



# Transformación con sentido digital

Un nuevo ritmo en la madurez digital de Latinoamérica



The better the question. The better the answer. The better the world works.

# BIEN- VENIDA

Llevamos más de una década hablando de procesos transformacionales apalancados en lo digital. Hemos visto que algunas industrias han apalancado su crecimiento en ser los precursores que, como resultado, hoy muestran unos altos niveles de madurez digital. Hoy en día la transformación de los negocios, las compañías y las personas se da a un ritmo infinitamente más acelerado que esos primeros ejercicios y podríamos decir que transformarse digitalmente se ha casi convertido en el *business as usual* de todo tipo de negocios.

Esta edición del informe de madurez digital busca reflejar precisamente que nuestro objetivo de madurez cambia constantemente y, por tanto, lo que para nosotros había sido nuestro modelo aspiracional en la edición de la encuesta del año pasado, se ha convertido en un objetivo ahora más demandante, complejo y que exige una mayor agilidad.

Actualmente ya hablamos de negocios activos en metaversos, la necesidad de ecosistemas digitales apalancándose en las capacidades y ventajas de modelos de innovación abierta, de procesamiento distribuido en ambientes de confianza con tecnologías como *blockchain*, entre otros. Las discusiones se han venido alejando de la tecnología de moda, y se orientan a la generación de casos de negocio usando tecnologías cada vez más accesibles, más económicas y más fáciles de operar.

Si nuestro objetivo se ha movido para hacerlo más ambicioso, nuestra capacidad de innovar, de idear, pero más aún, de ejecutar e impactar, debe tener una aceleración mayor. Ese es el foco de nuestro índice de madurez en esta edición, concentrándonos más en la capacidad de 'Ser Digital', antes que habilitar soluciones digitales, en la capacidad de entender más al usuario, unificar esas lecturas en proyectos de analítica que nos ayuden a encontrar realidades en esos datos y en pasar a la acción de manera rápida.

Hoy hay una oportunidad más alta de ser el disruptor de su propia industria, pero esta oportunidad está disponible para todos, en algunos casos sin importar el tamaño. Eso nos sumerge en un mundo cada vez más exigente, donde nuestra competencia puede venir de cualquier lugar y donde tener la suficiente madurez digital puede hacer la gran diferencia para hacer realidad una transformación con sentido para el negocio.

## **Beatriz Carmona**

Líder de *Technology Consulting*  
EY Latinoamérica Norte

# Índice

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

6

---

7



MADUREZ DIGITAL  
EN LATINOAMÉRICA

1



# ¿Cómo se percibe la madurez digital en Latinoamérica?

Gracias a la participación de 715 líderes de 16 diferentes industrias en 15 países (México, Chile, Colombia, Perú, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Venezuela, Ecuador, Bolivia y República Dominicana), podemos medir cuál ha sido la reacción de los empresarios en cuanto a la transformación digital de sus organizaciones en un periodo agravado por efectos de la pandemia y retado por los nuevos jugadores digitales en diferentes industrias.

En líneas generales, este índice de madurez digital es calculado de 1 a 100 puntos en siete líneas de acción que componen la visión holística de la transformación digital.

Para nuestra versión 2022, el índice ha marcado un valor de 61,16 puntos. Este valor promedio ubica a Latinoamérica en el rango de 'En Desarrollo de capacidades digitales'; sin embargo, la madurez digital parte del supuesto de que para alcanzarla plenamente es importante un avance homogéneo entre varios ámbitos que son comunes a las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan.

En esa línea, cuando las compañías enfrentan considerables brechas de avance, se alejan de un estado maduro y se identifican como incipientes.

Por ejemplo, una empresa con un gran avance de Experiencia de Cliente, pero con retraso en el ámbito de Operaciones y Cadena de Suministro tiene una estrategia de transformación digital inconsistente. Hablaríamos de una compañía que se está enfocando en transformar digitalmente el contacto con su cliente, pero que ha descuidado la manera efectiva de entregar su producto o servicio. Un claro ejemplo es cuando se realizan compras a través de aplicaciones o páginas web cuya operativa interna no permite hacer reclamos en línea, realizar el seguimiento de los pedidos o falla en informar al cliente sobre su estado.

Los países que se encuentran muy cercanos al promedio son Colombia y Perú, siendo superados por Ecuador, Chile y México, que habían iniciado su proceso transformacional con algunos años de ventaja.

Siguen destacándose con un mayor IMD los sectores de Telecomunicaciones y los Servicios Financieros, esta vez acompañados por el sector Minería y Metales que muestra un gran crecimiento frente al año anterior. Otros sectores que se ubican por encima del promedio son los de Salud y Servicios Profesionales quienes, comparativamente hablando con la medición del año pasado, han logrado importantes avances de su madurez digital.

## IMD: Índice de Madurez Digital en Latinoamérica



 **61.16** es el promedio para Latinoamérica

# Dimensiones o áreas de acción

Latinoamérica presenta niveles cercanos entre las diferentes dimensiones analizadas en el estudio; sin embargo, destacan la estrategia de innovación y crecimiento, la evolución de la interacción con los clientes y los frentes tecnológicos. Se evidencia rezago en la percepción de la madurez digital en áreas como Finanzas, Recursos Humanos y Legal. Igualmente, la evolución de la cadena de suministro y operaciones presenta una brecha que le impide alcanzar niveles de alta eficiencia, disrupción o transformación estructural.

- 1** **Estrategia e Innovación** → Relacionado con la definición de una estrategia de transformación digital alineada con la estrategia corporativa, identificación clara de las tendencias que afectan al sector y la elaboración de un *roadmap* de implementación con una clara definición de éxito y de indicadores para medirlo.
- 2** **Experiencia de Cliente** → Grado de utilización de tecnologías digitales para mejorar la experiencia de los clientes con resultados medibles.
- 3** **Operaciones y Cadena de Suministro** → Eficiencia, efectividad y visibilidad a lo largo de la cadena operativa del negocio, potenciada por la aplicación de iniciativas digitales.
- 4** **Áreas Administrativas (Finanzas, Legal y Recursos Humanos)** → Grado de utilización de tecnología dentro de las áreas administrativas y su acción frente a la gestión de presupuestos, cumplimiento y satisfacción de los colaboradores.
- 5** **Información y Tecnología** → Grado de flexibilidad y resiliencia de los recursos tecnológicos que permiten la adopción de nuevos procesos de negocio, así como el balance entre el soporte a la operación actual y las iniciativas de innovación.
- 6** **Riesgos y Ciberseguridad** → Grado de identificación y gestión del riesgo digital (estratégico, externo, interno), así como de adecuación a temas de cumplimiento relacionados con las nuevas tecnologías.
- 7** **Cultura y Organización** → Nivel de apertura al cambio cultural que conlleva una transformación digital, así como de habilidades de los colaboradores para afrontar exitosamente los ajustes.



MADUREZ DIGITAL EN LATINOAMÉRICA

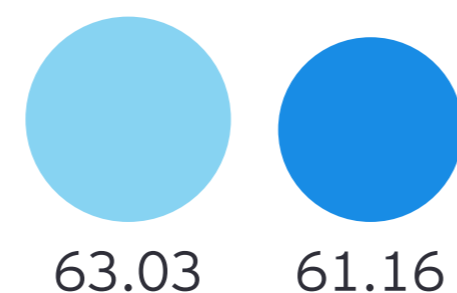
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

Cuando comparamos los resultados del índice de madurez digital versión 2021 con los más recientes, encontramos una ligera disminución en la calificación, recordando que el índice es una valoración de 1 a 100 puntos. Sin embargo, es importante analizar el contexto de estos resultados que lejos de reflejar un retroceso muestran otros argumentos de análisis:

- ▶ Dada la relevancia del IMD de más países de Latinoamérica que se han sumado a la evaluación casi duplicando la cobertura regional y, como lo detallaremos más adelante en el análisis por país, algunos de los nuevos ingresos han llevado a una reducción del valor promedio.
- ▶ Los ejecutivos son ahora más conscientes de la importante incidencia de la transformación digital. No en vano, el año anterior se daba la calificación más alta a la definición de estrategia de transformación digital dentro de las prioridades de los directivos de las compañías en la región. Siendo así más conscientes y, por tanto, exigentes en su propia autoevaluación.
- ▶ Por último, el modelo de referencia aspiracional u objetivo para compararse varió significativamente entre estas dos ediciones. Las exigencias de digitalización y transformación impulsadas por la pandemia han originado una avalancha de nuevas funcionalidades, productos y casos de éxito que movieron hacia arriba las referencias de evaluación y, por lo tanto, los líderes sienten una brecha mayor contra toda esta nueva innovación aplicada a sus industrias. Esto lo vemos especialmente en sectores tradicionalmente líderes como Telecomunicaciones y Banca-Seguros.

## Comparativa del promedio del IMD

### IMD Latam

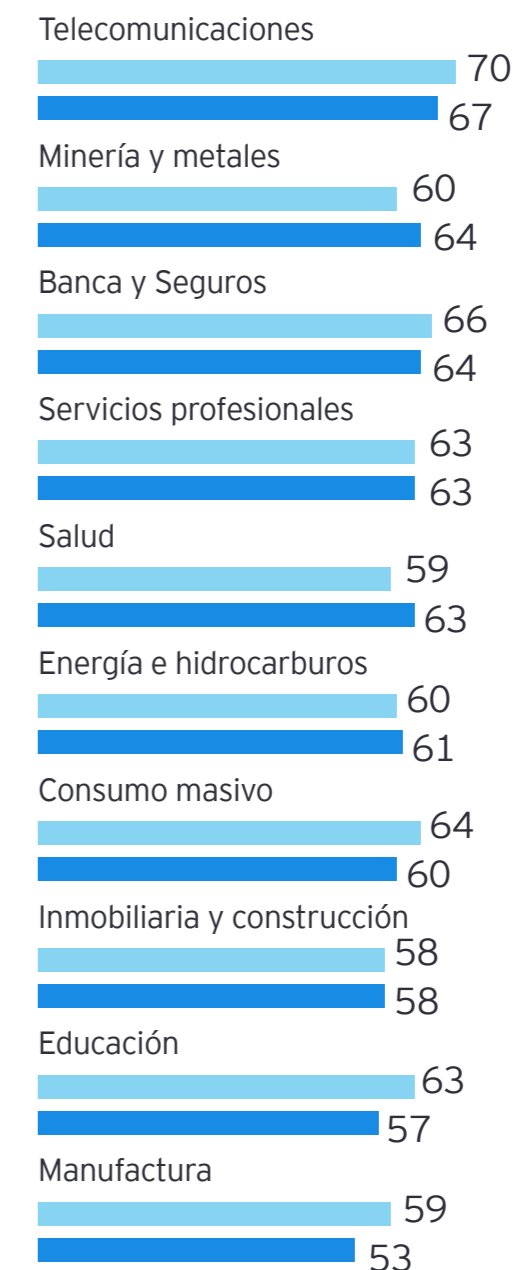


● 2021 ● 2022

## Evolución histórica del IMD por ámbito



## Comparativa del IMD según sector

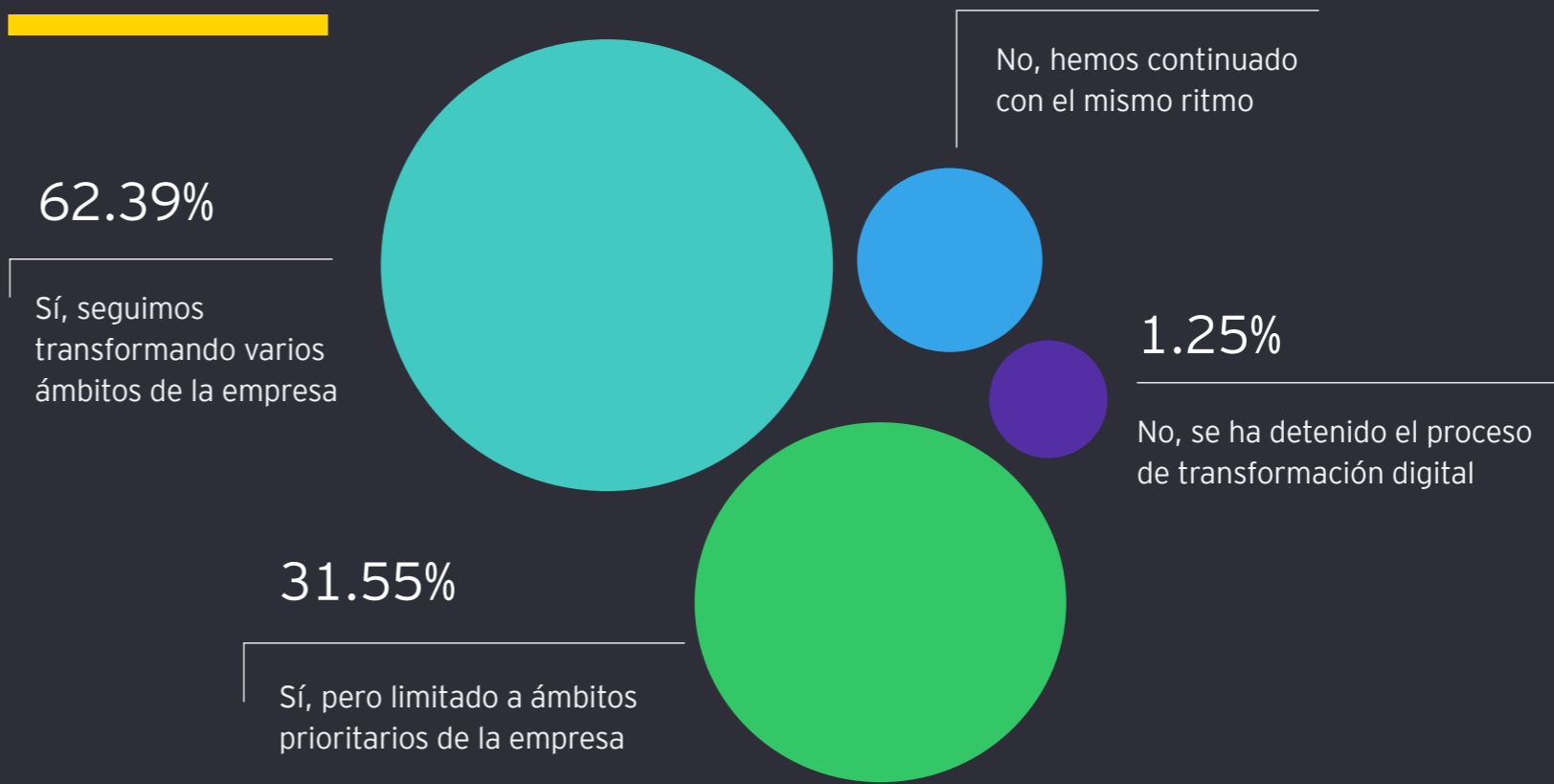


# Sigue la aceleración digital

En la edición anterior de la encuesta de madurez digital se marcaba que 6 de cada 10 empresarios había decidido acelerar sus esfuerzos de transformación digital haciéndolos parte de la agenda de la estrategia. Este año continúa esa tendencia e incluso sube al 62.39% de los encuestados. Aún 1 de cada 3 empresarios prioriza un ámbito sobre los demás concentrando los esfuerzos particularmente enfocados en incorporación de tecnologías core y automatizaciones. Casi un 5% de la muestra refleja que conserva inalterados sus planes y finalmente un 1.25% han desacelerado su proceso de transformación. Comparando con otros conceptos dentro de la encuesta encontramos que entre los que han "acelerado en todos los ámbitos de la empresa" el 75% de los encuestados dice estar satisfecho o muy satisfecho con los resultados.

**75%** de los encuestados dice estar satisfecho o muy satisfecho con los resultados.

## ¿La pandemia aceleró o desaceleró sus procesos de transformación digital?



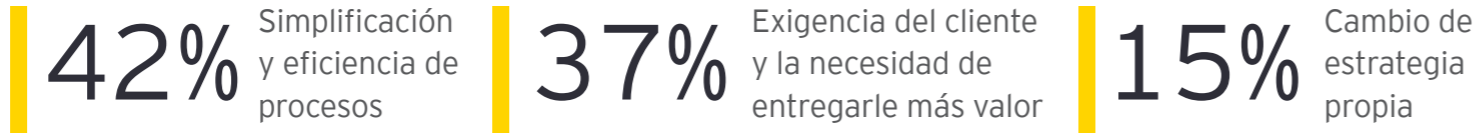


- MADUREZ DIGITAL EN LATINOAMÉRICA
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

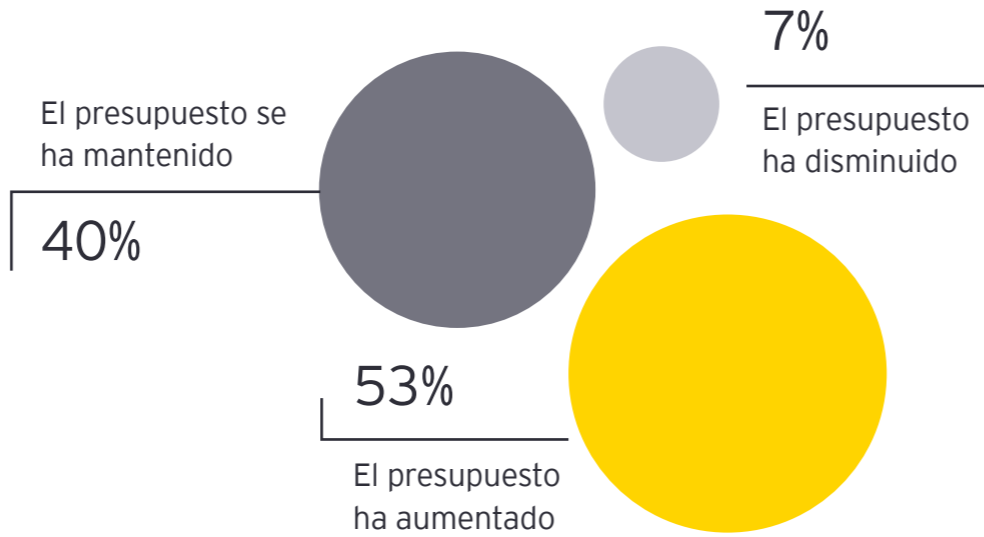
# Mayor presupuesto para iniciativas digitales

Desde la perspectiva de la inversión resulta coherente que el **53%** de los encuestados confirme que ha incrementado el presupuesto de inversión para los proyectos de transformación digital. Como consecuencia, se ha inyectado capital para incrementar el número de iniciativas, ejecutar proyectos concretos, incorporar talento y adoptar metodologías para acelerar los cambios derivados de un *mindset* digital.

