



Transformación con sentido digital

La encuesta de EY para determinar la madurez
digital de las empresas en Latinoamérica



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

Bienvenida

Lograr el éxito de la transformación digital en los negocios ha demostrado ser un gran desafío, pues el 70% de las iniciativas fracasa. Esta dura conclusión se da en un momento en el que el dilema no es si transformarse digitalmente o no, sino qué tan rápido hacerlo.

El reto tiene su génesis en el mismo término. Hay una pluralidad de definiciones de transformación digital que suelen confundirse con automatización, digitalización o la simple inclusión de tecnologías en los negocios. Es común que algunos procesos de transformación carezcan de claridad en su sentido o propósito. Al abordar a compañías que adelantan transformaciones con preguntas como: “¿cuál es el indicador y el valor que marcaría que su transformación digital ha sido exitosa?” o “¿cómo definiría éxito en su proceso de transformación?”, se pueden encontrar vacíos y concluir, en muchos casos, que esos programas de transformación son una larga lista de proyectos por ejecutar, con limitada conexión estratégica, una demanda significativa de recursos, pero sin claridad sobre el valor a obtener y cómo medirlo.

Esta incertidumbre, quizá comparable con la generada por los efectos del COVID-19 en cada industria, nos motivó a analizar la relación entre la actitud de los empresarios frente a la pandemia y qué tan alineadas están las organizaciones con el sentido real de la transformación digital.



La madurez digital de una organización considera el equilibrio de varios factores que son necesarios para asegurar el éxito de la transformación del negocio y garantizar que esta tiene un propósito y un sentido para la empresa.

Beatriz Carmona
Líder de *Technology Consulting*
EY Latinoamérica Norte

[Clic para ir a la
página anterior](#)



[Clic para regresar
al índice](#)

[Clic para ir
a la página
siguiente](#)

Índice

1. El estudio
2. Comportamiento entre países
3. Análisis sectorial
4. Los siete ámbitos
5. Ficha técnica
6. Contactos



El estudio

1

¿Cómo se percibe la madurez digital en Latinoamérica?

Este esfuerzo nos permite ofrecer un análisis del nivel de madurez digital de las empresas en Latinoamérica. Gracias a la participación de 670 líderes de 16 diferentes industrias en 10 países (México, Colombia, Perú, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá 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.

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

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.

La mayoría de los países de la región coinciden alrededor de este valor promedio, aunque México marca un valor cercano a 66,5. Siguen destacándose el sector de las Telecomunicaciones y los Servicios Financieros como impulsores de procesos de transformación con un índice de 70 y 66,22 respectivamente. El sector Inmobiliario y de Construcción, así como el de Gobierno, muestran rezago al reportar niveles de 58,42 puntos y 57,39 puntos en la madurez de sus soluciones digitales.

Índice de Madurez Digital en Latinoamérica

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.

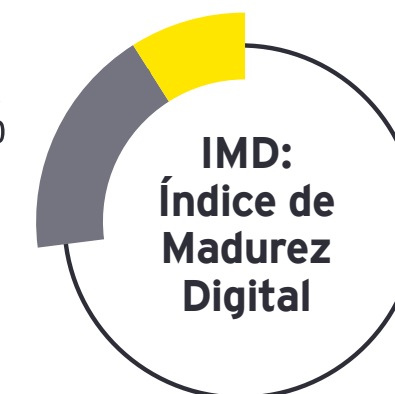
Avanzada
IMD > 80

11%

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.

16%



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.

73%



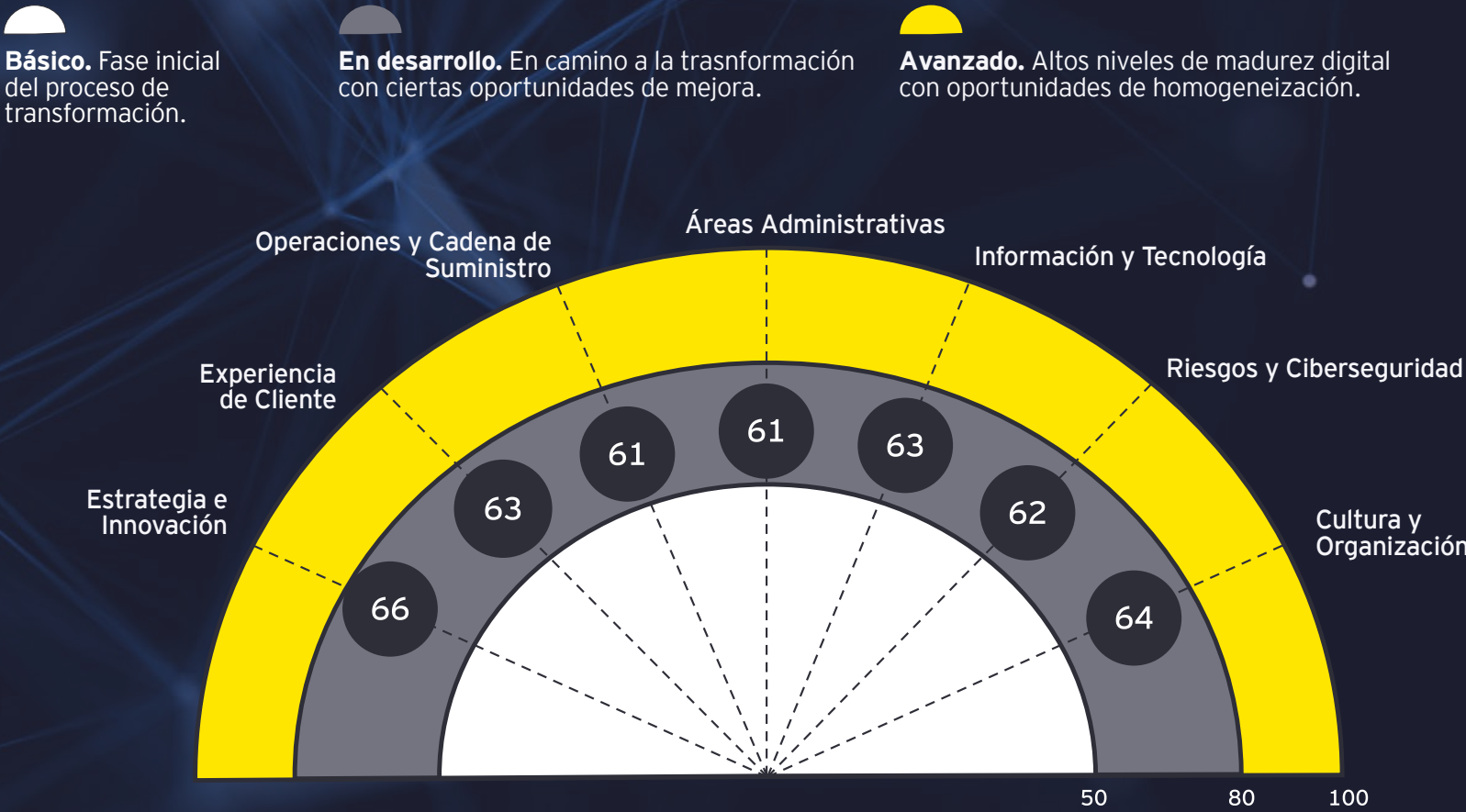
63.03 es el promedio para
Latinoamérica



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	Forma en la que se aborda la transformación digital a nivel de identificación de tendencias que afectan el sector y al mercado, nivel de patrocinio dentro de la organización y estructura para tal fin.
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.

