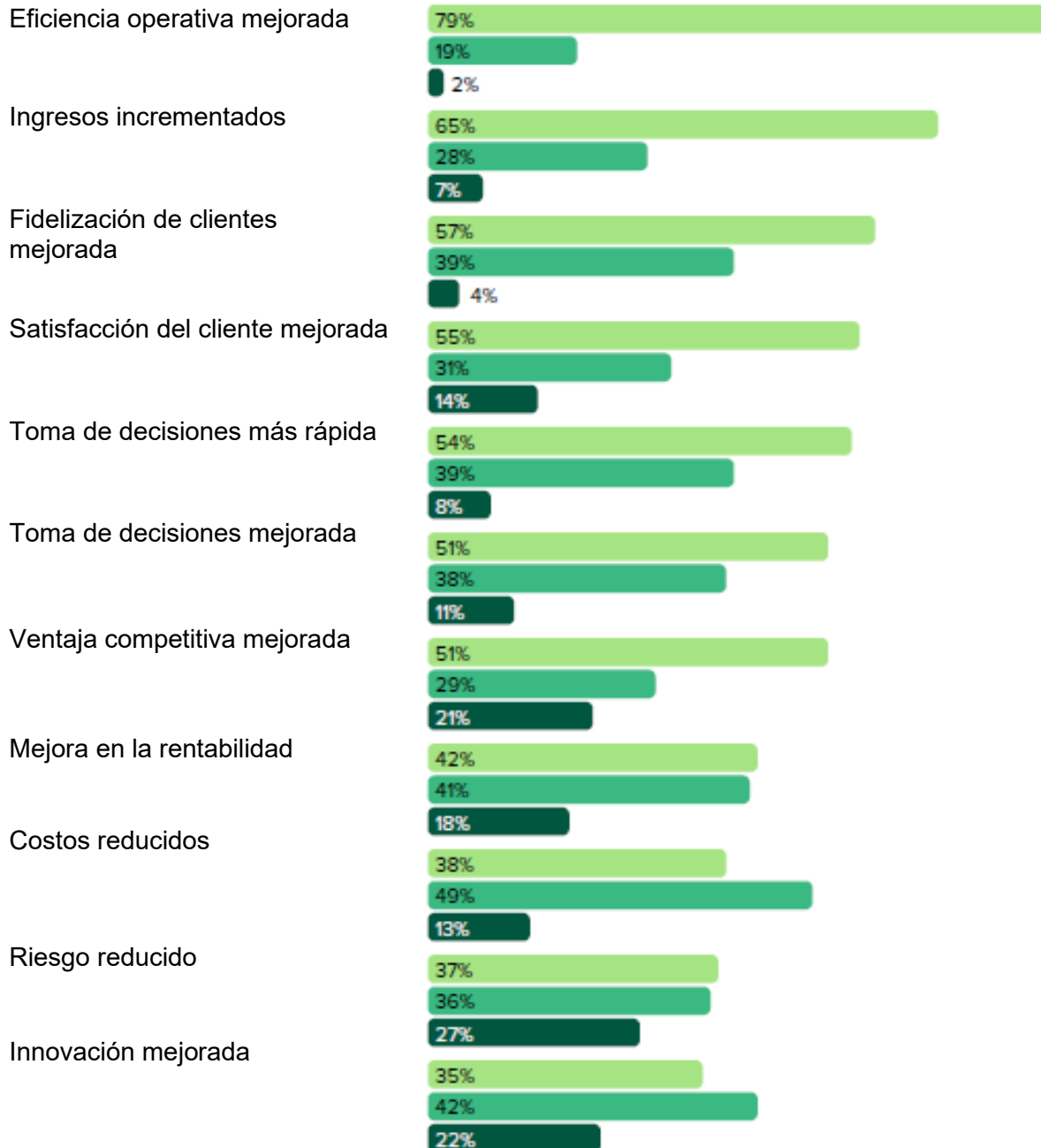
Nota: Mostrando las respuestas principales ordenadas por “mi organización ha experimentado esto”; los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del 2º trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

**FIGURA 19**

## **Beneficios Empresariales Experimentados Por Los Encuestados En Organizaciones Con Soluciones Tecnológicas Unificadas Del Mismo Proveedor Para Funciones De Apoyo**

- Mi organización ha experimentado esto.
- Mi organización espera experimentar esto.
- Mi organización no espera experimentar esto.