Profundizando en el análisis de los clientes que han aumentado su presupuesto, encontramos que el foco de esa inversión principalmente está destinada a:

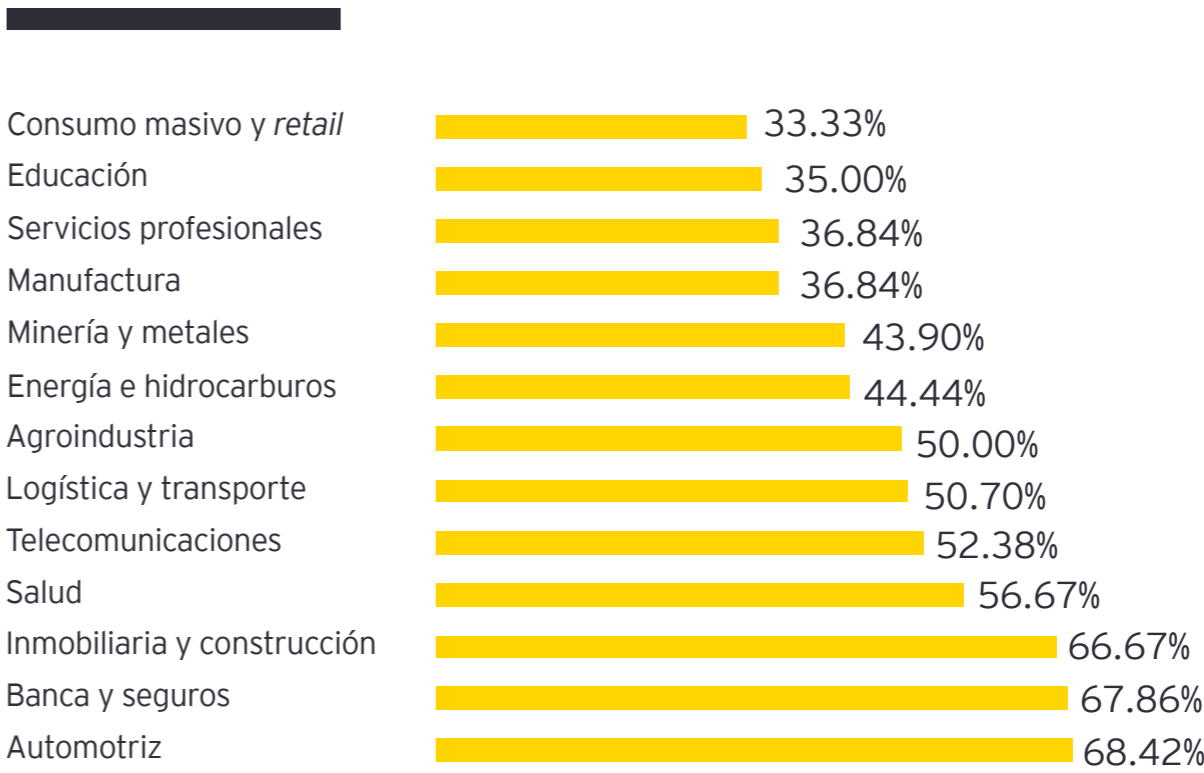


## Asignación del presupuesto



La clasificación de acciones según el presupuesto para cada sector muestra cómo, de manera sostenida e independientemente de la industria, hay una tendencia hacia el incremento del presupuesto para transformación digital.

## Sectores donde el presupuesto de transformación digital aumentó el último año



# La transformación digital en el ADN de las empresas

Una muy buena señal que arroja este estudio, es que cerca de

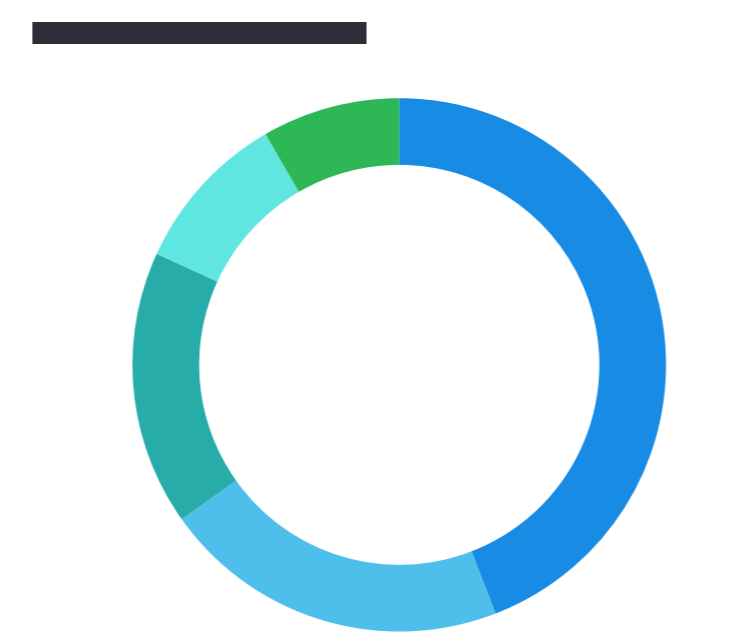
# 43%

de los participantes afirman que la transformación digital está siendo liderada por los niveles más estratégicos de las organizaciones.

Sin embargo, apreciamos que hay todavía cerca de un **29%** que delegan el liderazgo de su proceso transformacional al área de TI o a un especialista en innovación.

Este comportamiento es muy similar en casi todos los países participantes, salvo en Colombia donde no se lidera a nivel estratégico dado que más del **37%** menciona que su transformación digital está liderada por el área de TI.

### ¿Quién lidera la transformación digital en su empresa?



- 42.8% Directores o Gerentes Generales
- 20.42% Gerente de Áreas o Negocio
- 19.16% TI y Sistemas
- 9.51% Especialistas en innovación y/o transformación
- 8.11% No contamos con un líder en transformación digital

# “

En el **68%** de las empresas donde el proceso de transformación digital es liderado por Directores Generales se ha acelerado el proceso de transformación.

TRANSFORMACIÓN CON SENTIDO DIGITAL

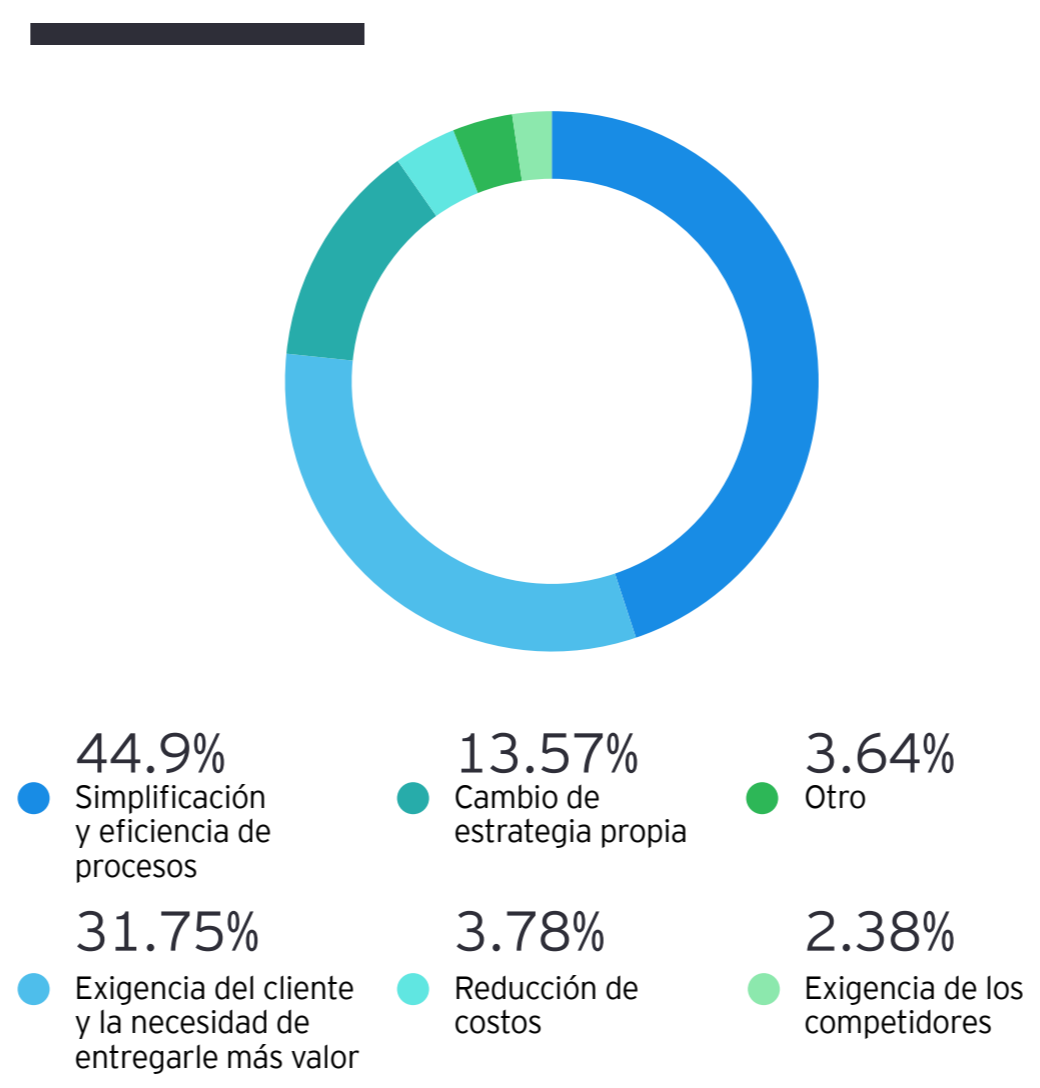
# La transformación busca: simplificación y eficiencia

Cerca del

# 32%

de los participantes considera que su transformación digital ha sido impulsada principalmente por la exigencia de sus clientes, sin embargo, el mayor porcentaje cercano al **45%** considera que la búsqueda de mayor eficiencia y simplificación de procesos es el motor que está empujando su proceso transformacional

Señale la razón principal por la que su empresa se transformó digitalmente



Balance positivo por los logros obtenidos en la transformación digital

Cerca del

# 63%

de los participantes se considera satisfecho o muy satisfecho frente a su avance en transformación digital en los últimos tiempos. Esto es bastante consistente con el aumento observado en la asignación de presupuesto que deja un mensaje alentador a los niveles estratégicos para apoyar tanto en inversión como en foco a este proceso transformacional.

- MADUREZ DIGITAL EN LATINOAMÉRICA
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

# Nuevas barreras al iniciar la transformación digital

Más del **45%**

de los participantes considera que la falta de personal capacitado constituye la mayor barrera para emprender exitosamente la transformación digital en sus organizaciones, seguido de un **43%** que culpa a la resistencia al cambio como el impedimento mayor.

Cabe resaltar que ambas, sumada a la falta de tiempo, están directamente relacionadas al factor humano y que de aquí deriva la importancia de una adecuada gestión del cambio y poner a las personas al centro en un proceso transformacional que implica capacitación, comunicación, administración del tiempo y cercanía.

Adicionalmente, podemos observar que el impedimento del presupuesto ya no es considerado como una de las principales barreras, pues como vimos antes, cada año el presupuesto asignado para transformación digital en las organizaciones va en aumento debido a la importancia y prioridad que le dan los líderes.

¿Cuáles son las limitaciones que se presentan con mayor frecuencia al iniciar un proyecto de transformación digital?

- 3.78% Temor frente a posibles amenazas cibernéticas
- 10.49% No contamos con la tecnología necesaria
- 13.99% Desinterés de los líderes
- 28.25% Falta de presupuesto
- 32.03% Falta de tiempo
- 43.22% Resistencia al cambio
- 45.87% Falta de personal capacitado



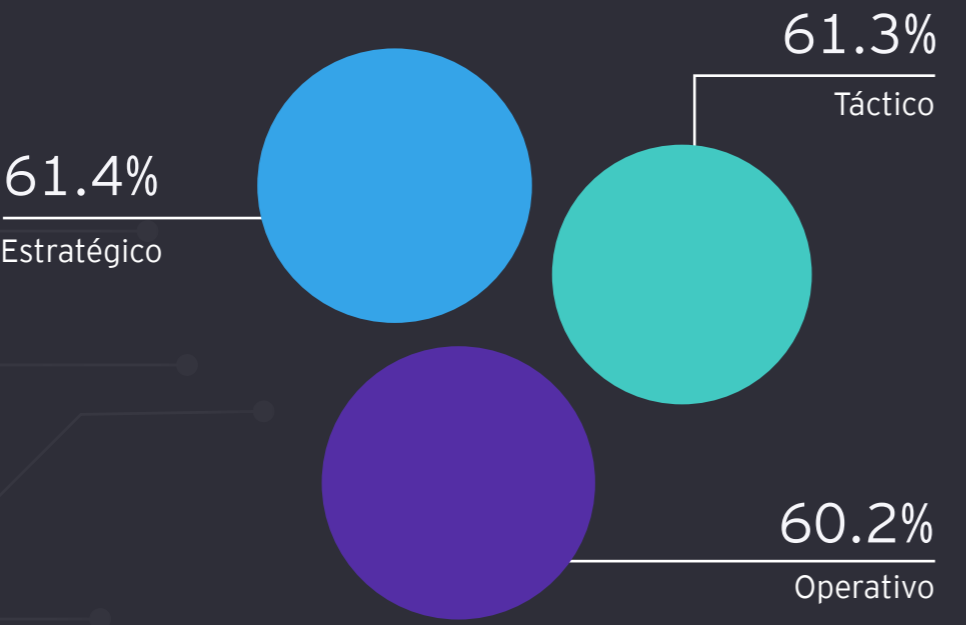
TRANSFORMACIÓN CON SENTIDO DIGITAL

# Percepción de madurez

## POR JERARQUÍAS

De acuerdo con la información revelada, podemos observar que la percepción en materia de transformación digital es relativamente uniforme entre los diversos niveles jerárquicos de las organizaciones que participaron en la encuesta. Sin embargo, existe una ligera variación hacia los niveles más operativos, quienes consideran que su organización está menos desarrollada en términos de madurez digital.

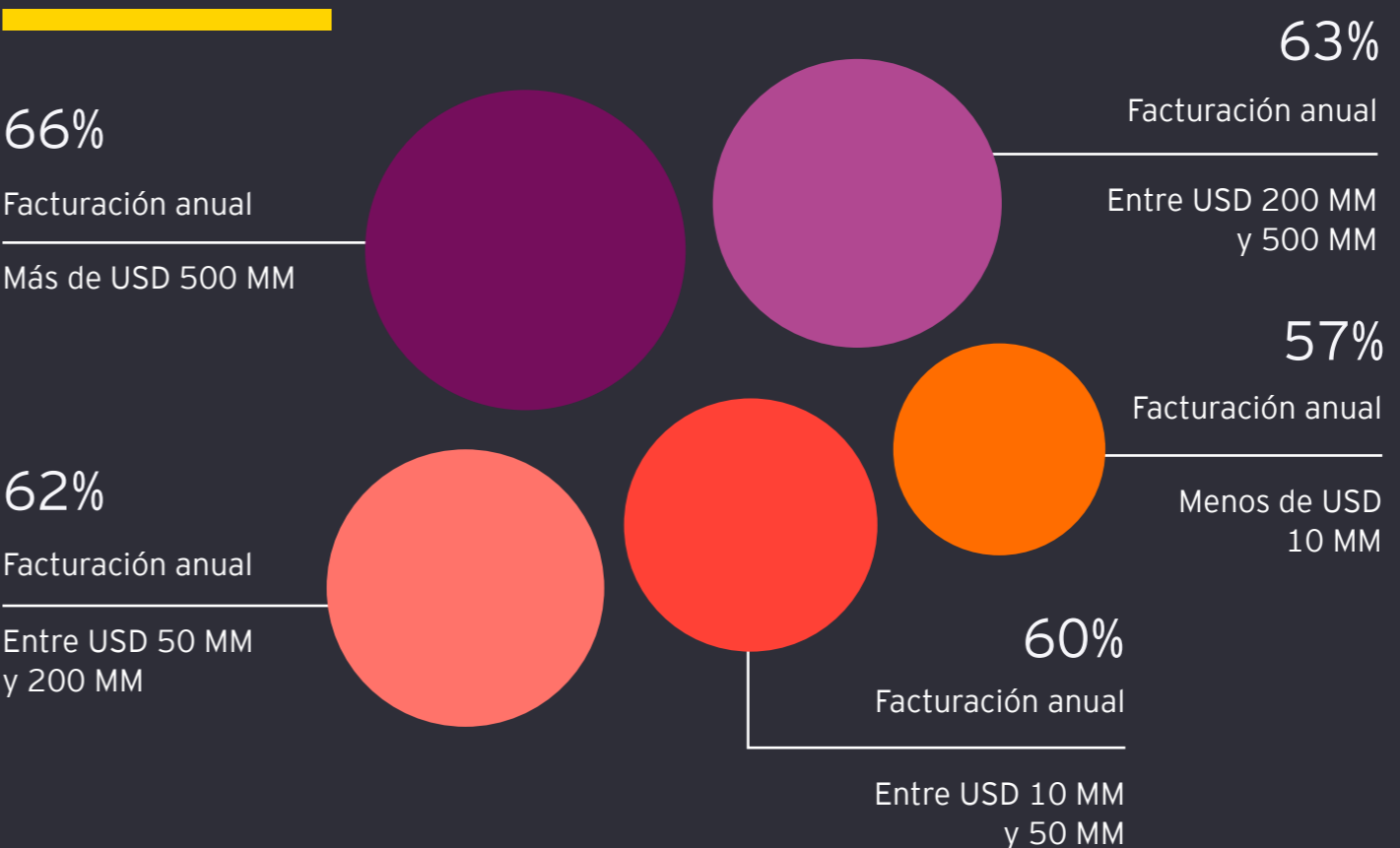
### Madurez digital percibida según el nivel jerárquico



## POR INGRESOS EN LA EMPRESA

Los resultados muestran que las empresas con ingresos superiores a los 500 millones de dólares anuales tienen un nivel considerablemente mayor de madurez digital que el resto de las empresas de la región.