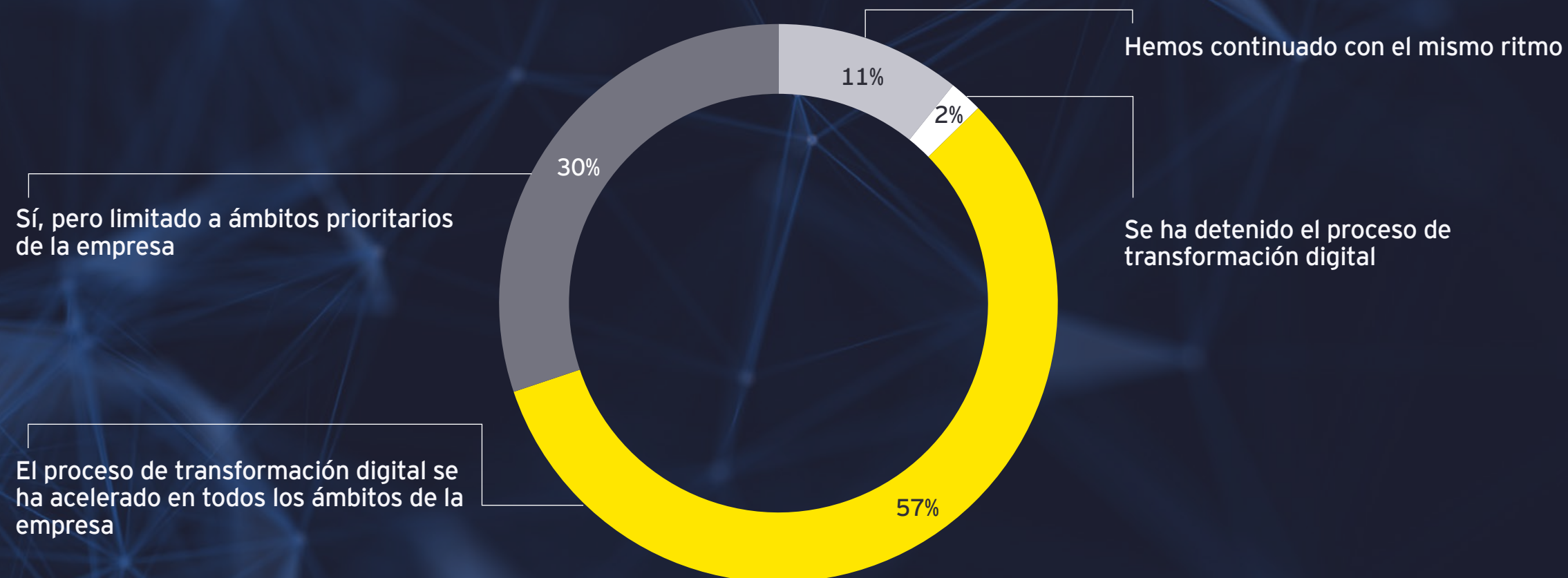




Las compañías se han acelerado digitalmente

Por otro lado, resulta valioso también analizar la reacción de los líderes de negocio latinoamericanos ante los efectos inmediatos de la pandemia, visibles en el cambio de hábitos del consumidor, las restricciones generales y la redistribución del ingreso entre sectores. En ese escenario inédito para el mercado digital, las compañías que decidieron incrementar su inversión para iniciar o acelerar su proceso de transformación digital alcanzaron hasta 7,3 puntos adicionales del índice de madurez en comparación con las empresas obligadas a restringir o mantener la inversión. La encuesta nos revela que 2 de cada 10 líderes consideran que la pandemia los obligó a detener los esfuerzos de transformación digital, 1 de cada 3 optó por enfocar todo esfuerzo de transformación en un ámbito muy específico de la empresa, mientras que 57 de cada 100 aceleraron o activaron su proceso de transformación logrando el efecto en el índice de madurez.

Incidencia de la pandemia en la transformación digital





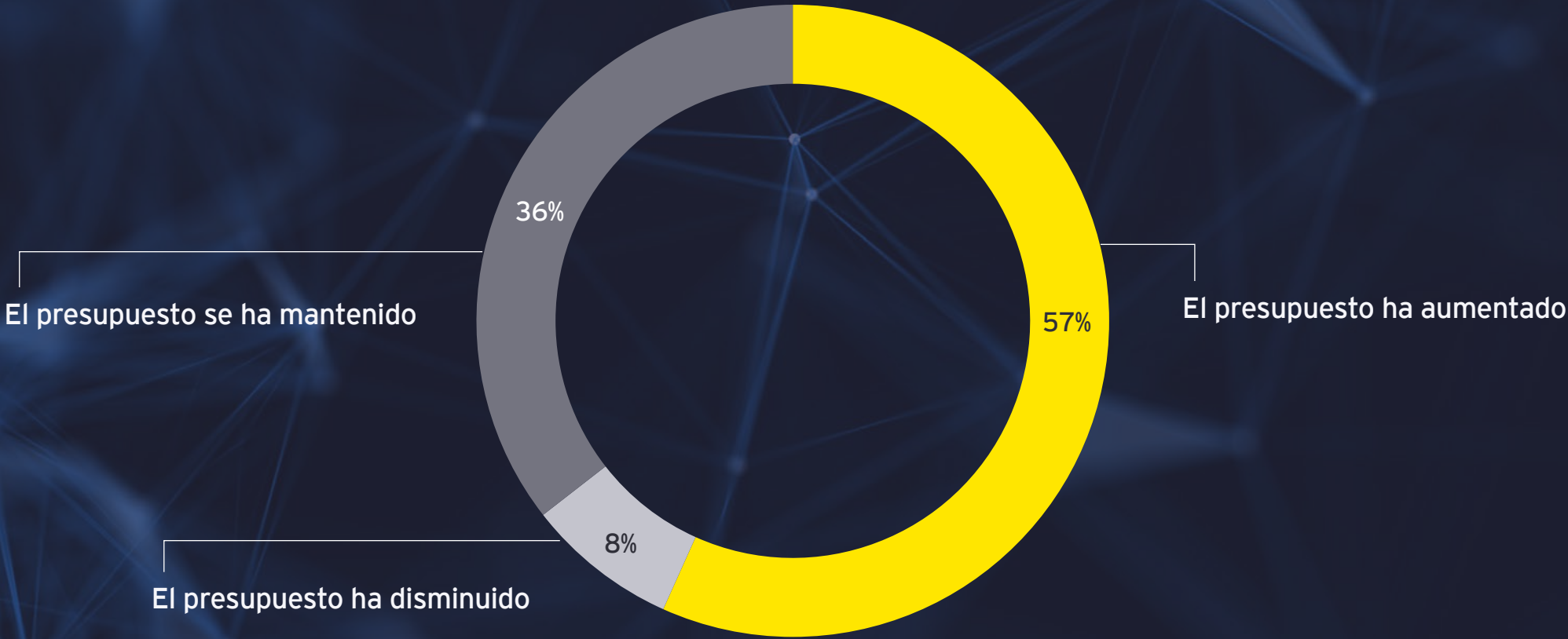
Inversiones

En lo referido a las inversiones en transformación digital, consideramos importante recordar cuál era el estado de las organizaciones previo a la pandemia. Uno de los mayores impedimentos para este tipo de proyectos era no contar con un presupuesto adecuado o eficiente. A inicios del año 2020, cerca del 50% de las empresas asignaba menos del 5% de su presupuesto para nuevos proyectos relacionados con transformación digital. Debemos entender que los nuevos proyectos podrían tener diferentes volúmenes de inversión, dependiendo de su naturaleza o del sector al que pertenezcan.

Uno de los factores para el éxito de la transformación digital es la agilidad tanto en el despliegue de nuevos procesos como de la tecnología: si se maneja un presupuesto restringido, la transformación solo puede avanzar de manera limitada y la inversión realizada en el ejercicio actual puede ser obsoleta en el futuro cercano.