Base: 192 directores y responsables de tecnología central y soluciones de datos en los ámbitos legal, de riesgo, fiscal, comercial y de TI que utilizan soluciones para legal, riesgo, fiscal y comercio del mismo proveedor que están total o parcialmente integradas entre sí Nota: Mostrando las respuestas principales ordenadas por “mi organización ha experimentado esto”; los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo Fuente: Encuesta de Eficiencia en Operaciones y Tecnología del segundo trimestre de 2025 de Forrester [E-62571]

## Recomendaciones clave

La encuesta en profundidad de Forrester a los responsables de la toma de decisiones en funciones habilitadoras sobre cómo una pila tecnológica más integrada puede mejorar su capacidad para ejecutar objetivos estratégicos empresariales arrojó varias recomendaciones importantes:

**Ponga al cliente en el centro de todas las operaciones.** Aunque las funciones habilitadoras no están orientadas al cliente, el cliente debe seguir siendo la prioridad. Las organizaciones obsesionadas con el cliente interconectan todas las palancas de las operaciones empresariales en toda la empresa a través de la cultura, la estructura, las personas, los procesos, la tecnología y las métricas, con el cliente en el centro. Como resultado, observan tasas más altas de crecimiento en ingresos, rentabilidad, retención de clientes y compromiso de los empleados.<sup>4</sup>

**Implementar soluciones tecnológicas conectadas en funciones habilitadoras para fomentar las mejores prácticas de colaboración.** Utilice soluciones tecnológicas que integren flujos de trabajo, datos e inteligencia como herramientas para derribar silos y abrir nuevas formas de trabajar hacia objetivos estratégicos empresariales en funciones habilitadoras.

**Da a tus funciones habilitadoras el reconocimiento que merecen.** Debido a la naturaleza de los roles que no están en contacto directo con los clientes, las funciones de apoyo suelen ser poco valoradas en otras áreas de la organización. Reconozca a sus empleados con funciones habilitadoras como clave para impulsar el éxito estratégico del negocio y mantener la agilidad empresarial en entornos operativos volátiles.

**Expresa el valor de las soluciones tecnológicas integradas para tus funciones de habilitación a tu organización en general.** Los beneficios de las soluciones tecnológicas integradas para las funciones de habilitación no son solo para quienes utilizan las soluciones a diario. Los departamentos de TI de alto rendimiento tienen objetivos conectados en áreas como habilitar negocios basados en datos y análisis, invertir en tecnología que pueda transformar las operaciones centrales y reducir la deuda técnica.<sup>5</sup> Pero no se detenga ahí: nuestra encuesta encontró que los interesados de nivel C verían valor y razones para invertir en soluciones que mejoren y apoyen la toma de decisiones estratégicas empresariales.

**Replantear la IA como una herramienta que puede ayudar a aumentar las tareas y los flujos de trabajo, no a reemplazar empleos.** El bombo sobre la IA ha llevado con razón a preocupaciones de que reemplazará empleos. Sin embargo, la realidad es que las organizaciones pueden utilizar la IA como una herramienta que ayuda a mejorar las capacidades y la productividad de los empleados. Para 2030, Forrester pronostica que la genAI influirá en 4,5 veces más empleos de los que reemplaza.<sup>6</sup>

Para la gobernanza corporativa y el cumplimiento, nuestra encuesta encontró que las capacidades de IA más valiosas pueden ayudar a reducir la carga cognitiva de tareas de bajo impacto, dando a los empleados más tiempo para centrarse en la ejecución estratégica.