### Madurez digital en estrategia e innovación por ingresos



COMPORTAMIENTO  
ENTRE PAÍSES

2

- El estudio
- COMPORTAMIENTO ENTRE PAÍSES
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

# Hallazgos similares entre los países

En las siguientes páginas presentaremos los principales hallazgos de la encuesta por país; sin embargo, antes de ello es importante mencionar ciertos puntos en los que hay similitudes en los países participantes de la encuesta:

**1** Todos los países coinciden en que los efectos de la pandemia siguen acelerando el plan de transformación digital en varios ámbitos de sus organizaciones. Por lo tanto, los presupuestos asignados se han venido incrementando sin excepción.

**4** Todos los países coinciden en que el presupuesto destinado para la transformación digital este año aumentó respecto al 2021.

**2** La razón principal de esta transformación en las organizaciones fue la simplificación y eficiencia de procesos. Al trabajar en procesos de eficiencia principalmente entendemos también por qué la medición del IMD tendió ligeramente a la baja. Resolver problemas primarios antes de incursionar en modelos más disruptivos es todavía la tendencia más común.

**5** Las áreas prioritarias para iniciar el proceso de transformación digital son: Estrategia e Innovación y Experiencia de cliente en todos los países a excepción de Venezuela, donde destacan Experiencia de cliente así como Ventas y *Marketing*.

**3** Son los Directores o Gerentes Generales quienes lideran mayoritariamente la transformación, a excepción de Colombia donde es liderada en su mayoría por el área de Tecnología de la Información o Sistemas.

**6** Las áreas menos prioritarias para iniciar el proceso de transformación digital son: Áreas Administrativas y Riesgos y Ciberseguridad en todos los países a excepción de Ecuador, donde son las Áreas Administrativas y Ventas y *Marketing*.

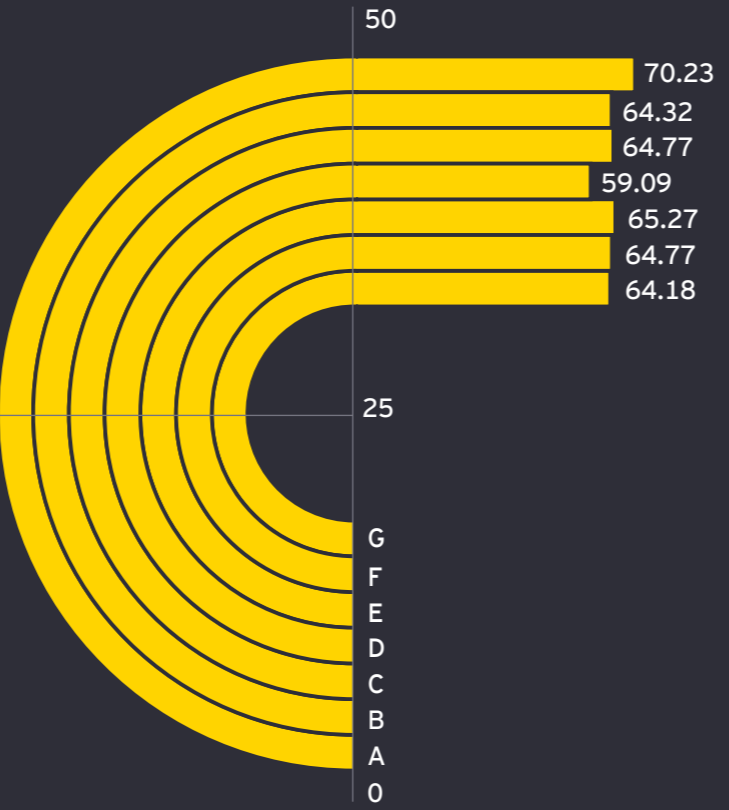
# Ecuador

En este primer año que Ecuador participa en el análisis del nivel de madurez digital de las empresas en Latinoamérica, se ha incorporado la opinión de 24 líderes de diversos sectores del país, principalmente del Sector Financiero (aproximadamente 40%) y de Consumo Masivo y Retail (15%), el restante 35% incluyeron otros sectores relevantes del país como Energía, Manufactura y Salud.

El índice observado este año fue del **64.67**, principalmente influenciado por las respuestas de madurez reportadas por los sectores financieros y de salud. Sin embargo, se observa que el **13%** de los encuestados consideran que tienen un estado de madurez digital avanzado, mientras que el 68% considera que está encaminado.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	70.23
B. Experiencia de Cliente	64.32
C. Cadena de Suministro y Operaciones	64.77
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	59.09
E. Tecnologías de Información	65.27
F. Riesgos y Ciberseguridad	64.77
G. Organización y Personal	64.18



A causa de la pandemia, el país experimentó un impulso de las tecnologías emergentes, lo que contribuyó a que las empresas consideren usar la tecnología digital para fortalecer sus modelos de negocio, así se observa que la tecnología juega un papel importante en los principales retos de las empresas para los siguientes tres años (2022-2024):

## Retos de la transformación digital para los próximos 3 años:

- 67.2% Automatizar procesos
- 61.5% Mejorar la experiencia del cliente
- 57.5% Desarrollar nuevos productos y/o servicios
- 52.3% Generar nuevos ingresos
- 50.0% Desarrollar talento y cultura digital
- 43.1% Reducir costos
- 5.7% Otros





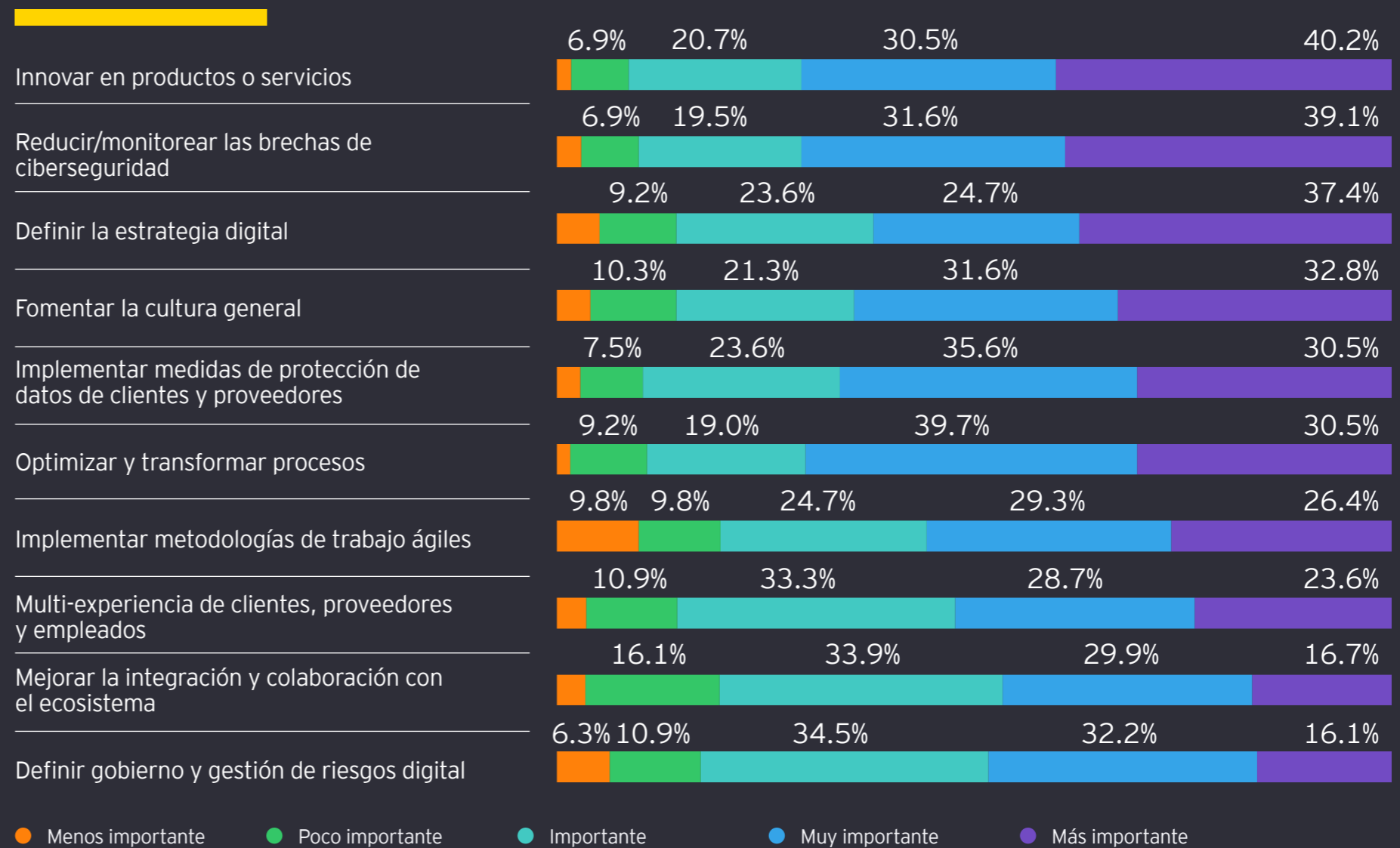
- Madurez digital en latinoamérica
- COMPORTAMIENTO ENTRE PAÍSES
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

La opinión de los empresarios también nos ha permitido observar que las principales razones para iniciar el camino de la transformación digital fueron tanto la exigencia del entorno y del mercado (**43%**), como la necesidad de ser más eficientes y reducir costos (**52%** combinado).

En este particular, la definición de la estrategia digital, reducir/monitorear las brechas de seguridad y la innovación de productos y servicios, se han convertido en factores comunes de mayor importancia, sobre los cuales, la mayoría de empresas ecuatorianas, están orientando su agenda de transformación digital.

Si bien se observa anteriormente que se ha evidenciado un avance en la madurez digital, no todas las compañías han mostrado el mismo nivel de progreso en su agenda de transformación y tienen un camino largo por recorrer.

### Áreas de agenda para la transformación digital en Ecuador:



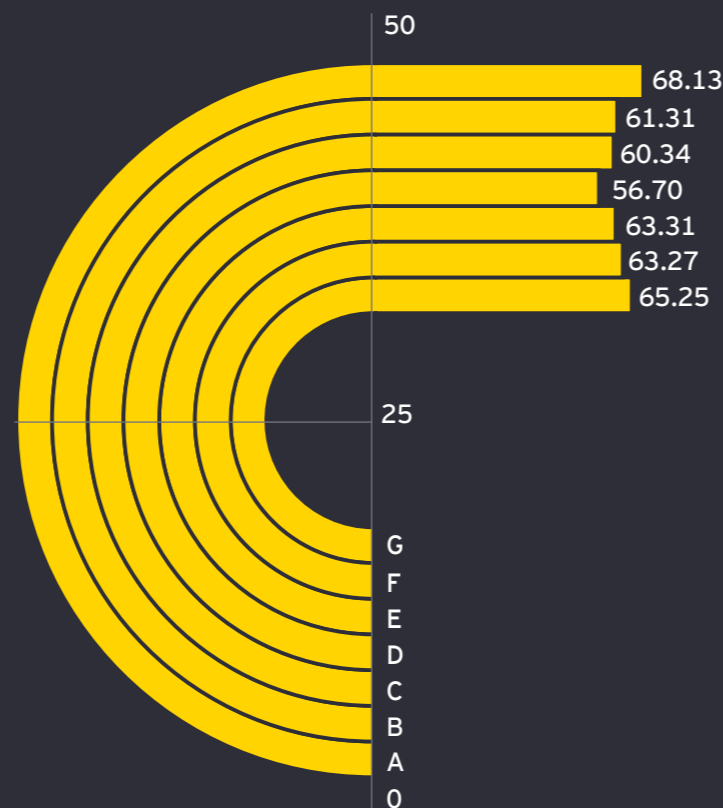
Fuente: EY & ITahora - Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador 2022

# Chile

Con un valor medio de **62.7**, Chile destaca como uno de los más avanzados de la región; sin embargo, se observa una brecha importante entre los distintos sectores, alcanzando una diferencia mayor a 20 puntos entre, por ejemplo, los sectores de Manufactura y Telecomunicaciones. Esta brecha es más pronunciada en Chile que cuando se observa toda la región.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	68.13
B. Experiencia de Cliente	61.31
C. Cadena de Suministro y Operaciones	60.34
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	56.70
E. Tecnologías de Información	63.31
F. Riesgos y Ciberseguridad	63.27
G. Organización y Personal	65.25



El directorio o la gerencia general lidera la transformación digital en casi la mitad de las empresas en Chile. En tanto, más de un **7%** no identifica a un líder de esta área en su empresa.

La transformación digital se orienta principalmente a simplificar y eficientar los procesos, en lugar de responder a una visión estratégica de transformar los negocios (Cambio de estrategia propia, **16.4%**). Además, los competidores no son un factor determinante para dar paso a iniciativas de transformación digital.

## Índice de Madurez Digital por sector



- Sectores con mejor IMD
- Sector con IMD rezagado

“ La educación financiera es una calificación básica para cualquier alto ejecutivo; tenemos que pensar en la alfabetización tecnológica y digital de la misma manera.

Harvard Business Review, 2021

- Madurez digital en latinoamérica
- COMPORTAMIENTO ENTRE PAÍSES
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

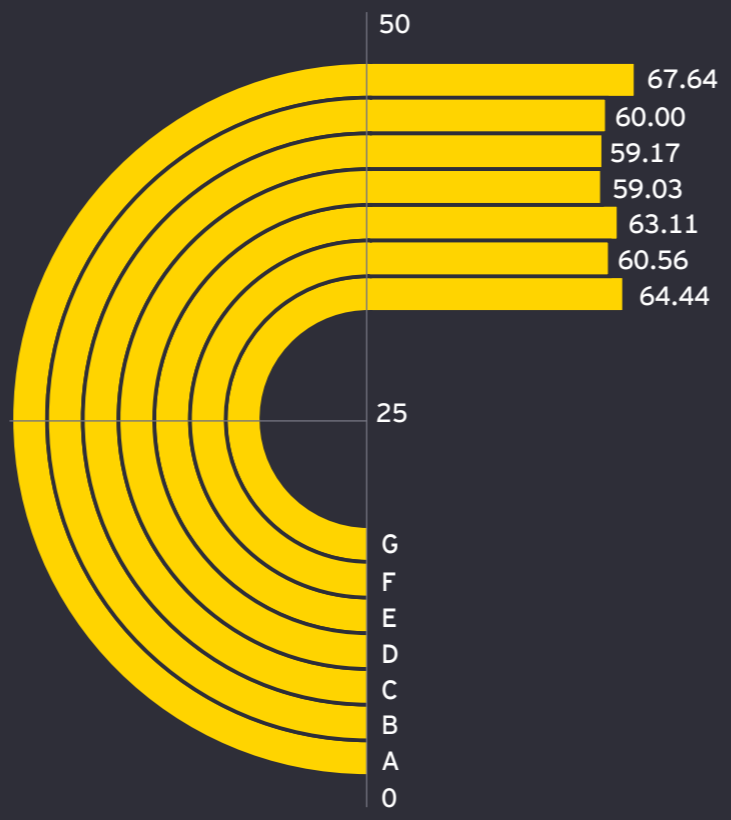
# México

México se encuentra ligeramente arriba del promedio de la región en el índice de madurez digital; se observa un comportamiento consistente en todos los sectores, destacándose los de: Telecomunicaciones, Banca y Seguros y el de Servicios Profesionales.

La pandemia se reconoce como un factor que aceleró la digitalización de las organizaciones, sin embargo, se asume que el impacto que generó en el comportamiento de la humanidad, ha metido en la agenda de las organizaciones, los programas de Transformación Digital como una de sus máximas prioridades.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	67.64
B. Experiencia de Cliente	60.00
C. Cadena de Suministro y Operaciones	59.17
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	59.03
E. Tecnologías de Información	63.11
F. Riesgos y Ciberseguridad	60.56
G. Organización y Personal	64.44



La razón principal que acelera la transformación digital en las empresas mexicanas es la exigencia del mercado y de sus competidores.

Y está impulsada mayoritariamente por Directores Generales y por las áreas de tecnología; se aprecia un crecimiento en la creación de áreas dedicadas únicamente a la innovación.

**7 de cada 10** organizaciones en México destacan que la pandemia continúa acelerando la transformación en su organización.

Los principales retos a los que se están enfrentando las organizaciones en México, en sus programas de transformación digital, se encuentran primordialmente en “La resistencia al Cambio” y “La escasez de personal calificado”.