El periodo de confinamiento dejó al descubierto que muchas empresas no se encontraban listas para operar en un entorno digital y remoto. Algunas pudieron retomar rápidamente su operación a costa de la experiencia de cliente o del riesgo cibernético. Aun así, muchas de las organizaciones de la región continuaron con su proceso transformacional y, en muchos otros casos, lo aceleraron.

Asignación del presupuesto

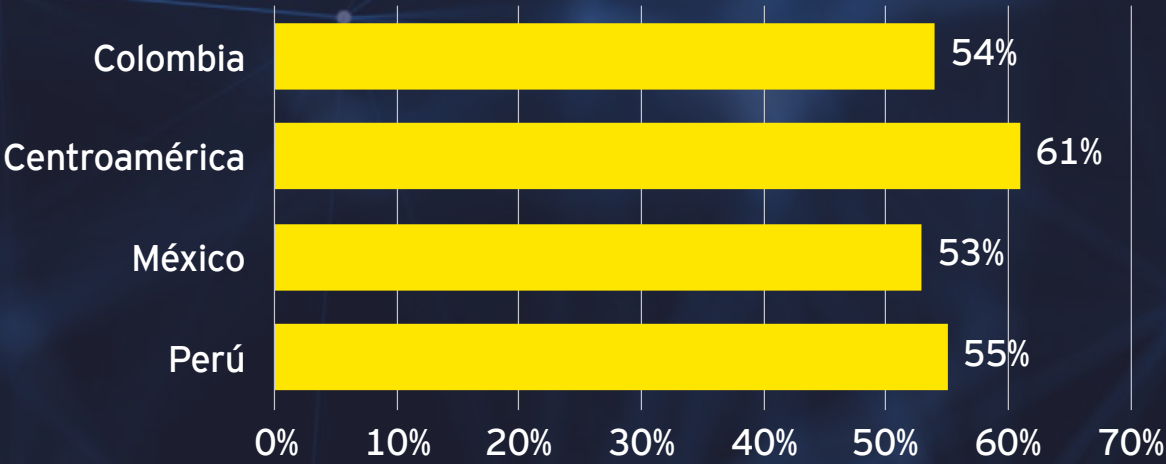




Inversiones

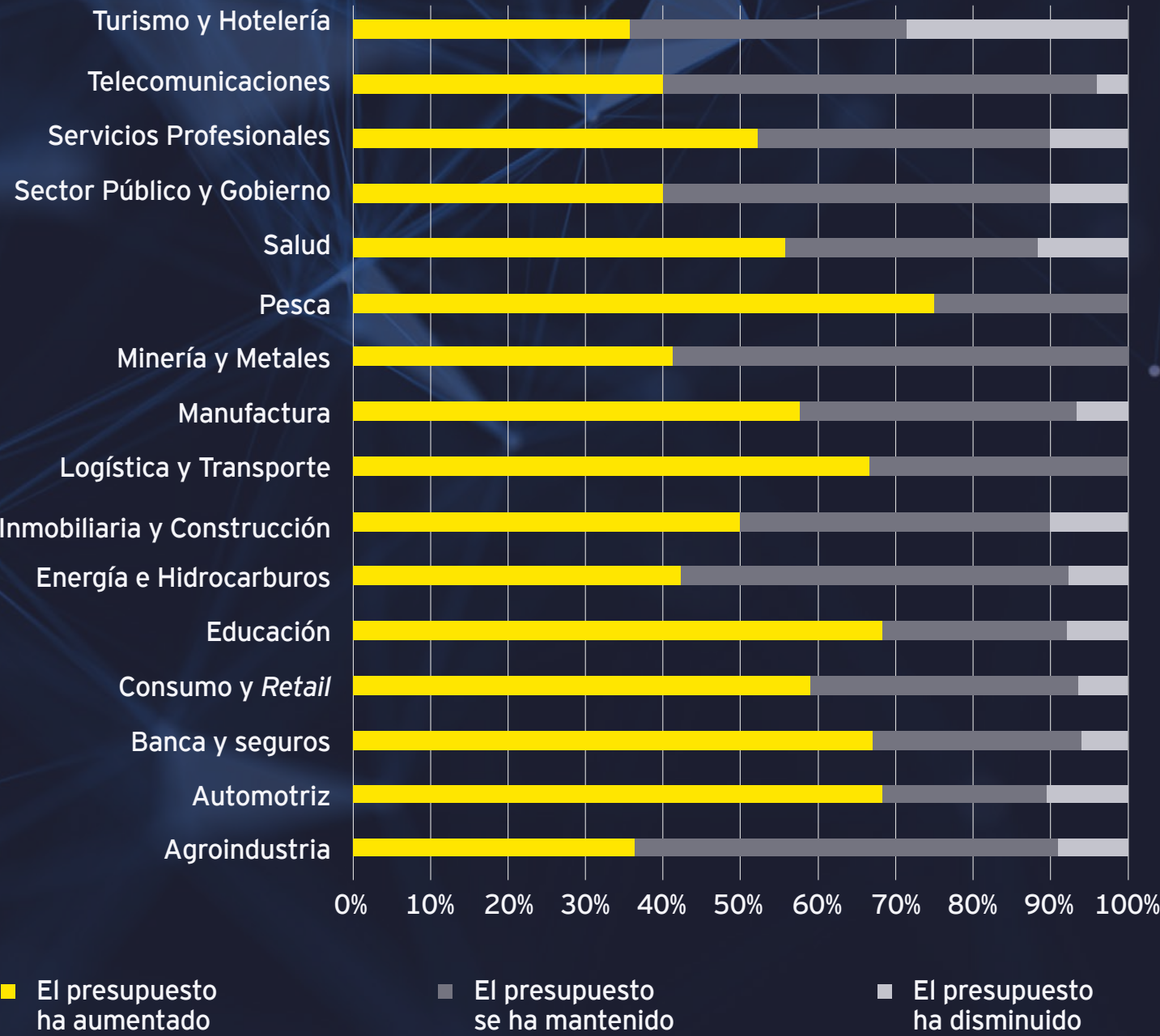
El análisis de esta variable muestra un llamativo incremento de presupuesto en el conjunto de países de Centroamérica. Mientras que en Perú, Colombia y México los porcentajes de las compañías que incrementaron el presupuesto es de alrededor del 55%.

Incremento del presupuesto por país



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.