**Adopte la gestión de riesgos interfuncionales con flujos de trabajo y datos conectados.** Acepta que la volatilidad empresarial ha llegado para quedarse y utilízala como una oportunidad para hacer que los esfuerzos de gestión de riesgos sean más específicos y efectivos.<sup>7</sup> Utiliza flujos de trabajo integrados y soluciones de datos para incorporar una gestión de riesgos más proactiva en todas tus funciones habilitadoras y para mejorar la comprensión de tu organización sobre los factores de riesgo empresariales, del ecosistema y externos .<sup>8</sup>



## Anexo A: Metodología

En este estudio, Forrester realizó una encuesta en línea con 527 encuestados de nivel director y superior en Norteamérica y Europa. Los participantes de la encuesta incluyeron a responsables de la toma de decisiones en gobernanza corporativa y cumplimiento (por ejemplo, legal, gestión de riesgos, fiscal y comercio) y en TI con autoridad para tomar decisiones sobre la tecnología principal, las soluciones de datos y los procesos de colaboración que utilizan las funciones habilitadoras del negocio de su organización.

Las preguntas proporcionadas a los participantes indagaban sobre la frecuencia con la que colaboran con otras funciones habilitadoras, qué tan integradas están las soluciones tecnológicas y de datos que utilizan actualmente, y los beneficios que existen derivado de una mayor integración de datos y plataformas tecnológicas. A los encuestados se les ofreció un pequeño incentivo como agradecimiento por el tiempo dedicado a la encuesta. El estudio comenzó en marzo de 2025 y se completó en abril de 2025.

## Anexo B: Demografía

GEOGRAFÍA	
Estados Unidos	39%
Canadá	20%
Reino Unido	11%
Alemania	10%
Francia	10%
Países Bajos	10%

INDUSTRIA	
Fabricación	22%
Tecnología/servicios tecnológicos	20%
Servicios financieros/Seguros	20%
Minoristas	18%
Petróleo y gas	10%
Servicios públicos de energía/energías renovables	10%

Nota: Los porcentajes pueden no totalizar 100 debido al redondeo.

TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA	
>US\$ 5.000 millones	10%
US\$ 1.000 millones a US\$ 5.000 millones	35%
US\$ 500 millones a US\$ 999 millones	32%
US\$ 400 millones a US\$ 499 millones	17%
US\$ 100 millones a US\$ 399 millones	6%

TÍTULO	
Nivel C	17%
Vicepresidente	31%
Director	51%

DEPARTAMENTO	
Negociar	22%
Riesgo	21%
Jurídico	21%
Fiscal	19%
TI	17%

## Anexo C: Material Suplementario

### INVESTIGACIÓN RELACIONADA DE FORRESTER

[How To Thrive Through Volatility](#), Forrester Research, Inc., March 27, 2025.

[Technology Leaders: How To Thrive Through Volatility](#), Forrester Research, Inc., March 27, 2025.

[Regain Control Over Business Risk With The Three E's Framework](#), Forrester Research, Inc., March 27, 2025.

[Be The Change Leader Your Organization Needs](#), Forrester Research, Inc., September 20, 2024.

### RECURSOS ADICIONALES

Sharyn Leaver, [To Thrive Through Volatility, Master These Three Areas](#), Forrester Blogs.

Alla Valente, [Step Right Up: To Manage Volatility, You're All Risk Leaders Now!](#), Forrester Blogs. April 29, 2025, [Leading Through Volatility: Webinar Series Technology Expert Panel](#), Webinar.

## Anexo D: Notas finales

<sup>1</sup> Fuente: [Operating A Customer-Obsessed Enterprise](#), Forrester Research, Inc., May 26, 2021

<sup>2</sup> Fuente: [How To Thrive Through Volatility](#), Forrester Research, Inc., March 27, 2025.

<sup>3</sup> Fuente: [Gauge Your Insights-Driven Business Maturity](#), Forrester Research, Inc., June 6, 2023.

<sup>4</sup> Fuente: [Operating A Customer-Obsessed Enterprise](#), Forrester Research, Inc., May 26, 2021.

<sup>5</sup> Fuente: [Master Seven Priorities To Achieve High-Performance IT](#), Forrester Research, Inc., February 12, 2024.

<sup>6</sup> Fuente: [The Generative AI Advantage](#), Forrester Research, Inc., November 29, 2023.

<sup>7</sup> Fuente: [Regain Control Over Business Risk With The Three E's Framework](#), Forrester Research, Inc., March 27, 2025.

<sup>8</sup> Ibid.



FORRESTER®