**45%** de las empresas mexicanas tuvo un aumento en el presupuesto de inversión de transformación digital.

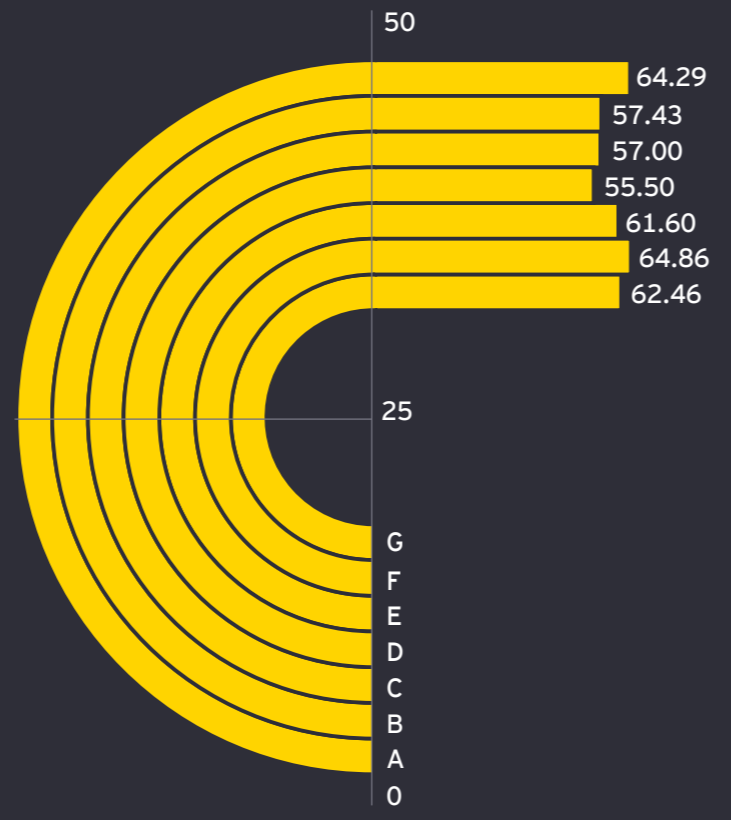
# Colombia

El país se encuentra en los mismos niveles promedio comparativamente hablando con la medición del año anterior. Sin embargo, la distribución en niveles de avance sí muestra un incremento en las compañías con nivel incipiente o con rezago importante en su índice de madurez. Por otro lado el número de compañías en niveles avanzados también disminuye concentrando el mayor número de compañías participantes en el segmento de Encaminado.

Colombia marcó un repunte importante en la dimensión de Organización y Personas subiendo más de 2 puntos contra la medición del año anterior. Sigue siendo muy fuerte el nivel de avance en control de riesgos y ciberseguridad mientras que las áreas de apoyo siguen percibiendo carencias en torno a ser vinculados a las estrategias y recibir soluciones digitales que aporten al día a día de su labor. En general los resultados muestran un marcado enfoque a temas de tecnología mientras que las dimensiones orientadas a cliente, cultura y operaciones marcan un terreno por avanzar y evolucionar.

## Índice de Madurez Digital por áreas

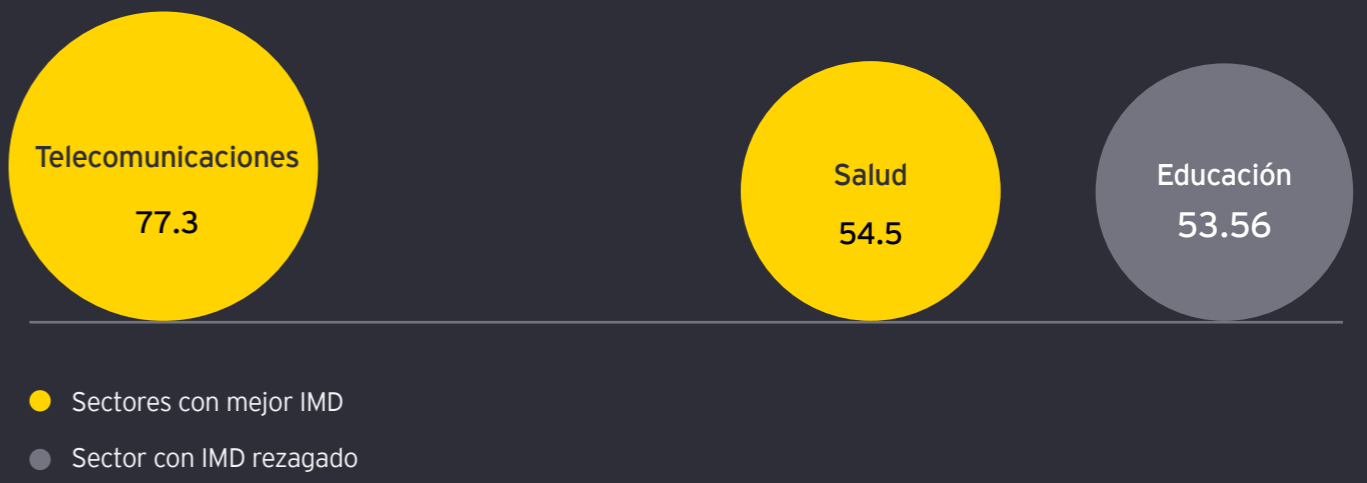
A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	64.29
B. Experiencia de Cliente	57.43
C. Cadena de Suministro y Operaciones	57.00
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	55.50
E. Tecnologías de Información	61.60
F. Riesgos y Ciberseguridad	64.86
G. Organización y Personal	62.46



Telecomunicaciones sigue siendo el sector de referencia en el índice de madurez, explicado justamente por el crecimiento equilibrado de las diferentes dimensiones.

Salud y Educación siguen marcando las principales brechas mientras que el sector inmobiliario que habría marcado un alto número en la edición pasada, ahora se ubica en mitad de la tabla, cerca del valor promedio del país.

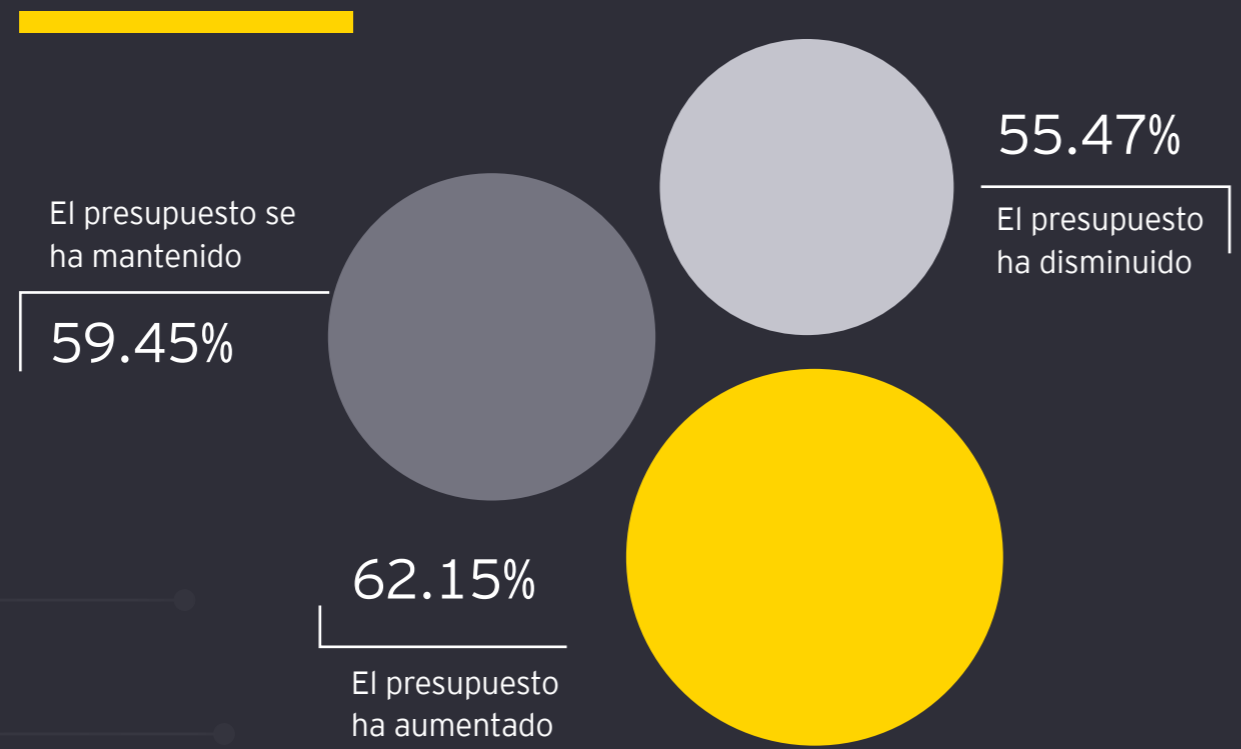
## Índice de Madurez Digital por sector



- Madurez digital en latinoamérica
- COMPORTAMIENTO ENTRE PAÍSES
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

El efecto en el país entre los sectores que han incrementado el presupuesto de transformación digital y los que han disminuido llega a marcar casi 7 puntos en el índice de madurez.

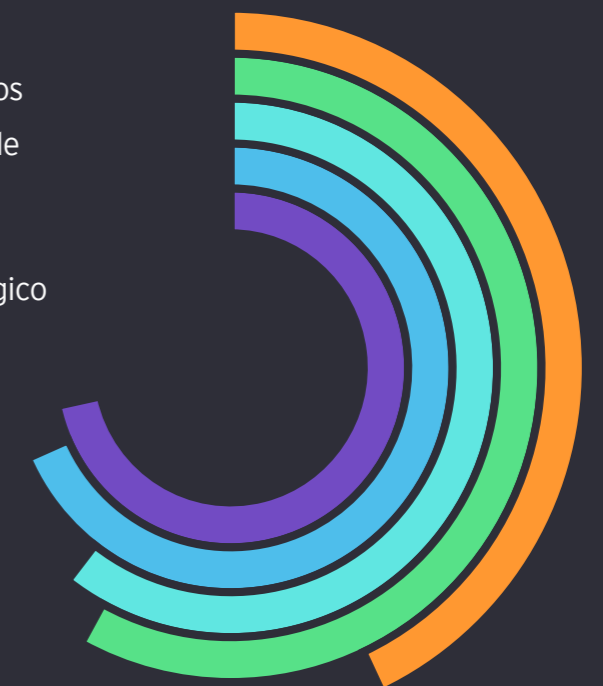
### Índice de Madurez Digital según variación del presupuesto



Analizando las motivaciones en los ejecutivos en Colombia acerca del proceso de transformación digital, encontramos que las acciones reactivas asociadas a nuevas exigencias de los clientes o presión de la competencia no motivaron grandes evoluciones en el índice. Entre tanto, quienes definieron estrategias de transformación digital enfocadas a liderar su industria han llegado a marcar índices cercanos a los 72 puntos.

### Índice de Madurez Digital

- 43.0% Exigencia de los competidores
- 58.0% Simplificación y eficiencia de procesos
- 60.5% Exigencia del cliente y la necesidad de entregarle más valor
- 68.4% Cambio de estrategia propia
- 71.6% Convencimiento del impacto estratégico de la transformación digital



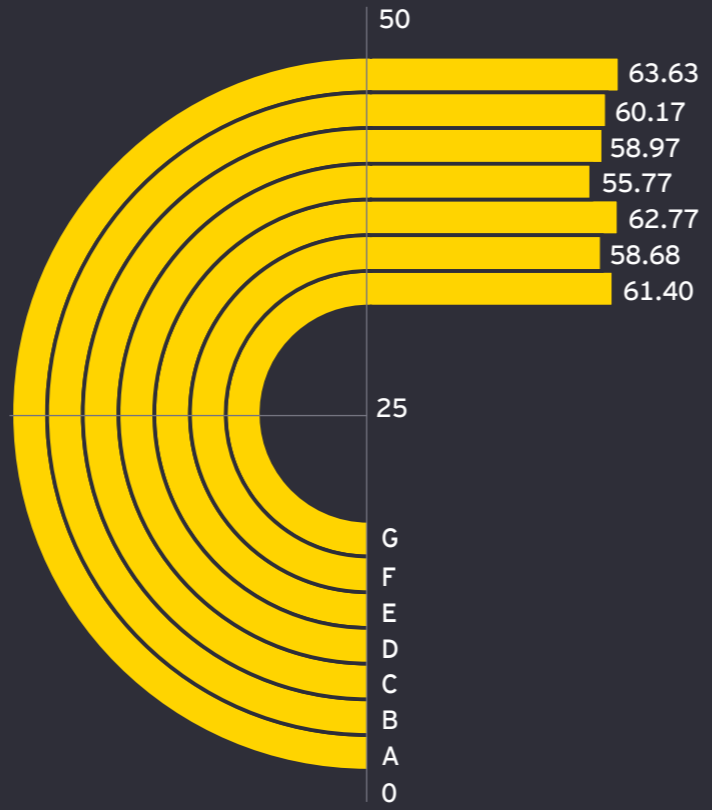
# Perú

Perú se ubica en niveles de 60,32 puntos, lo cual implica un retroceso de 3 puntos frente al 2021, principalmente marcado por Operaciones y Cadena de Suministro, Áreas Administrativas, y Riesgo y Ciberseguridad. Se percibe un leve descenso en el caso de Experiencia de cliente, Estrategia e Innovación y Cultura y Organización. En general se denota una desaceleración del proceso de transformación digital principalmente a raíz de la reactivación física gradual de las operaciones presenciales, lo cual apacigua la urgente necesidad del uso de tecnología para operar adecuadamente.

Ante lo anterior podríamos concluir que el avance observado durante el pico de la pandemia, fue impulsado buscando la supervivencia del negocio, pero no por una sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, tanto sus trabajadores como sus clientes han cambiado para no volver atrás y esto supone un gran reto a las organizaciones para estar a la altura de la experiencia esperada en ambos grupos.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	63.63
B. Experiencia de Cliente	60.17
C. Cadena de Suministro y Operaciones	58.97
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	55.77
E. Tecnologías de Información	62.77
F. Riesgos y Ciberseguridad	58.68
G. Organización y Personal	61.40



Se destaca que algunos sectores han tenido un importante desarrollo, tales como el sector Salud y el de Minería y Metales, ya que algunas organizaciones han impulsado su Experiencia de cliente y otras en Operaciones y Cadena de Suministro. Por otro lado, Banca y Seguros continúa liderando en madurez digital en el país pero con un descenso de 4 puntos frente al año anterior.

También destaca el retroceso que tuvo el sector Educación, que el año 2021 se consolidaba dentro de los 5 sectores con mayor avance en transformación digital, principalmente debido a razones de la supervivencia de su operación. Sin embargo parece haber entrado en un proceso de hibernación al estar en transición al retorno de la presencialidad. Algo que está sucediendo en muchos otros sectores.

## Índice de Madurez Digital por sector



- Sectores con mejor IMD
- Sector con IMD rezagado

TRANSFORMACIÓN CON SENTIDO DIGITAL

- Madurez digital en latinoamérica
- COMPORTAMIENTO ENTRE PAÍSES
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

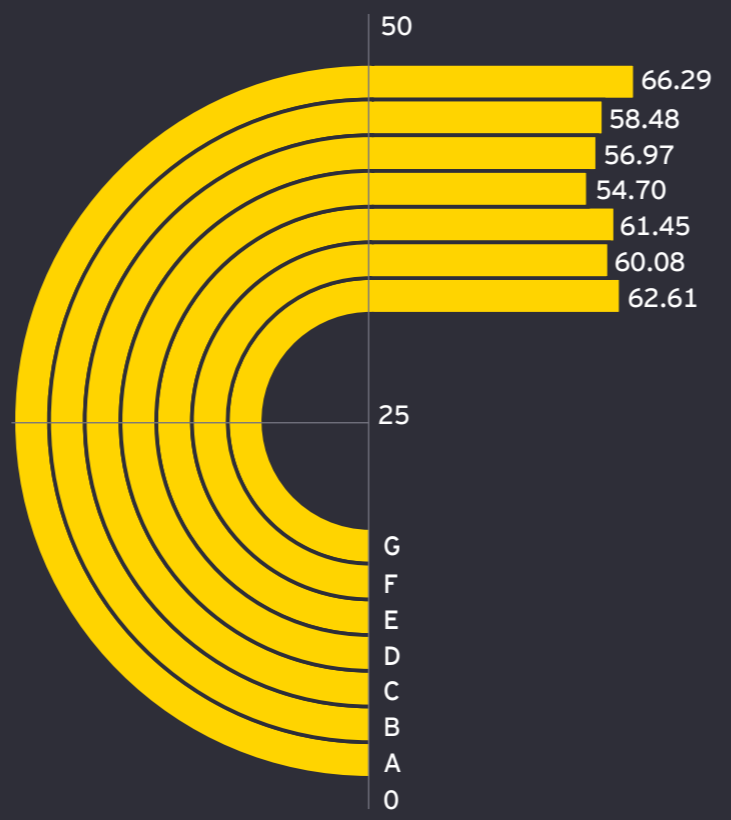
# Centroamérica

Percibimos una ligera disminución en el índice de madurez digital en los países de Centroamérica compuestos por: Panamá, República Dominicana, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

La diferencia en el valor del índice entre 2022 y 2021, así como la disminución del porcentaje de empresas denominadas como "encaminadas", puede deberse al incremento de las expectativas en el campo digital, a medida que las empresas profundizan en su estrategia la ambición se hace mayor y se amplían las posibilidades que pueden lograr con la transformación digital.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	66.29
B. Experiencia de Cliente	58.48
C. Cadena de Suministro y Operaciones	56.97
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	54.70
E. Tecnologías de Información	61.45
F. Riesgos y Ciberseguridad	60.08
G. Organización y Personal	62.61



El sector de Energía e Hidrocarburos lidera el grupo, junto con Manufactura y Banca. Todos con índices por encima a 60 puntos.

El resto de los sectores están por debajo de 60 puntos, siendo Telecomunicaciones y Salud los más destacados con 57 y 56 respectivamente.