Asignación de presupuesto por sector

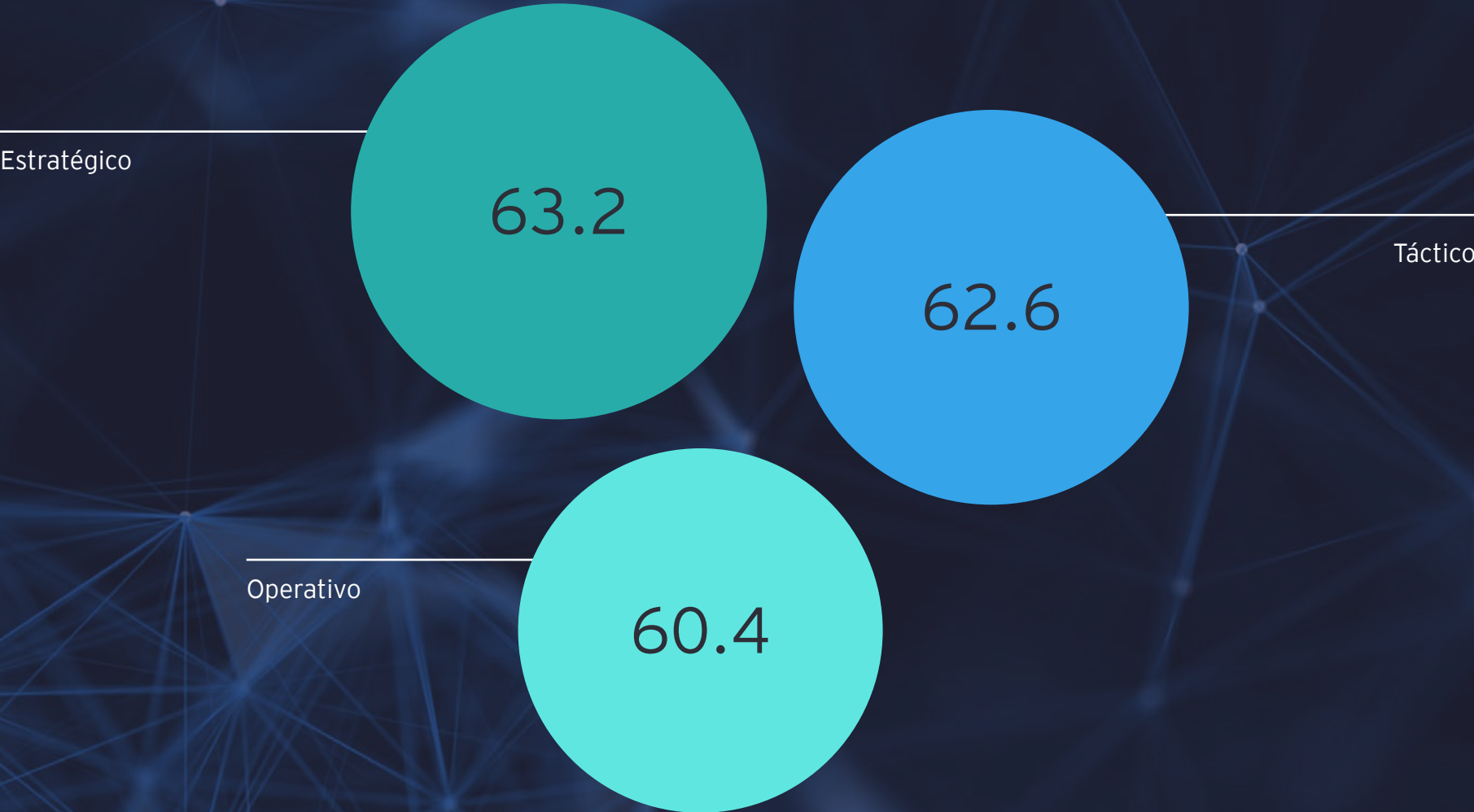




Percepción de madurez por jerarquías

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



Estos resultados marcan una positiva aceleración de las estrategias digitales en Latinoamérica. La región ha logrado cerrar brechas y dar los pasos correctos hacia un terreno fértil gracias al componente más importante de la transformación digital: los líderes audaces, informados y determinados que han reconocido en este momento histórico la oportunidad para construir un mejor mundo de negocios.



Madurez digital según los ingresos de las compañías

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. Esto es visible especialmente en México y Perú.

No obstante, las compañías con mejores índices de madurez en la dimensión de Estrategia e Innovación registraron mejores resultados de ventas anuales.

Madurez digital en estrategia e innovación por ingresos



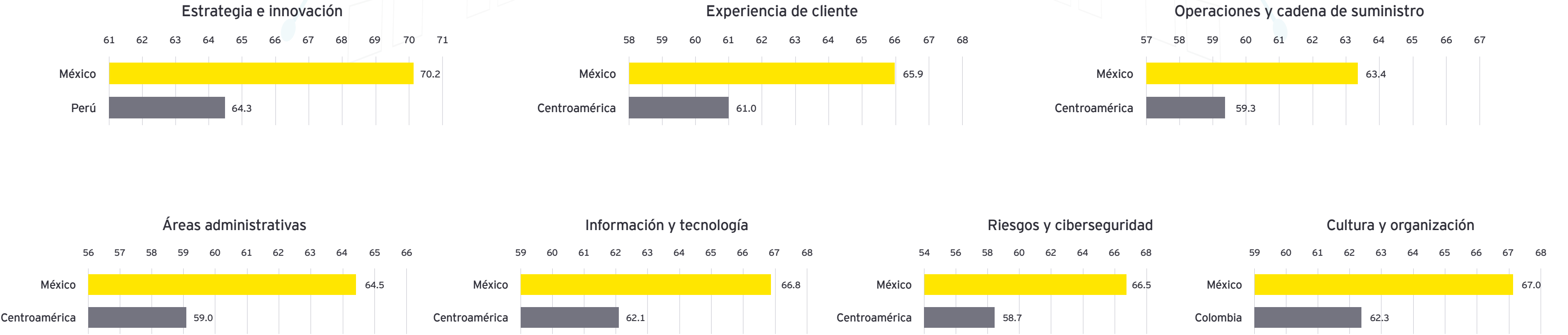


Comportamiento entre países



Comparación de las dimensiones por país

Entre los países evaluados, México destaca en todas las dimensiones. Centroamérica es la región que registra los niveles más bajos con excepción de las dimensiones de Estrategia e Innovación, donde Perú marca el menor valor con niveles de madurez por encima de 64 puntos. En las dimensiones de Organización y Talento es Colombia el país que reporta el valor más bajo con 62,33 puntos. En la siguiente figura, se observa el país con las calificaciones más altas y más bajas en cada uno de los aspectos considerados por la encuesta:





México

Sobre un valor medio de 66,05 México destaca ya que todas sus dimensiones marcan valores superiores a 63 puntos; sin embargo, el comportamiento poco homogéneo de todos los ámbitos tiene la misma tendencia del consolidado de la región. Esto quiere decir que se replica el rezago marcado en Áreas Administrativas y Operaciones y Cadena de Suministro, a pesar de marcar valores superiores al promedio de Latinoamérica.

Sectores tradicionalmente fuertes como Banca y Seguros, Telecomunicaciones y Turismo y Hotelería, marcan valores que los ubican como referentes en la región por su nivel de madurez.

Por otro lado, el sector Inmobiliario y de Construcción marca un rezago importante con un comportamiento incluso más bajo que el mismo sector en otros países de la región.

Índice de Madurez Digital por áreas



Índice de Madurez Digital por sector





Colombia

Colombia registra un índice de madurez de 62,94 puntos, apenas por debajo del promedio de la región. La dimensión de Organización y Talento presenta valores más bajos que otras como, por ejemplo, las que miden la evolución tecnológica. En contraste, es notable el desarrollo del ámbito de Estrategia e Innovación y una marcada tendencia por cerrar brechas en términos de ciberseguridad.

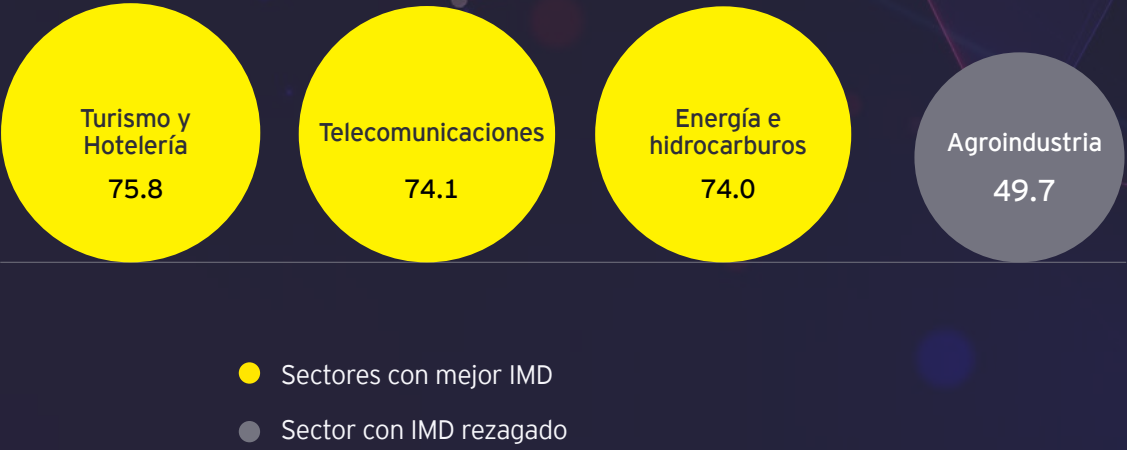
El análisis en Colombia refleja altos niveles de madurez en sectores como Turismo, Telecomunicaciones y Energía. Un examen más detallado de estos sectores muestra que la brecha con la dimensión de Operaciones y Cadena de Suministro es menor que en otros sectores del país, logrando mejores tendencias de crecimiento organizado en todos los ámbitos.

La Agroindustria marca los niveles más bajos en Colombia, justo en la línea límite de una madurez incipiente y la clasificación de Encaminada.

Índice de Madurez Digital por áreas



Índice de Madurez Digital por sector





Perú

Perú se ubica en niveles de 62,63 puntos. Seis de las siete dimensiones presentan diferencias muy cercanas en el grado de evolución, pero se percibe un rezago marcado en la percepción de la madurez en áreas como Finanzas, Legal, Impuestos y Recursos Humanos.

Se destaca que algunos sectores han tenido un importante desarrollo, como es el caso de Pesca, ya que compañías referentes han impulsado avances en Operaciones y Cadena de Suministro. Por otro lado, Banca y Seguros es referente con valores superiores a 70 puntos.

También destaca el nivel que marca Turismo y Hotelería. Mientras que en los otros países evaluados este sector está en el top tres de evolución, los efectos de la pandemia en Perú han generado una brecha importante en su índice de madurez.

Índice de Madurez Digital por áreas



Índice de Madurez Digital por sector



- Sectores con mejor IMD
- Sector con IMD rezagado



Centroamérica

El bloque de países centroamericanos reporta valores por debajo del promedio de la región en todas sus dimensiones, salvo en Estrategia e Innovación. Registra un índice de madurez de 61,48 puntos con rezago marcado en temas de Riesgos y Ciberseguridad.

Turismo se mantiene en el top tres de los sectores. A pesar de que Logística y Transporte, Telecomunicaciones y Turismo y Hotelería lideran la evaluación, registran índices no tan altos en comparación con los sectores top de otros países de la región. Es Minería y Metales la industria que registra el principal rezago.

Índice de Madurez Digital por áreas



Índice de Madurez Digital por sector



1. El estudio

2. Comportamiento entre países

3. Análisis sectorial

4. Los siete ámbitos

5. Ficha técnica

6. Contactos



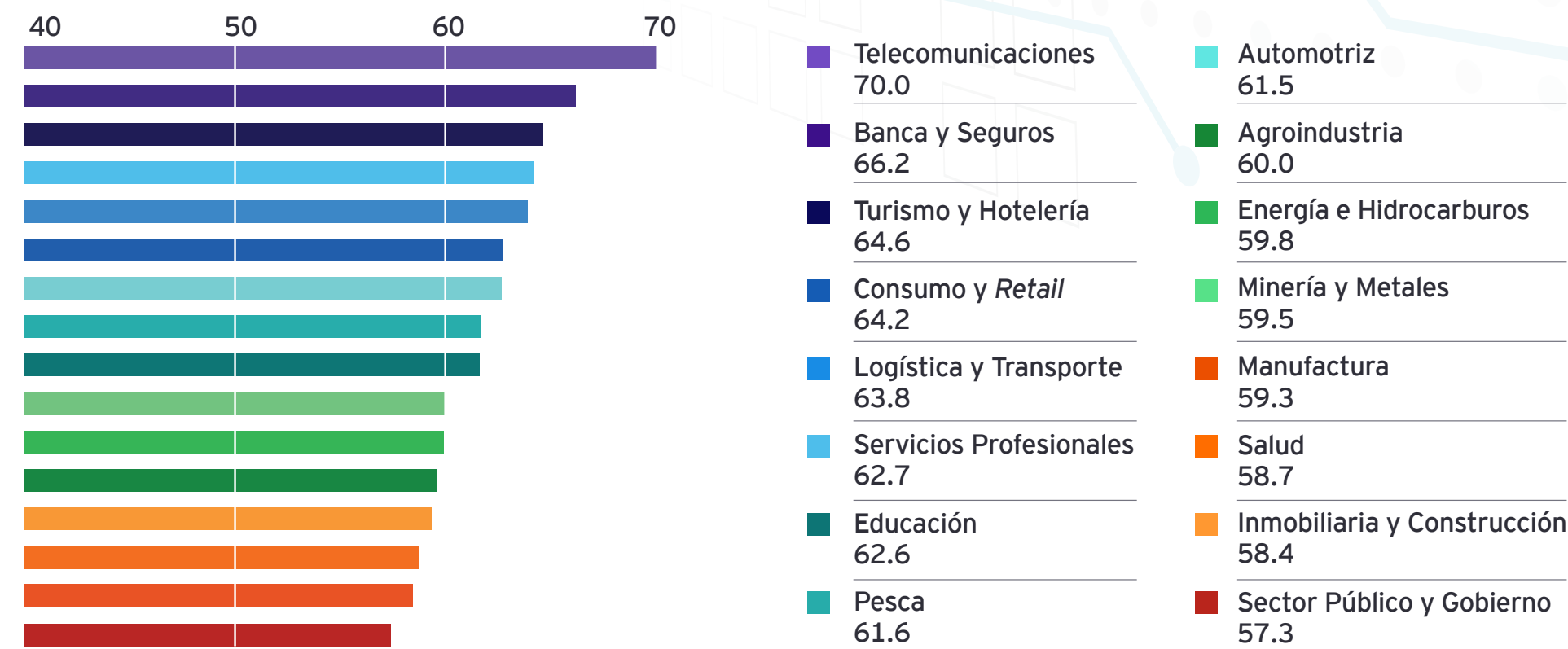
Análisis sectorial



Análisis sectorial

Índice de madurez por sectores

Destacan las Telecomunicaciones y el sector Financiero como impulsores de procesos de transformación con un índice de **70 y 66** puntos respectivamente.





Análisis sectorial

Al ser los sectores referentes en la región, vale la pena analizar el patrón de su comportamiento. Como se mencionó anteriormente, los mejores índices de madurez se alcanzan cuando el país, la compañía o el sector reportan una mayor uniformidad en los resultados. Las Telecomunicaciones son ejemplo de esa uniformidad en todas las dimensiones, evidenciando los impactos positivos de un crecimiento holístico.