A pesar de los resultados del índice, es importante destacar que el

# 67%

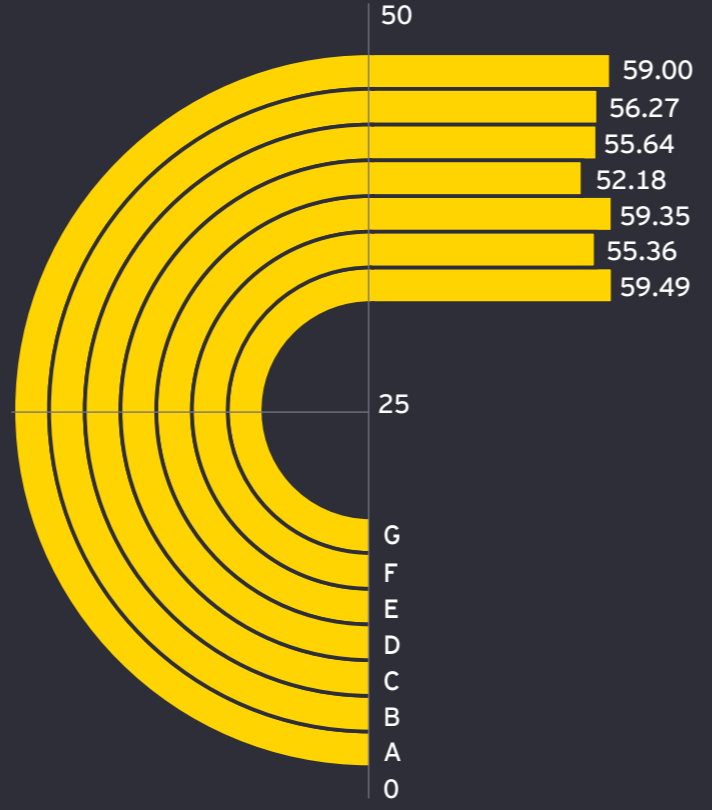
de las empresas se ubica en proceso de transformación "Encaminado". Aunque este porcentaje disminuye con respecto al año pasado, donde el 75% reportaban esta condición.

# Venezuela

Venezuela descendió en su evaluación en el índice de madurez digital al compararse con su resultado del año anterior (60,27%). Del mismo modo, se encuentra ligeramente por debajo del IMD regional. Este año, los sectores arriba del promedio país, se encuentran en: Energía e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Banca y Seguros, Salud y Consumo Masivo.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	59.00
B. Experiencia de Cliente	56.27
C. Cadena de Suministro y Operaciones	55.64
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	52.18
E. Tecnologías de Información	59.35
F. Riesgos y Ciberseguridad	55.36
G. Organización y Personal	59.49



# 91.53%

de los encuestados considera que la pandemia continúa acelerando el proceso de transformación digital.

Mientras que en el *top 3* de perfiles que disponen actualmente las organizaciones venezolanas, existe un **40.68%** de inclinación a dirigir sus esfuerzos al *Digital Marketing*, dejando en un último lugar los perfiles que pueden ayudar a responder la pregunta ¿Estamos escuchando la data y a nuestros clientes?.

Además de un marcado liderazgo de los Directores o Gerentes Generales en la transformación digital, Venezuela sitúa a TI y Sistemas como siguiente líder, mientras que la opinión regional ubica a los Gerentes de áreas o negocio en esa posición.

Del mismo modo, el perfil de ciberseguridad está presente solo en 1 de cada 4 organizaciones.

# 33.9%

indica no tener perfiles especializados para abordar la transformación digital.

Con un **74.57%**

en el caso venezolano, la razón principal para transformarse digitalmente es interna, impulsada por cambios en la estrategia propia y por la simplificación y eficiencia de los procesos, a diferencia de la opinión regional, donde la exigencia del cliente y la necesidad de entregarle más valor, representa un tercio de la razón.

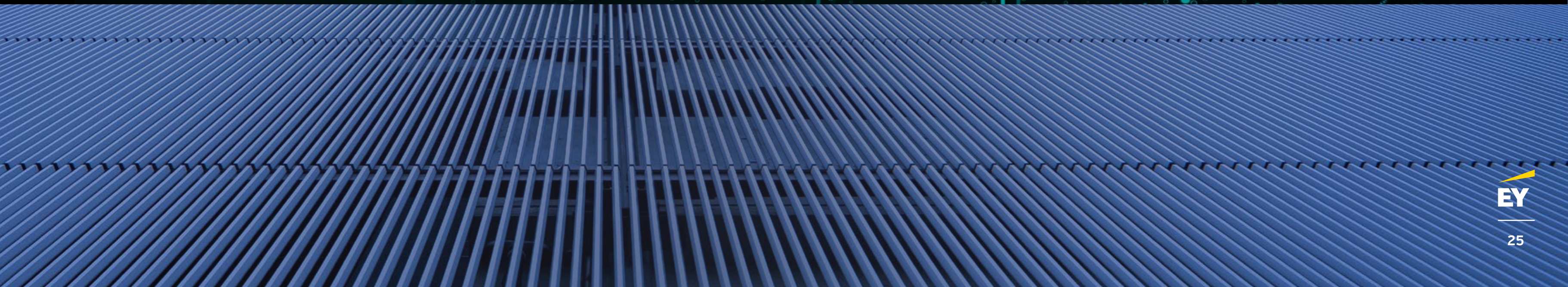
Aún cuando la analítica de datos está presente en las áreas de finanzas, cadena de suministros y experiencia de cliente, existe una gran oportunidad de mejorar y darle la importancia a los datos, al observar que el **37.29%** de los encuestados indica no usar la analítica de datos en sus empresas.





# ANÁLISIS SECTORIAL

# 3



# Minería

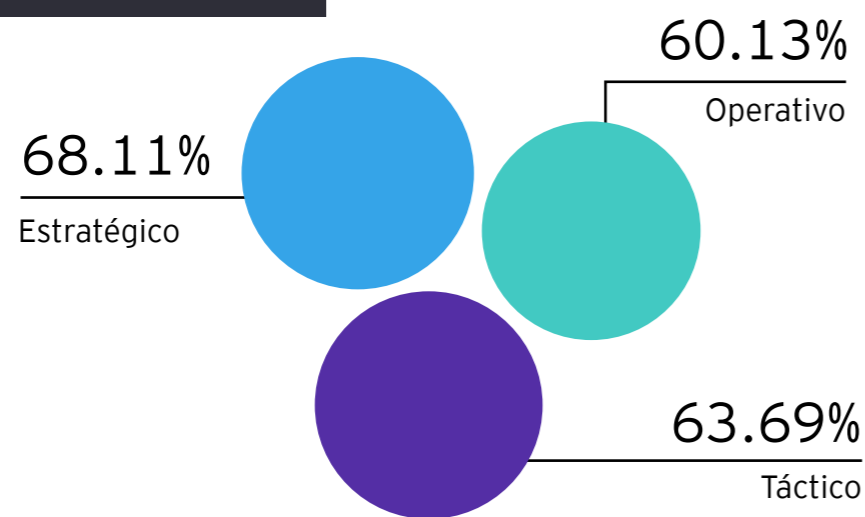
Minería y Metales ha sido uno de los sectores con un importante incremento en su índice de madurez digital, comparativamente hablando, con respecto al año anterior y se ubica por encima del promedio de la región.

2 de cada 3

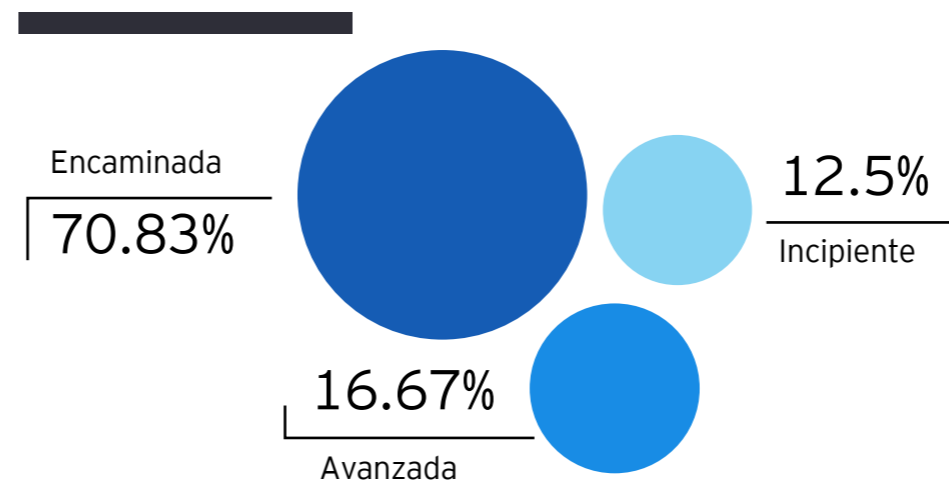
empresarios ha invertido con el foco en Simplificación y Eficiencia de Procesos como principal motivador.

Sin embargo, aquellos que iniciaron un proceso de transformación motivados por Exigencia del cliente y la Necesidad de entregarle más valor han llegado a marcar hasta 74 puntos en el índice de Madurez Digital.

## IMD según nivel jerárquico



## Estado de la madurez digital

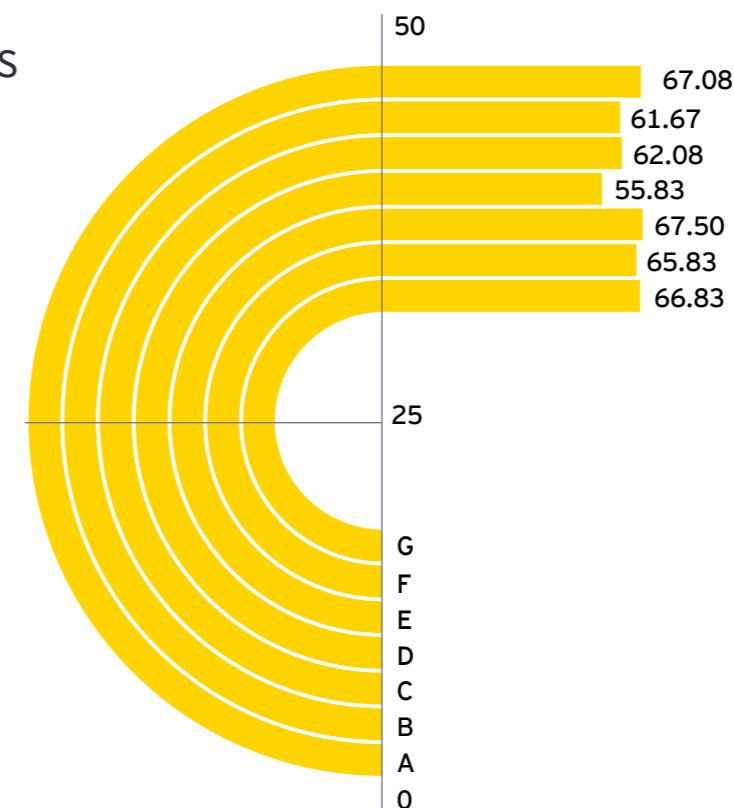


Minería marca uno de los más altos valores en el grupo de compañías en el segmento considerado como Madurez Avanzada con un **16,67%** de los encuestados. Es decir, aquellos que marcan más de 80 puntos en el índice de madurez.

La percepción de madurez por nivel jerárquico tiene importantes diferencias entre el nivel estratégico, operativo y el táctico que llegan a una brecha de casi 8 puntos, a pesar de que la mayoría de los proyectos se han concentrado en automatización de procesos sin generar efectos transformacionales altos.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	67.08
B. Experiencia de Cliente	61.67
C. Cadena de Suministro y Operaciones	62.08
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	55.83
E. Tecnologías de Información	67.50
F. Riesgos y Ciberseguridad	65.83
G. Organización y Personal	66.83



- El estudio
- Comportamiento entre países
- ANÁLISIS SECTORIAL
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

- El estudio
- Comportamiento entre países
- ANÁLISIS SECTORIAL**
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

# Banca y seguros

La mayor limitante a la que se está enfrentando el sector en sus programas de transformación digital se encuentra primordialmente en “la escasez de personal calificado” y “la resistencia al cambio”

- 55.70% Falta de personal capacitado
- 46.31% Resistencia al cambio
- 24.83% Falta de presupuesto
- 24.16% Falta de tiempo
- 14.09% Desinterés de los líderes
- 12.08% No contamos con la tecnología necesaria
- 8.72% Temor frente a posibles amenazas cibernéticas



Aunque la mayoría de las organizaciones mantuvieron o incrementaron ligeramente sus presupuestos para la transformación digital, se aprecia un ligero decremento en la percepción de sus avances en las diferentes áreas, respecto al 2021.

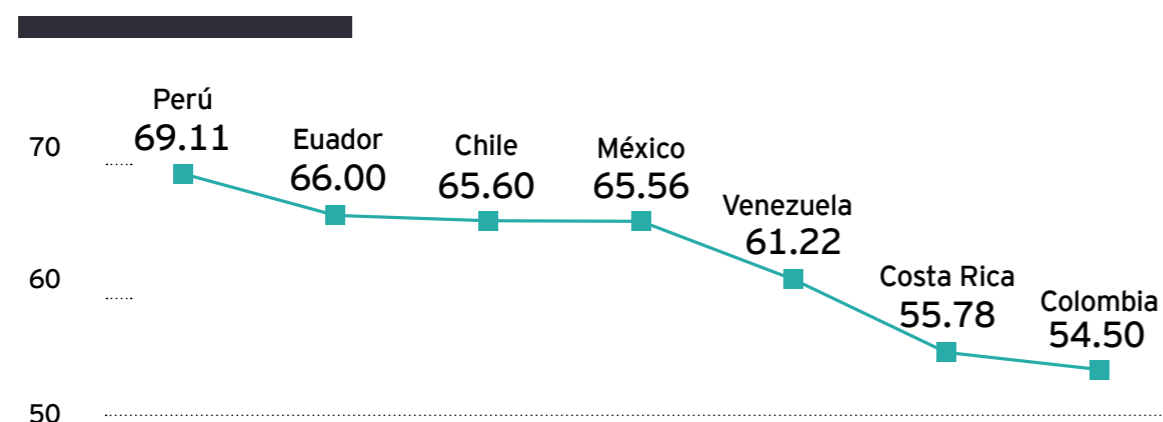
# 50%

considera que una de las áreas prioritarias en el sector para la transformación digital es la experiencia del cliente y las menos prioritarias son las áreas de *back office* como legal, contabilidad y recursos humanos.

# Salud

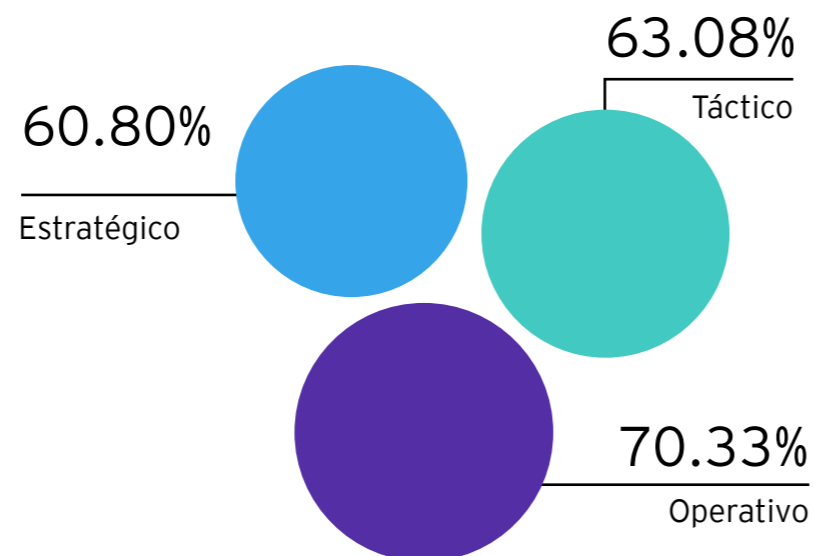
Los países de la región muestran importantes diferencias entre el IMD registrado para cada uno. Coinciden en valores bajos para la dimensión de Cadena de suministro y operaciones, así como en las áreas de apoyo como Finanzas, Legal y Recursos Humanos quienes consideran que tienen bajos niveles de automatización.

## IMD según país

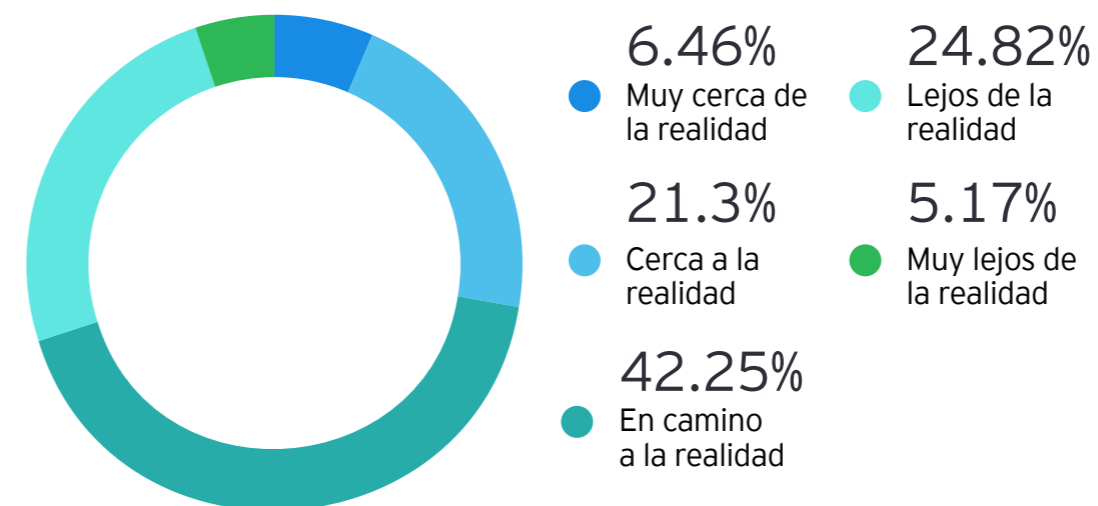


Como comportamiento atípico, comparado con otros sectores, en salud el nivel estratégico se autoevalúa significativamente más abajo que los niveles táctico y operativo, entendiéndose quizá desde su perspectiva estratégica, que la brecha es alta contra un estado de madurez aspiracional para tener una salud digital.

## IMD según nivel jerárquico



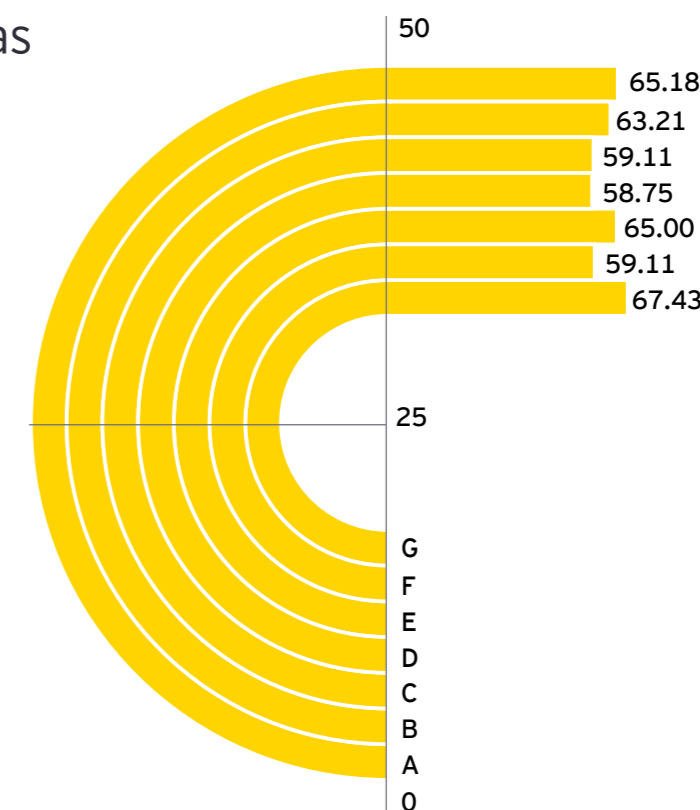
## Porcentaje de las respuestas



En esa orientación a enfocarse en Experiencia de Paciente, el sector apenas marca un **6,46%** muy cerca de la realidad y **21,3%** cerca de la misma. Esto refleja que más de un **70%** de los participantes consideran que aún hay un camino importante por recorrer para que sus servicios y digitalización tengan un real enfoque de diseño centrado en el paciente.

## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	65.18
B. Experiencia de Cliente	63.21
C. Cadena de Suministro y Operaciones	59.11
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	58.75
E. Tecnologías de Información	65.00
F. Riesgos y Ciberseguridad	59.11
G. Organización y Personal	67.43

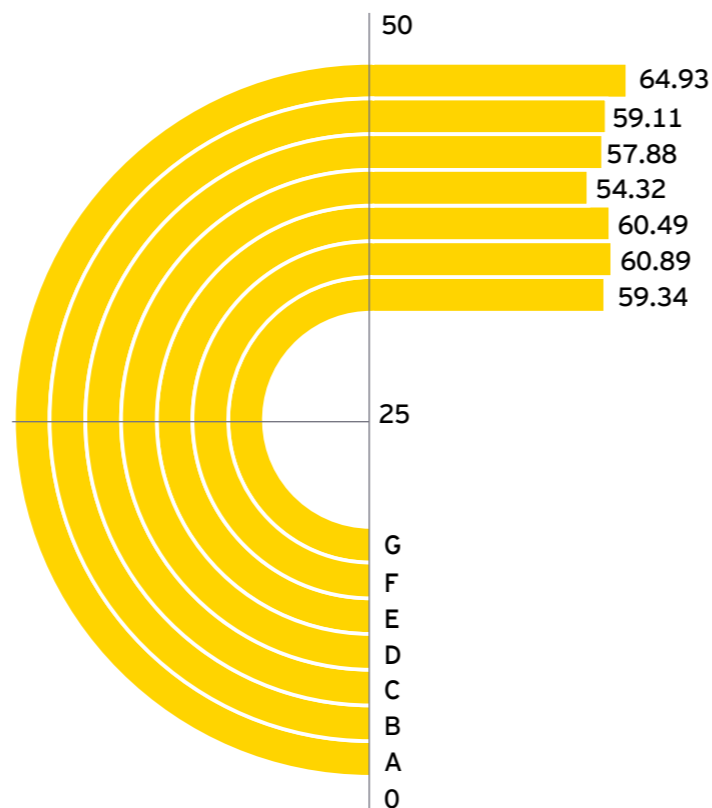


# Consumo

Consumo y *retail* muestran un valor de IMD ligeramente por debajo del promedio de toda la región. Resulta llamativo cómo Cadena de suministro y Operaciones así como áreas de apoyo registran unos valores significativamente más bajos. Hay camino pendiente por recorrer para tener una mayor madurez digital enfocada en la experiencia del cliente, a pesar de que los esfuerzos por desarrollar estrategias digitales continúan reflejando que hay una tendencia creciente por esta práctica en el nivel directivo de las organizaciones.

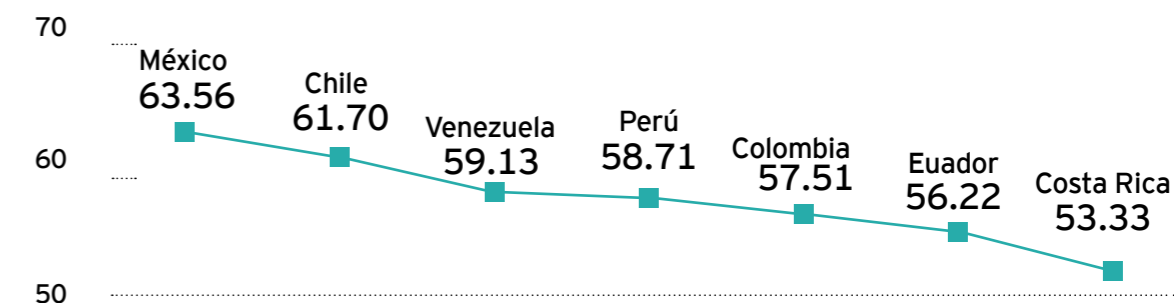
## Índice de Madurez Digital por áreas

A. Estrategia, Innovación y Crecimiento	64.93
B. Experiencia de Cliente	59.11
C. Cadena de Suministro y Operaciones	57.88
D. Finanzas, Legal y Recursos Humanos	54.32
E. Tecnologías de Información	60.49
F. Riesgos y Ciberseguridad	60.89
G. Organización y Personal	59.34

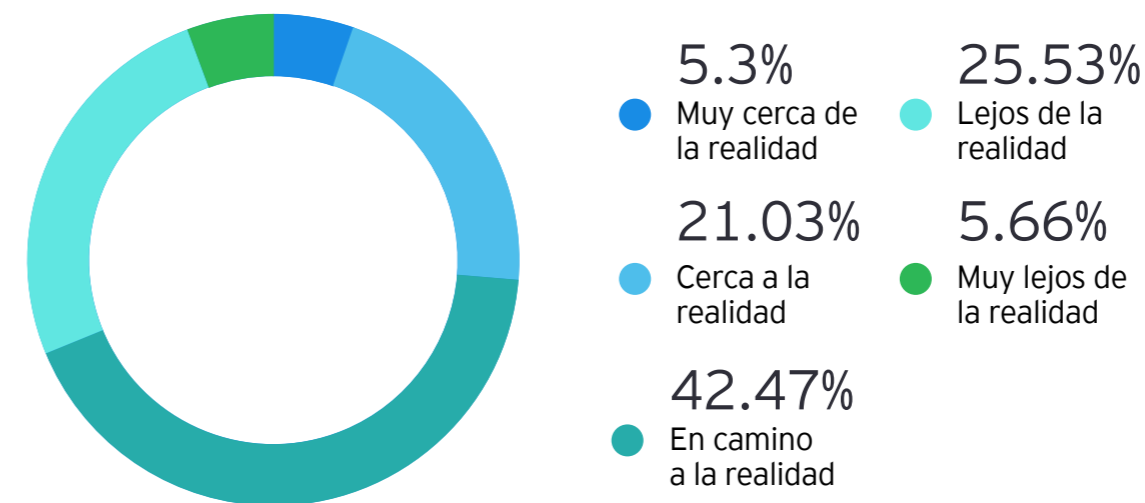


México, al igual que la medición de la pasada edición, sigue marcando el liderazgo en este sector en términos de madurez digital. Sus principales fortalezas con altos valores marcados en estrategia digital (70) y tecnologías de información y control de riesgos cibernéticos (66 y 68).

## IMD según país



## Porcentaje de las respuestas

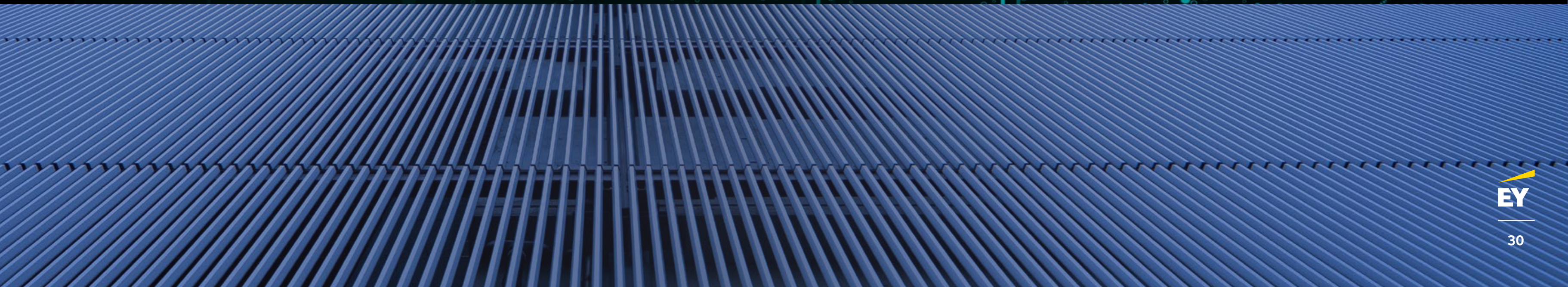


Profundizando en Cadena de Suministro y Operaciones, al igual que el año pasado, sigue siendo la materia pendiente para asegurar una entrega de producto que cumpla con las expectativas. Hay una clara orientación del sector a digitalizar sus canales pero la promesa de cumplimiento que depende de la robustez de su cadena de suministro solo muestra que poco más del 26% (5,3% + 21,03%) están cerca del estado ideal.



LOS SIETE ÁMBITOS

4



# Estrategia e Innovación

Es el área con mayor calificación en el índice de madurez digital del presente estudio y es un comportamiento repetido en la mayoría de sectores debido a que la transformación digital actualmente es ya un punto de agenda estratégico y prioritario en las compañías. Una muestra de ello es que el 42.8% de nuestros encuestados indican que el proceso de transformación está siendo liderado por el Directorio y Gerente General.

## 44.38%

de las empresas cuenta con una clara visión de las tendencias digitales que afectan la industria.

## 67.5%

no invierte lo suficiente para promover la innovación y disrupción en los negocios, a pesar que el 70% de ellos ya están encaminados.

## 1 de cada 2

encuestados señala que su Directorio o Junta Directiva considera la transformación digital como prioridad de agenda estratégica.

Al igual que nuestra edición anterior, se observa una correlación muy alta en el análisis sectorial entre el IMD para estrategia y el IMD consolidado. Esto quiere decir que los sectores y compañías que han marcado un alto nivel de madurez en la dimensión de estrategia e innovación también marcan un alto IMD consolidado. Factor relevante que puede reflejar que una adecuada definición de la ambición digital está contemplando que todas las dimensiones sean consideradas y, por lo tanto, genera un nivel de madurez mayor.

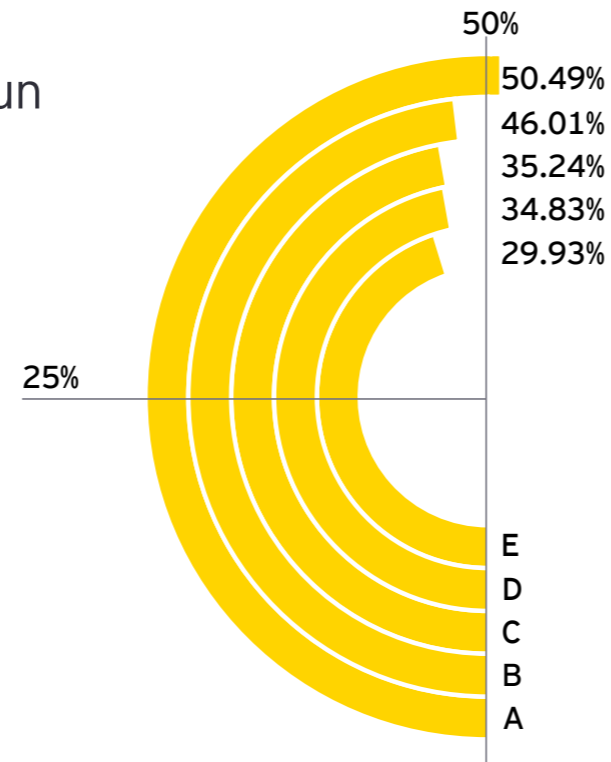
- El estudio
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- LOS SIETE ÁMBITOS
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

# Experiencia del Cliente

Esta área muestra un índice de madurez por debajo del promedio (60 vs. 61.16); sin embargo, es la primera dimensión prioritaria al momento de iniciar un proceso de transformación digital. Con un 50,49% sobre estrategia e innovación, sistemas y operaciones.

## Áreas más prioritarias para iniciar un proceso de transformación digital

A. Experiencia de Cliente	50.49%
B. Estrategia e Innovación	46.01%
C. Sistemas y TI	35.24%
D. Operaciones y cadena de suministro	34.83%
E. Ventas y <i>marketing</i>	29.93%



Este resultado va muy alineado a que una de las razones principales que aceleró la transformación digital fue la exigencia del cliente (**31.75%**) y la necesidad de simplificar los procesos en las empresas (**44.9%**) y está impulsada mayoritariamente por Directores Generales y por las áreas de tecnología y sistemas.

La mayor incidencia en el uso de analítica de datos se encuentra en los ámbitos que tradicionalmente la habían venido usando tales como Experiencia de Cliente y Estrategia e innovación. Cabe resaltar casi un **23%** en Cadena de Suministro lo cual se traduce en un buen indicio de que otros ámbitos están encontrando valor en el uso de esta tendencia. Sin embargo, aún encontramos un 16% que todavía no la utiliza.

Solamente el

# 23%

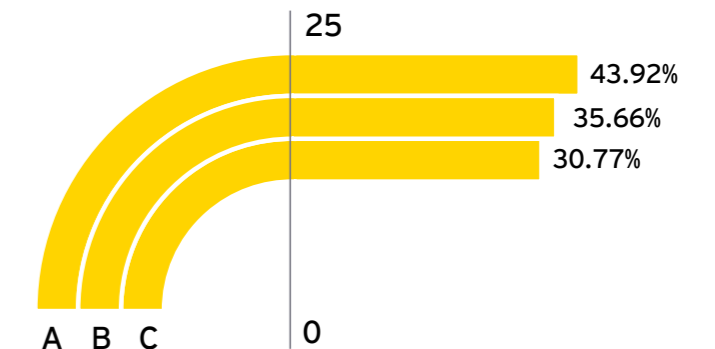
se siente muy cerca o cerca a la realidad de medir la experiencia del cliente y actuar en consecuencia.

# 32.08%

considera que sus activos digitales todavía no les permiten identificar y responder a cambios de mercado más rápido que sus competidores.

## Top 3 de áreas donde se utiliza la analítica de datos

A. Experiencia de Cliente	43.92%
B. Estrategia e Innovación	35.66%
C. Finanzas	30.77%





# Operaciones y Cadena de Suministro

El estudio

Comportamiento entre países

Análisis sectorial

LOS SIETE ÁMBITOS

Conclusiones

Ficha técnica

Contactos

Según los encuestados, las dos principales razones para transformarse digitalmente son la simplificación y eficiencia de los procesos (**44.9%**) y la exigencia del cliente y necesidad de aportar mayor valor (**31.75%**)

El desempeño de la cadena de suministro es clave en la percepción del cliente sobre el valor entregado, además de involucrar procesos intensivos en mano de obra en los que la eficiencia y la simplificación son de la máxima relevancia para disminuir costos y reducir los tiempos de entrega.

A pesar de la intensa relación de la cadena de suministro con las razones expuestas para la transformación, el índice de madurez digital de esta dimensión sigue siendo un año más, uno de los más rezagados en su desarrollo, solo por delante del área de Administración.