Comparativo por dimensiones entre los sectores de banca y telecomunicaciones





Análisis Sectorial

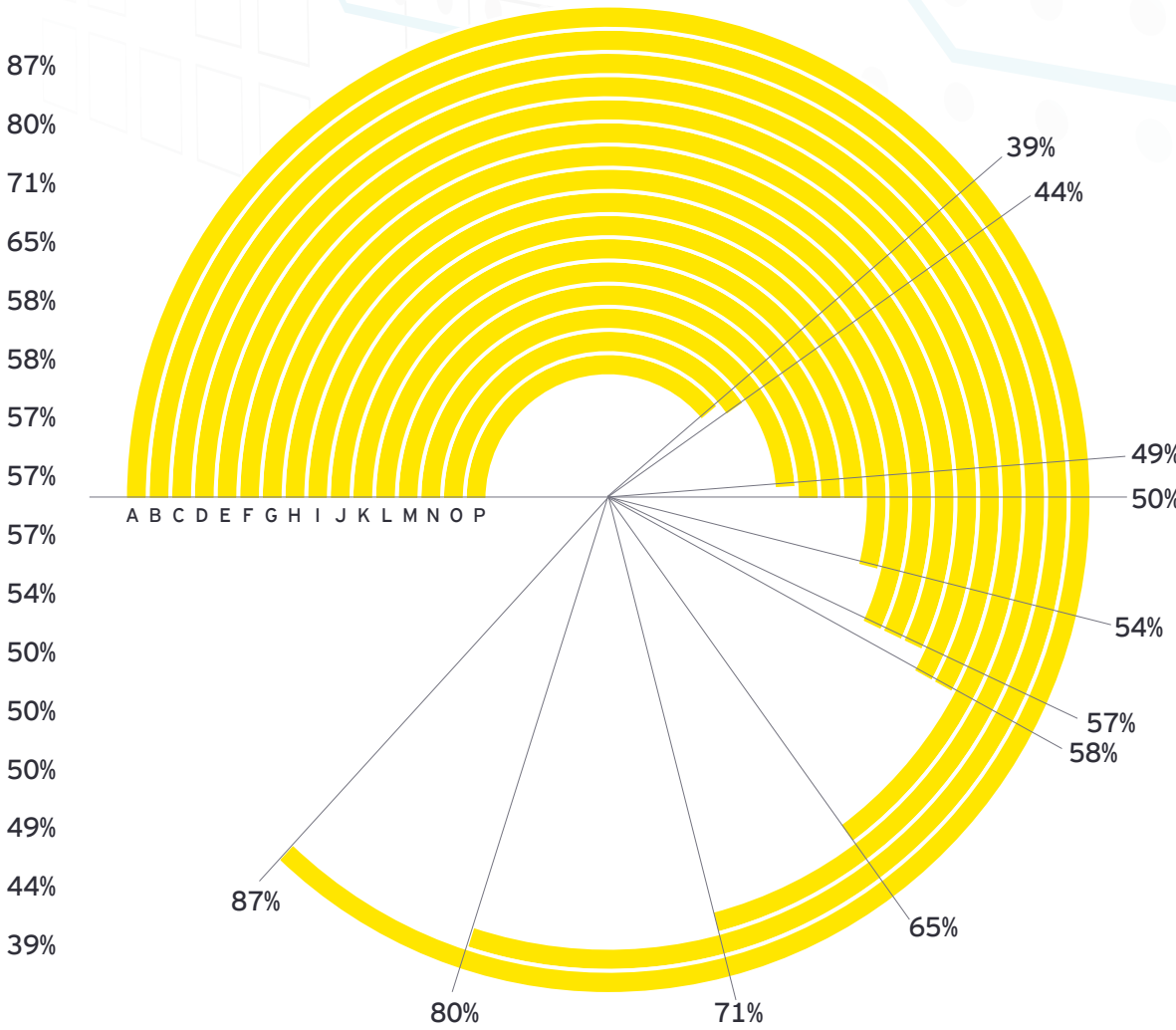
El **33%** de las compañías que aceleraron su proceso de transformación, ha logrado el nivel avanzado (> 80 puntos) en la madurez de sus modelos de estrategia digital e innovación después de la pandemia.

Esta clasificación revela el siguiente comportamiento de las compañías que aceleraron su proceso de transformación sobre el total de la muestra de su sector:

El 87% de las compañías del sector de Educación participantes optaron por acelerar su proceso de transformación. Resulta especialmente llamativo que el sector Salud tenga un porcentaje relativamente bajo; no obstante, la obligación de reaccionar de manera inmediata a la presión de una crisis sanitaria llevó a buscar soluciones puntuales, especialmente en cuestiones de Telemedicina o Teleasistencia, por lo que este sector se mantuvo en el grupo que concentró sus inversiones en ámbitos específicos antes que en un proceso transformacional completo.

- A. Educación
- B. Telecomunicaciones
- C. Logística y Transporte
- D. Minería y Metales
- E. Automotriz
- F. Energía e Hidrocarburos
- G. Banca y Seguro
- H. Turismo y Hotelería
- I. Servicios Profesionales
- J. Consumo y *Retail*
- K. Inmobiliaria y Construcción
- L. Pesca
- M. Sector Público y Gobierno
- N. Manufactura
- O. Salud
- P. Agroindustria

■ % COMPAÑÍAS DE LA MUESTRA



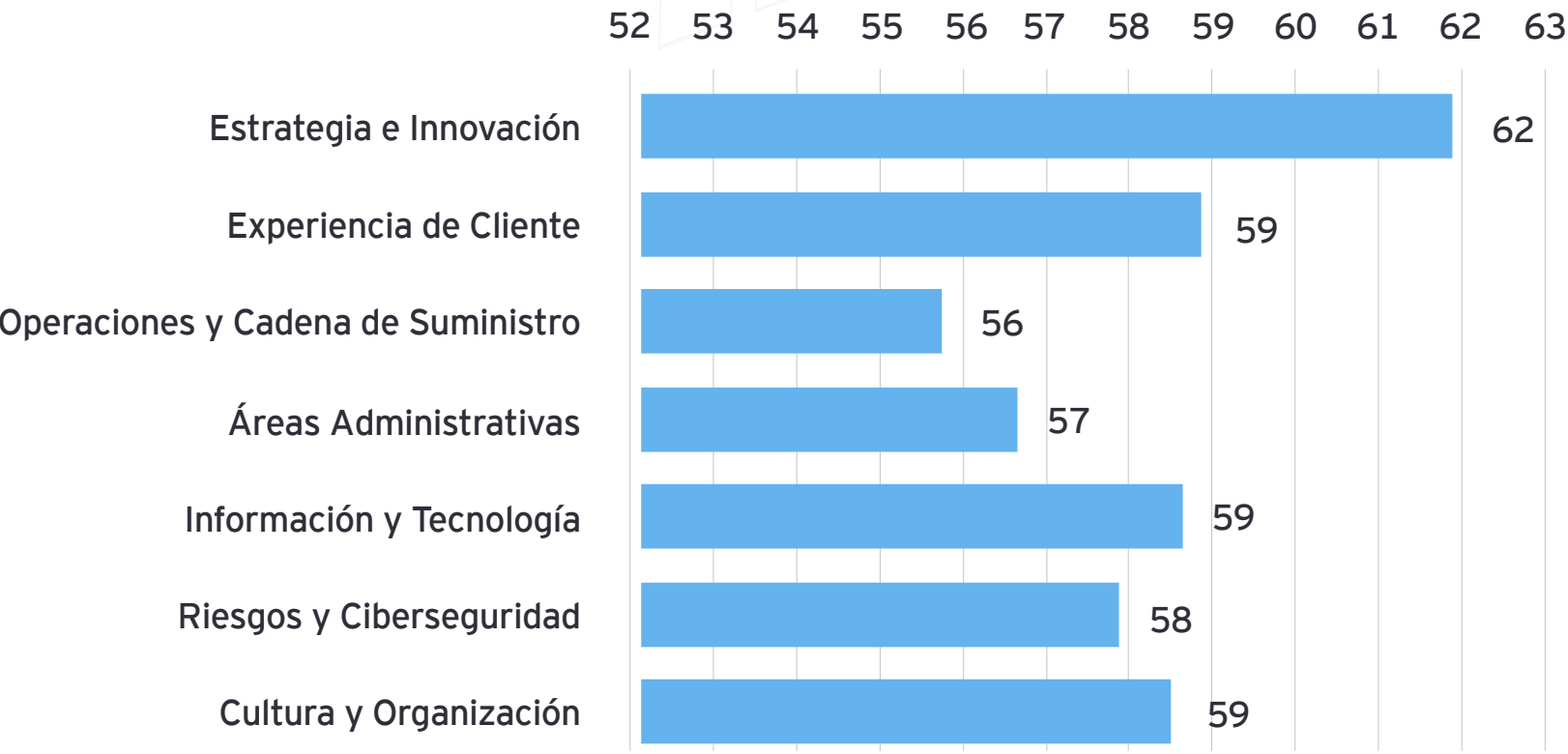


Sector Salud

Hemos resaltado la importancia de tener un crecimiento equilibrado y holístico liderado por estrategias claras y medibles, por lo tanto, analizamos el segmento de Salud para identificar dónde se concentró el proceso de transformación:

Los resultados muestran el énfasis en acelerar la innovación; sin embargo, los procesos relacionados con Operaciones y Cadena de Suministro incrementaron su rezago. Esto provocó que el sector Salud llegara a índices de madurez digital apenas superiores a 58 puntos.