## 34.83%

de las empresas considera prioritaria la inversión en Cadena de Suministro en un contexto en el que:

↳ **26.33%**

de las empresas se encuentra ya en un nivel avanzado de madurez

↳ **39.93%**

de las empresas aún no hace de manera constante pruebas y pilotos para aumentar su nivel de digitalización

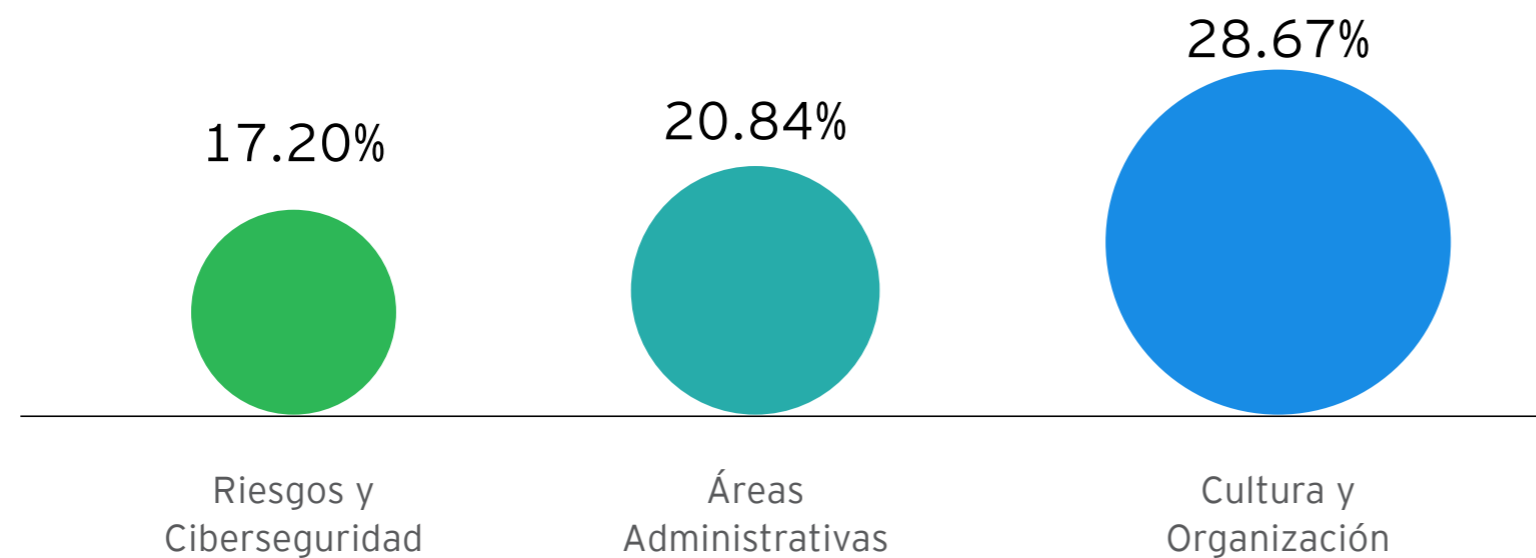
El área de la Cadena de Suministro de mayor desarrollo digital es la Integración con clientes, con el **29.9%** de las empresas en nivel avanzado, seguida muy de cerca por la Planeación y Gestión de la Cadena de Suministro (**29.59%**).

Sin embargo, el **37.07%** de las empresas aún se encuentra en un nivel incipiente de desarrollo en el ámbito de la Integración con Proveedores y Operadores Logísticos, área crítica para aumentar la capacidad de respuesta ante eventos inesperados tal como se ha demostrado tanto en la pandemia como en otras disrupciones recientes en las cadenas de suministro.

# Áreas Administrativas (Finanzas, Legal y Recursos Humanos)

Por segundo año consecutivo, las áreas administrativas o de apoyo tienen el índice de madurez más bajo de los ámbitos con más de 5 puntos de rezago contra el promedio y, a pesar de ello, tampoco se convierte en una de las prioridades para las organizaciones.

Consultando a los líderes de la región, ubican a las áreas administrativas y los temas de organización y cultura como los temas menos prioritarios hasta ahora para invertir en innovación y transformación digital.



Desde la perspectiva de Recursos Humanos, la transformación digital debe considerar ajustes en relación a las recompensas totales para fomentar el cambio en la forma de pensar y trabajar.

# 83%

de las empresas encuestadas considera que todavía no se ajustan los sistemas de medición y reconocimiento con la visión y ambición de su estrategia digital.

Estas empresas se encuentran en proceso de maduración o muy lejos de lograr este ajuste tan relevante para alinear incentivos con el *mindset* requerido para activar la transformación digital.

- El estudio
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- LOS SIETE ÁMBITOS
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

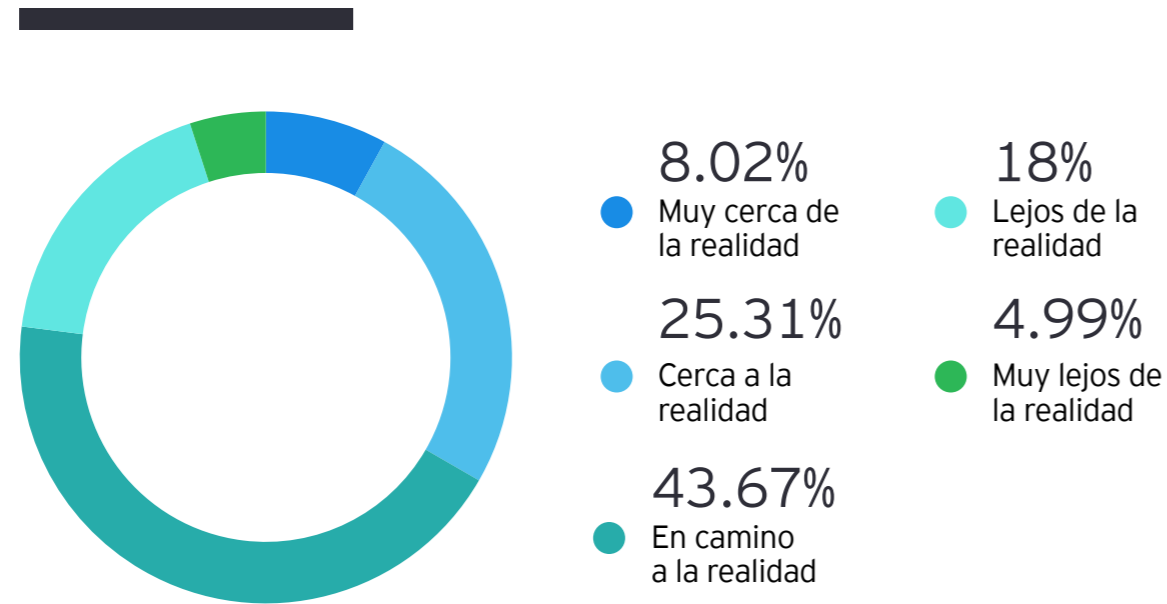
- El estudio
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- LOS SIETE ÁMBITOS
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

# Tecnología e Información

TI continúa como una de las áreas con mejor percepción de madurez en las organizaciones; sin embargo en comparación con el año anterior, tuvo un decrecimiento de 3 puntos y pasó de ser una de las áreas con mejor madurez al tercer lugar.

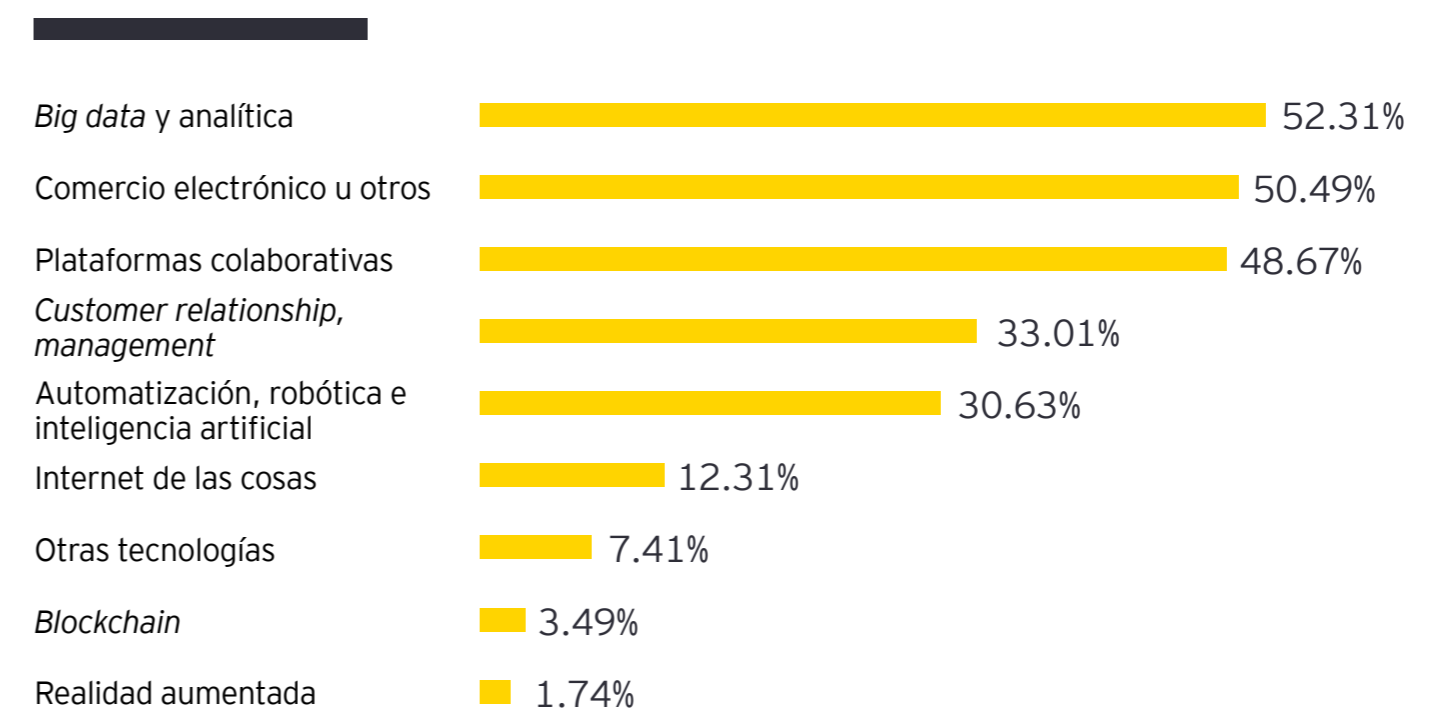
Una de las razones se basa en las personas porque consideramos que las habilidades del equipo de TI son fundamentales para establecer una transformación digital y actualmente el talento requerido para realizarla es escaso a nivel global siendo una realidad que afecta en gran medida a Latinoamérica. Se puede ver en la gráfica que se requiere desarrollar o fortalecer las capacidades digitales dentro de los equipos de TI, solo 1/3 de los encuestados considera que están cerca de la realidad o muy cerca de la misma.

Nuestro equipo de TI tiene la habilidad de incorporar nuevas tecnologías y soluciones ágiles y digitales en la compañía.



En cuanto al uso de habilitadores tecnológicos para la transformación digital, continúa la tendencia del uso de analítica de datos, comercio electrónico y plataformas colaborativas como los principales habilitadores tecnológicos utilizados en la región para impulsar la transformación. Cabe destacar un crecimiento en el uso de automatización robótica frente al año anterior que reconoce una adopción de más del 30% en las empresas participantes.

## ¿Qué tipo de tecnología está utilizando su organización como habilitadores de la transformación digital?



La realidad aumentada y el blockchain son las tecnologías menos usadas en las organizaciones de Latinoamérica

# Riesgos y Ciberseguridad

Esta dimensión tiene un **IMD de 61.22** (ligeramente superior al promedio) y los países que tienen un avance más alto en la materia son Colombia, México, Costa Rica, Chile, Ecuador y Panamá (entre el 61 al 67). Cabe resaltar que los otros países participantes están igual en un estado Encaminado pero en porcentajes menores.

Dichos porcentajes del Índice de Madurez Digital en Riesgos y Ciberseguridad están compuestos por **4 factores analizados:**

El área de riesgos y su gestión para identificar el riesgo del uso de nuevas tecnologías. Aquí podemos observar que más del **34%** de las empresas afirma que sus equipos no son facilitadores que ayudan a gestionar proactivamente los riesgos derivados de las tecnologías digitales.

Casi el **30%** indica que tiene instituido un gobierno en gestión digital para asegurar que se evalúan y mitigan proactivamente los riesgos de ciberseguridad.

Más del **39%** notifica a los colaboradores sobre las pruebas rutinarias en los sistemas contra vulnerabilidades y procesos actualizados en el trabajo remoto.

Aproximadamente el **29%** no contempla un programa de calidad que ha definido y priorizado todos los dominios de información y monitorea permanentemente el estado de la información crítica, así como las acciones de remediación para mantenerla en niveles óptimos.

# Cultura y Organización

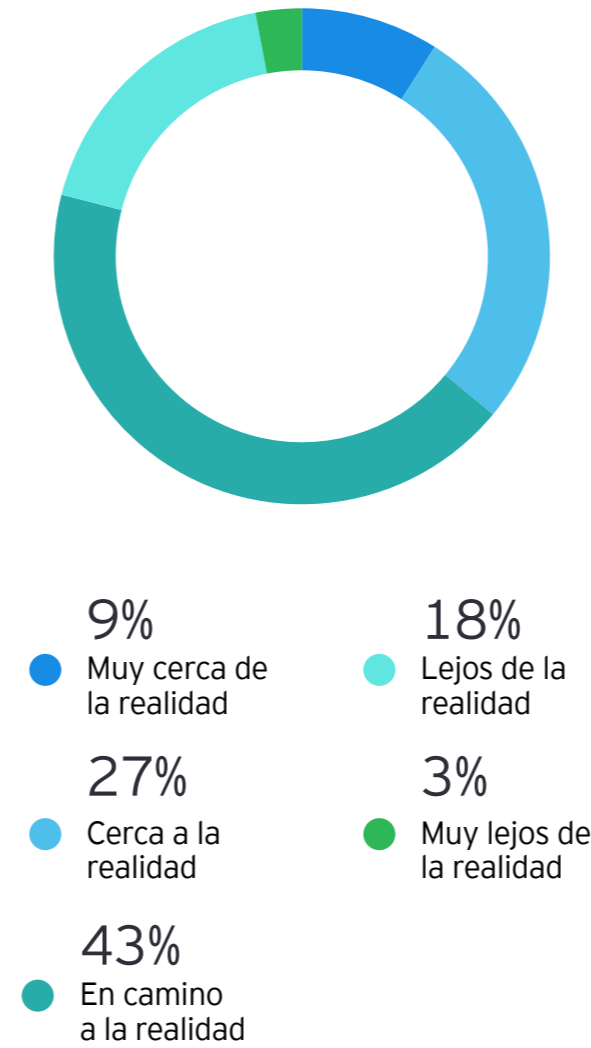
- El estudio
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- LOS SIETE ÁMBITOS
- Conclusiones
- Ficha técnica
- Contactos

La mayoría de las transformaciones digitales fracasan por limitaciones relacionadas con el componente humano. La falta de personal capacitado y la resistencia al cambio fue mencionado por casi el **90%** de los participantes como las limitaciones que se presentan con mayor frecuencia al iniciar un proyecto de transformación digital.

En este sentido, el **64%** de las empresas encuestadas considera que existen claras oportunidades para fortalecer el acompañamiento a los empleados especialmente en la habilitación de competencias digitales y nuevas formas de trabajo. La pandemia aceleró en gran medida la evolución hacia un modelo híbrido con estructuras flexibles, liderazgo reinventado y nuevas estrategias para atraer, desarrollar y retener talento clave pero se requieren esfuerzos más enfocados e integrales.

En el mismo sentido, el **76%** de las empresas encuestadas se encuentra en camino o muy lejos de generar la capacidad de toma de decisiones con base en datos para poder desarrollar estrategias y programas efectivos de gestión de talento diseñados para el tipo de recursos, capacidades y competencias que requieren. El aspecto cultural y gestión del desempeño serán clave para lograr esta maduración.

Nivel de acompañamiento a los empleados durante cambios digitales



72%

de las empresas evaluadas está enfrentando retos relacionados con su capacidad de atraer y retener el talento requerido para temas digitales.

83%

de las empresas encuestadas considera que todavía no se ajustan los sistemas de medición y reconocimiento alineados a la visión y ambición de su estrategia digital.

El estudio

Comportamiento  
entre paísesAnálisis  
sectorialLOS SIETE  
ÁMBITOS

Conclusiones

Ficha técnica

Contactos

Para enfrentar los retos relacionados con una transformación digital y poder cambiar el *mindset* y las formas de trabajar, es fundamental que las empresas **pongan a las personas al centro de las decisiones y acciones**, considerando la experiencia del empleado como elemento clave. De igual manera desarrollar y fortalecer las capacidades digitales de los equipos de TI para aportar valor a la agenda de transformación, asegurando agilidad, alineación, colaboración y *accountability* usando herramientas digitales.

47%

Un poco menos de la mitad de las empresas encuestadas está cerca o muy cerca de poder trabajar de forma híbrida, bien conectados a nivel organizacional y con estructuras flexibles que se adaptan a los requerimientos de un modelo digital y también apoyan temas relacionados con la flexibilidad del talento clave requerido para lograr dichas transformaciones digitales.

37%

de las compañías analizadas afirma que las herramientas y formas de trabajo dentro de la organización son ágiles y se da colaboración entre áreas y niveles.

38%

de las empresas encuestadas considera que las tecnologías digitales fomentan la satisfacción del empleado y un ambiente laboral propicio. El resto están en camino a que esto sea una realidad o muy lejos de lograr este objetivo estratégico.

# CONCLUSIONES

**Los efectos de la pandemia** todavía siguen marcando pauta para la toma de decisiones, creando precedentes profundos en la dinámica y los modelos de negocio, cuyo único camino viable es el digital.

**Las empresas en la región** siguen avanzando y poniendo en la agenda estratégica el ámbito digital, dando pasos progresivos y modernizando sus organizaciones, lo cual se ve reflejado con mejores niveles de IMD.

**Los resultados son coherentes** cuando comparamos los sectores y los países de la región, aunque los datos recogidos no demuestran grandes cambios con respecto al año pasado, sí confirma persistencia en el camino digital.

**Continúa el énfasis en buscar eficiencias** operativas y hay un marcado interés por validar y diseñar con base en la experiencia del cliente. Sin embargo, bajo una vista integral, aún hay brechas por cubrir especialmente en áreas de apoyo para que la transformación digital tenga un efecto consistente en todas las áreas de las organizaciones.

**Los datos** parecieran reflejar que hay una sobredemanda del talento digital, especialmente de conocimiento técnico y en menor medida en diseño de experiencias o innovación. Por lo tanto, persiste una clara orientación a fortalecer el crecimiento de capacidades tecnológicas. Sin embargo, los que han avanzado en definir la estrategia de innovación y transformación digital como agenda prioritaria están marcando niveles de madurez significativamente mejores a los del primer grupo.



# FICHA TÉCNICA

# 6

La encuesta está conformada por **24 preguntas** que cubren siete ámbitos de gestión en las empresas:



**715**   
NÚMERO DE PARTICIPANTES

**15**   
CANTIDAD DE PAÍSES

Las respuestas de los encuestados han sido valorizadas de **1 a 5**, siendo 5 el indicador de una madurez digital plena.

 **Incipiente**  
IMD < 50

Organizaciones en la fase inicial del proceso transformacional. Todavía falta entender qué significa exactamente el concepto y cómo se debe desarrollar un plan de acción con siguientes pasos.

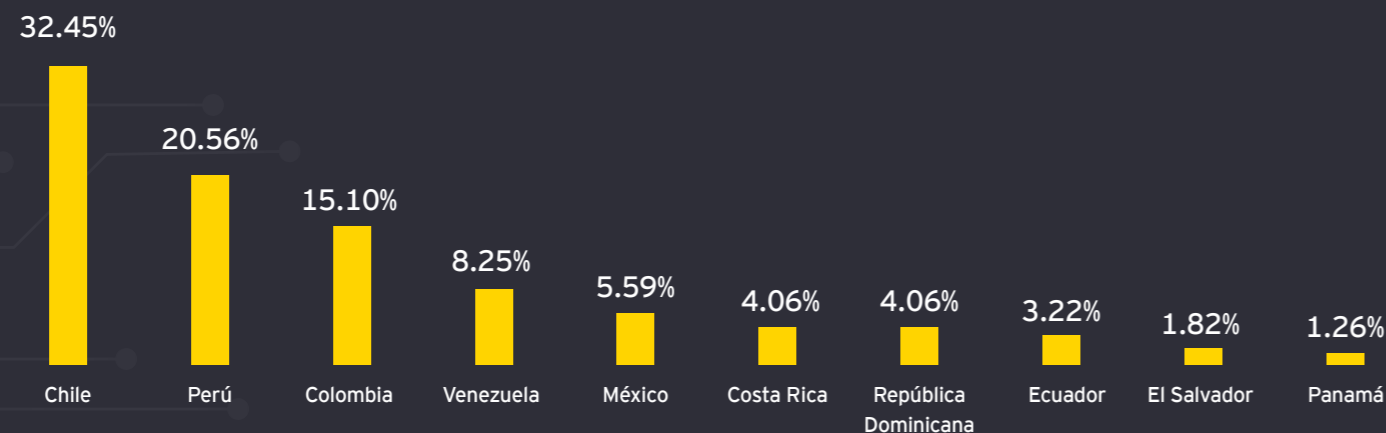
 **Encaminada**  
IMD 51 - 80

Organizaciones en ruta hacia una madurez digital; sin embargo, existen ciertas oportunidades de mejora para que la integración digital sea de manera uniforme.

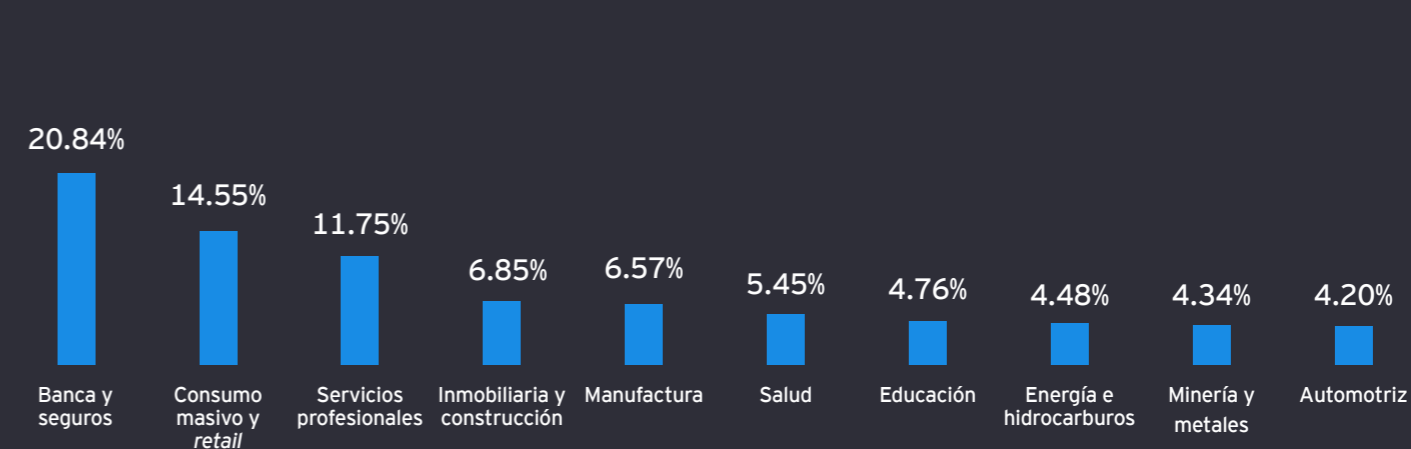
 **Avanzada**  
IMD > 80

Organizaciones con altos niveles de madurez en su proceso de transformación digital. Deben revisar si el avance es similar en todas las áreas para identificar focos de atención que podrían seguir generando beneficios.

% de participación de **países**

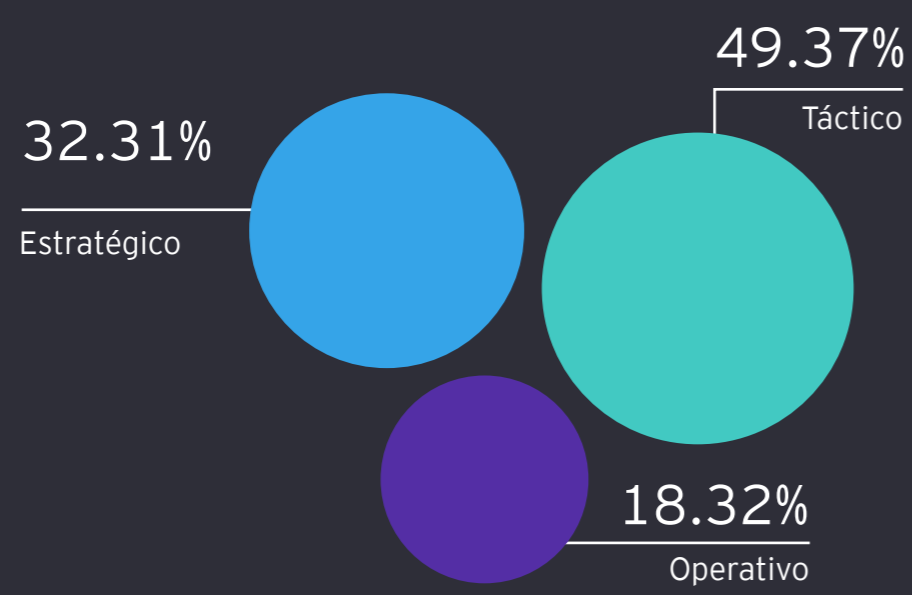


% de participación de **sector empresarial**

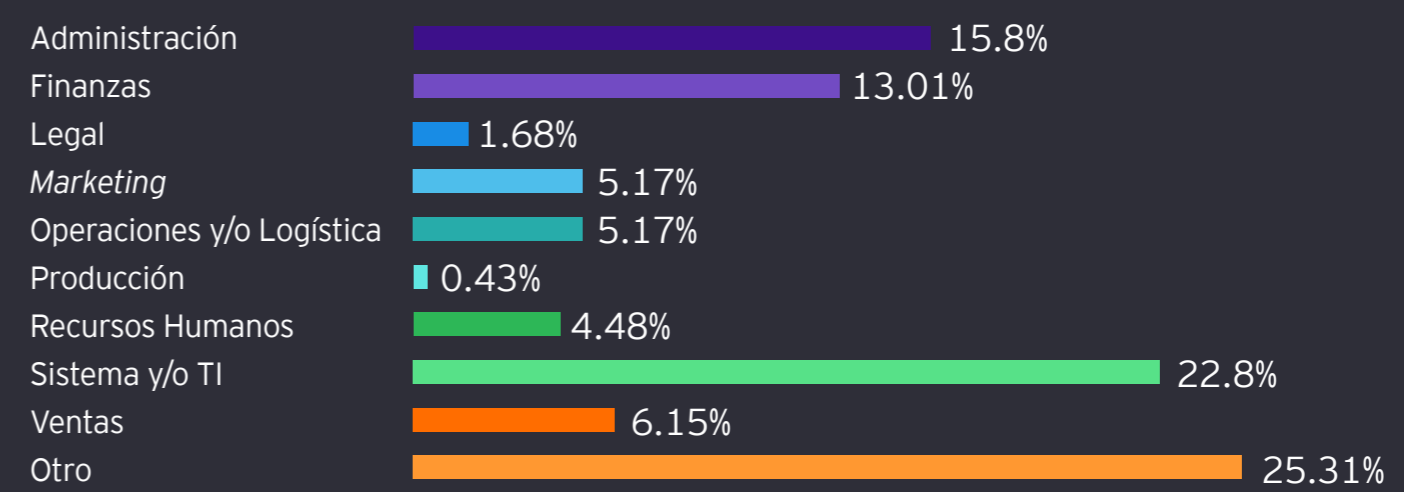




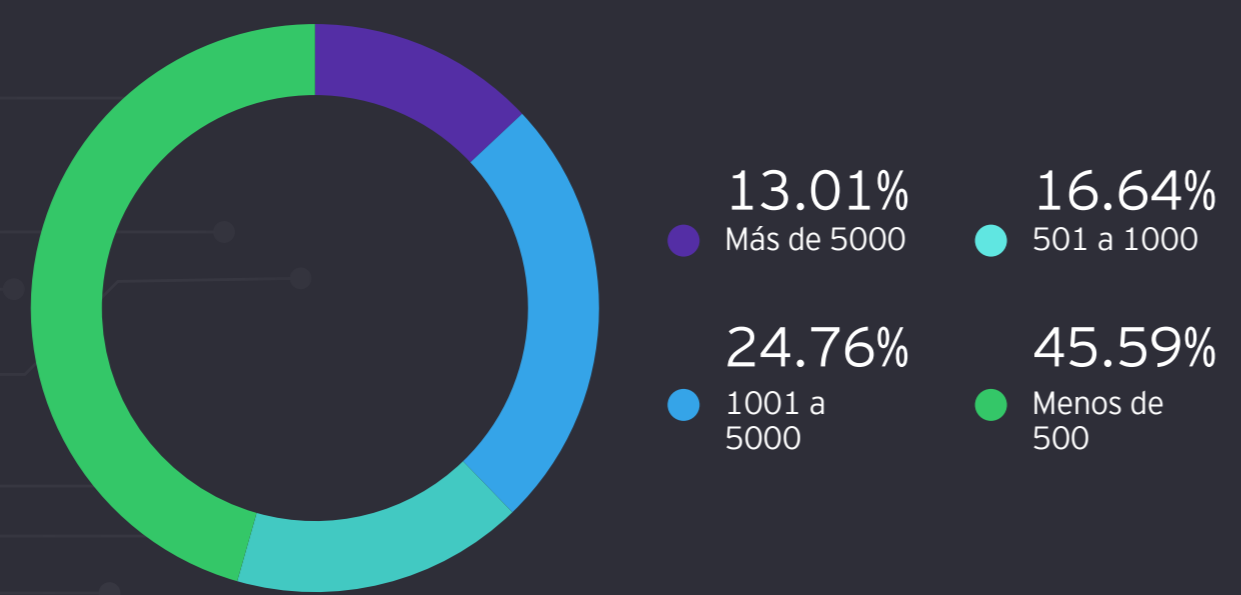
### Composición de empresas según el nivel de gestión



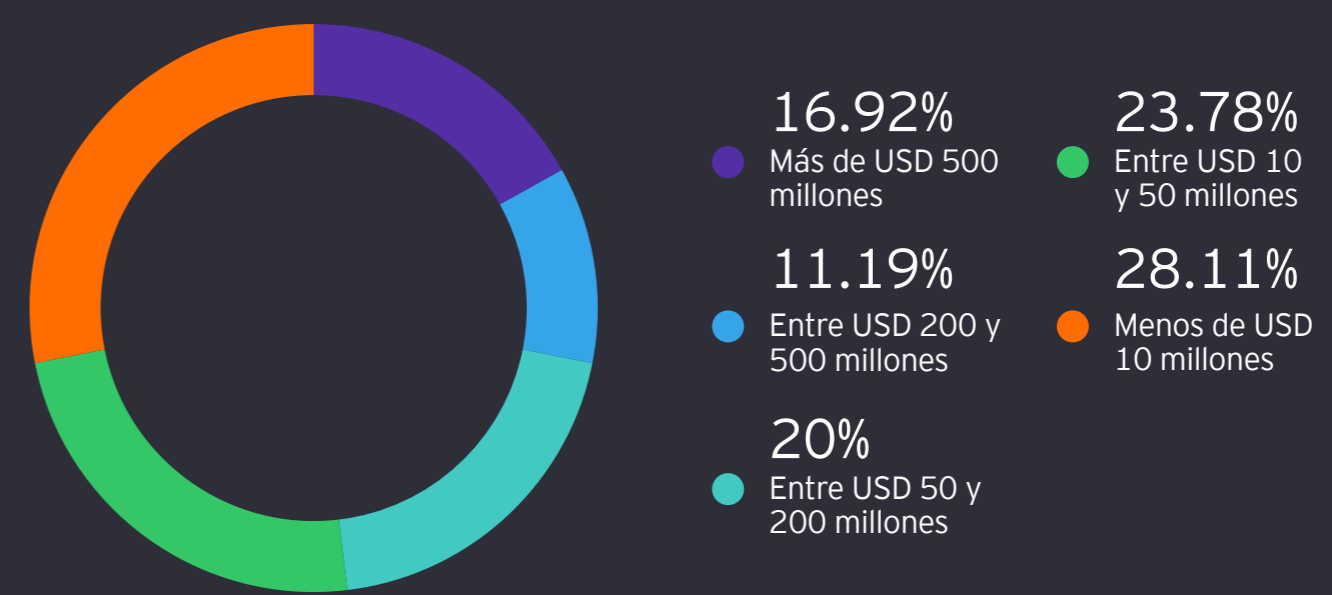
### Composición de empresas según áreas de especialización



### Composición de empresas según cantidad de colaboradores



### Composición de empresas según facturación



# 7

# LÍDERES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Por países



**Beatriz Carmona**

EY Latinoamérica Norte

[Beatriz.T.Carmona@co.ey.com](mailto:Beatriz.T.Carmona@co.ey.com)



**Jesús Cuenca**

EY México

[Jesus.Cuenca@mx.ey.com](mailto:Jesus.Cuenca@mx.ey.com)



**Diego Sáenz**

EY Colombia

[Diego.N.Saenz.Riano@co.ey.com](mailto:Diego.N.Saenz.Riano@co.ey.com)



**Francisco Escudero**

EY Perú

[Francisco.Escudero@pe.ey.com](mailto:Francisco.Escudero@pe.ey.com)



**Marina Abal**

EY Centroamérica

[Marina.Abal@pa.ey.com](mailto:Marina.Abal@pa.ey.com)



**Diego León**

EY Ecuador

[Diego.Leon@ec.ey.com](mailto:Diego.Leon@ec.ey.com)



**Juan Fernández**

EY Venezuela

[Juan.Fernandez@ve.ey.com](mailto:Juan.Fernandez@ve.ey.com)



**Claudia Cornejo**

EY Chile

[Claudia.Cornejo@cl.ey.com](mailto:Claudia.Cornejo@cl.ey.com)

Madurez digital en latinoamérica

Comportamiento entre países

Análisis sectorial

Los siete ámbitos

Conclusiones

Ficha técnica

CONTACTOS

- Madurez digital en latinoamérica
- Comportamiento entre países
- Análisis sectorial
- Los siete ámbitos
- Conclusiones
- Ficha técnica
- CONTACTOS

# LÍDERES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## Por área de expertise



**Beatriz Carmona**  
 Líder de *Technology Consulting*  
 EY Latinoamérica Norte  
 Beatriz.T.Carmona@co.ey.com



**Juan Solana**  
 Líder de Transformación de Negocios y co-líder de EY DesignStudio EY Latinoamérica Norte  
 Juan.Solana@mx.ey.com



**Daniel Arbeláez**  
 Líder de EY DesignStudio para Servicios Financieros EY Latinoamérica Norte  
 Daniel.Arbelaez@co.ey.com



**Carmen Díaz**  
 Líder de *Supply Chain and Operations*  
 EY Latinoamérica Norte  
 Carmen.Diaz@mx.ey.com



**Nelson Beltrán**  
 Líder de *Data & Analytics*  
 EY Latinoamérica Norte  
 Nelson.Beltran@co.ey.com



**Juan Olier**  
 Líder *Technology Transformation*  
 EY Latinoamérica Norte  
 Juan.Olier@co.ey.com



**Roberto Aguilera**  
 Líder de Consultoría *Health Sciences & Wellness*, EY Latinoamérica Norte y Ciberseguridad EY México  
 Roberto.Aguilera1@mx.ey.com



**Carolina González-Alcántara**  
 Líder de *People Advisory Services*  
 EY Latinoamérica Norte  
 Carolina.GonzalezA@mx.ey.com

# AGRA DECIMI ENTOS

Beatriz Carmona  
Martín Soubelet  
Luis Meza  
Nathalie Gambini  
Karin Fernandini  
Oriana Leocata  
Priscila Chaverri  
Paulina Arroyo  
David Vergara  
Franyelin Cardoza

Lucas Contreras  
Luz Zambrano  
Francisco Escudero  
Diego Sáenz  
Jesús Cuenca  
Marina Abal  
Diego León  
Juan Fernández  
Claudia Cornejo  
Juan Solana  
Juan Olier

Daniel Arbeláez  
Carmen Díaz  
Roberto Aguilera  
Carolina González-Alcántara  
Jimena Gardeazabal  
Francisco Gómez  
Karla Ramírez  
Ramiro Gálvez  
Guadalupe Muñoz  
Ricardo Durán  
Diego Carcovich

## Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante puede ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios y asesoría en particular, le recomendamos contactarnos.