Madurez digital en el sector Salud



El sector Salud mostró una mayor tendencia a limitar la inversión en transformación y se enfocó en ámbitos específicos, mientras que sectores como Educación y Telecomunicaciones propiciaron procesos más equilibrados en las siete dimensiones.



Sector consumo masivo y retail

Otro sector altamente retado por el cambio de normalidad mundial es Consumo y Retail, pues se vio obligado a acelerar su proceso de transformación para crecer en capacidades de interacción y cumplir con el servicio al cliente.

Lo primero que resalta en el análisis es la disparidad en el índice de madurez de las diferentes dimensiones. A pesar de que el sector marca un puntaje superior al promedio de todos los sectores destaca el rezago en la dimensión de Operaciones y Cadena de Suministro. Este comportamiento se evidenció en la imposibilidad de cumplir las promesas de entrega de una avalancha de compras virtuales en todos los países de la región, incrementando tiempos de entrega y reclamaciones. El sector resulta un terreno fértil para avanzar con proyectos de cadenas de suministro adaptativas que permitan alcanzar los niveles de madurez que mantiene la interacción con cliente en la dimensión de experiencia.

Madurez digital en el sector consumo masivo y retail





Otros sectores

Turismo y Hotelería logró efectos disruptivos, ubicando su índice de madurez digital en 64,6.

Servicios profesionales es un sector que engloba una gran diversidad de rubros, algunos más maduros digitalmente que otros. Esta variedad genera un índice promedio poco destacado y una posición intermedia en la tabla de sectores; sin embargo, se observa desarrollo en todos los ámbitos y las dimensiones. Esto se origina en la naturaleza de los servicios que se ofrecen –usualmente ejecutados de manera presencial–, pues aquellos que podían ser entregados de manera remota con ayuda de la tecnología pudieron adaptarse rápidamente a la nueva realidad; no obstante, es necesario remarcar que ello implicó un reto importante para gestionar los recursos, las finanzas y demás actividades administrativas donde la tecnología funcionó como un gran habilitador.

Al analizar los resultados en forma agregada para todos los sectores, notamos que la región ha mejorado en materia transformacional y se encuentra en camino hacia una madurez digital plena; sin embargo, aún existen muchas oportunidades de mejora para que su hoja de ruta sea renovada a raíz de la situación actual y la integración digital de sus procesos suceda de manera uniforme y consistente en todos los ámbitos.

1 de cada 2 compañías considera que gestiona adecuada e independientemente los presupuestos de innovación y operación

34% de las compañías miden y actúan con base en la retroalimentación y las observaciones de sus canales físicos y digitales sobre la experiencia de los clientes



Los siete ámbitos

4



Estrategia e innovación

Considerando que los ámbitos deben tener un crecimiento balanceado, el impulso de la estrategia digital generó un efecto multiplicador para que los demás vayan desarrollándose gradual y ordenadamente en el tiempo. Por lo tanto, los resultados obtenidos demuestran un grupo de líderes cada vez más consciente y que ha involucrado este concepto como prioridad en sus agendas. El 44% de las empresas manifiesta que sus directorios ya tienen a la transformación digital como un punto prioritario, sustentado por los 66 puntos obtenidos en la evaluación.

En la mayoría de los sectores, la dimensión predominante fue la Estrategia e Innovación: la principal determinante de la evolución de los demás indicadores.

SECTOR	IMD	Estrategia, innovación y crecimiento	Experiencia de cliente	Operaciones y cadena de suministro	Finanzas, legal, impuestos y RRHH	Area de TI	Riesgos y ciberseguridad	Organización y Talento
Telecomunicaciones	70	73	69	69	68	70	71	70
Banca y seguros	66	71	64	63	63	65	67	68
Turismo y hotelería	65	64	76	68	61	63	61	62
Consumo masivo y retail	64	69	65	60	61	66	64	64
Logística y transporte	64	65	65	64	62	67	59	63
Servicios profesionales	63	66	63	62	60	62	60	65
Educación	63	68	64	62	60	64	56	63
Sector público y gobierno	63	66	60	61	62	63	66	61
Automotriz	62	60	60	61	66	61	62	60
Pesca	62	63	53	63	65	65	53	67
Energía e hidrocarburos	61	64	60	61	58	62	62	61
Agroindustria	60	59	58	59	59	61	63	62
Minería y metales	60	62	56	63	59	63	57	55
Manufactura	59	63	58	55	57	61	60	61
Salud	59	62	61	58	54	60	57	58
Inmobiliaria y construcción	58	62	58	56	56	60	57	60
		66	63	61	61	64	62	64



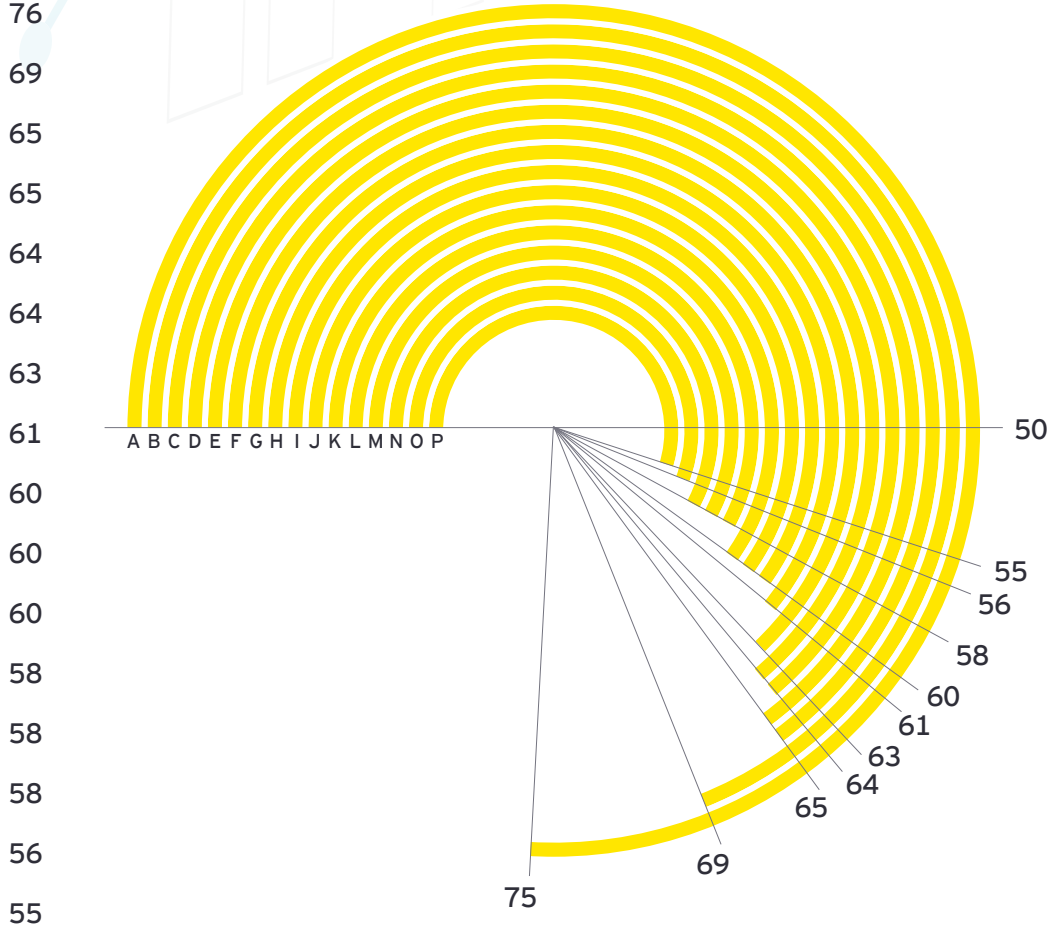
Experiencia de cliente

El sector de Turismo y Hotelería lideró el rápido impacto de la transformación digital impulsado por la pandemia. Este sector estuvo obligado a reinventarse sobre un escenario de aplicaciones digitales existentes que pronostican un crecimiento acelerado para el futuro inmediato.

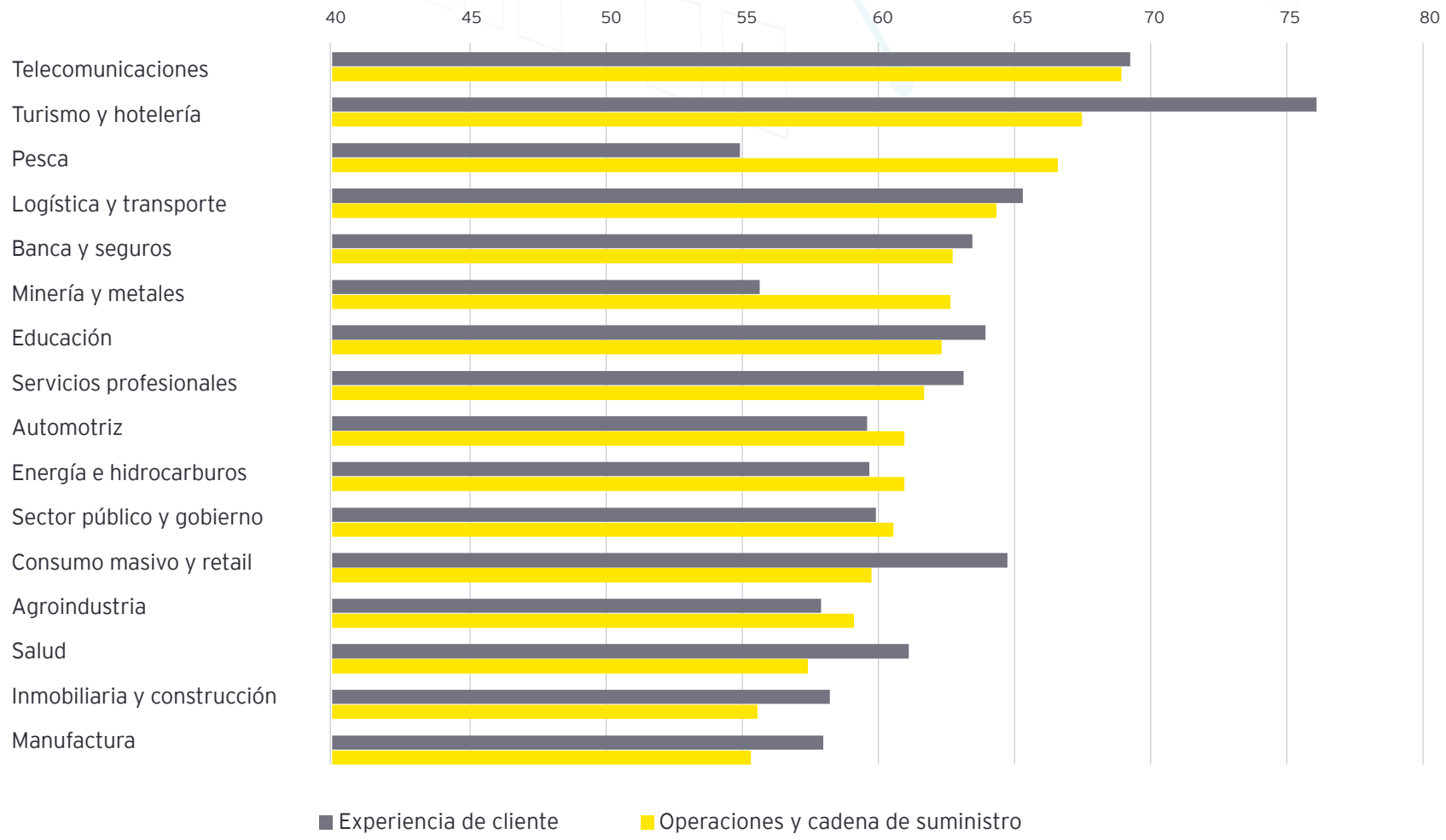
El mejor índice de madurez relacionado con Experiencia de Cliente se obtuvo en aquellos sectores donde el puntaje para Operaciones y Cadena de Suministro es también alto. Es así como se logra rediseñar la experiencia a través de un nuevo relacionamiento digital. El modelo de operación también ha sido impactado por soluciones digitales que soportan los procesos de venta y posventa.

Madurez digital en experiencia de cliente por sector

- A. Turismo y Hotelería
- B. Telecomunicaciones
- C. Logística y Transporte
- D. Consumo y Retail
- E. Educación
- F. Banca y Seguros
- G. Servicios Profesionales
- H. Salud
- I. Sector Público y Gobierno
- J. Energía e Hidrocarburos
- K. Automotriz
- L. Inmobiliaria y Construcción
- M. Manufactura
- N. Agroindustria
- O. Minería y Metales
- P. Pesca



Experiencia de cliente vs Operaciones y Cadena de Suministro





Operaciones y Cadena de Suministro

La madurez digital implica un avance gradual y holístico entre los diversos ámbitos de gestión de las organizaciones. Una empresa que mantiene muchas brechas digitales entre sus áreas tiene como resultado una menor madurez digital. Aun siendo líder del mercado de transformación digital en un ámbito como el de Tecnologías de Información, si las Operaciones y Cadena de Suministro se encuentran retrasadas digitalmente no se logrará una madurez digital satisfactoria.

Sería el caso, por ejemplo, de una empresa que cuente con sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) y aplicaciones digitales de atención a clientes, pero con una operativa interna apegada a tareas manuales sin trazabilidad digital o con una cultura ligada a la impresión y el archivo de documentos físicos. Esto dificultaría el análisis de la información recopilada y retrasaría las mejoras en la atención a sus clientes. Una cultura de uso de papel implicaría una mayor inversión de tiempo en tareas manuales y menor en actividades dedicadas a la innovación. Esto dificulta el fortalecimiento del círculo virtuoso de transformación para consolidar su madurez digital.

29% de las compañías realiza pilotos o pruebas de nuevas tecnologías para impactar su cadena de suministro con soluciones digitales

El futuro cercano será protagonizado por iniciativas que lleven a las áreas de Operaciones y Cadena de Suministro a evolucionar a los niveles de madurez de otras dimensiones.



Áreas Administrativas (Finanzas, Legal, Recursos Humanos, *Marketing*).

La encuesta reveló importantes dispersiones entre las diferentes áreas de las organizaciones; por ejemplo, en Recursos Humanos se percibe una madurez digital hasta 4,37 puntos por debajo del promedio, mientras que las áreas de TI marcan un nivel de madurez 3 puntos por encima del mismo.

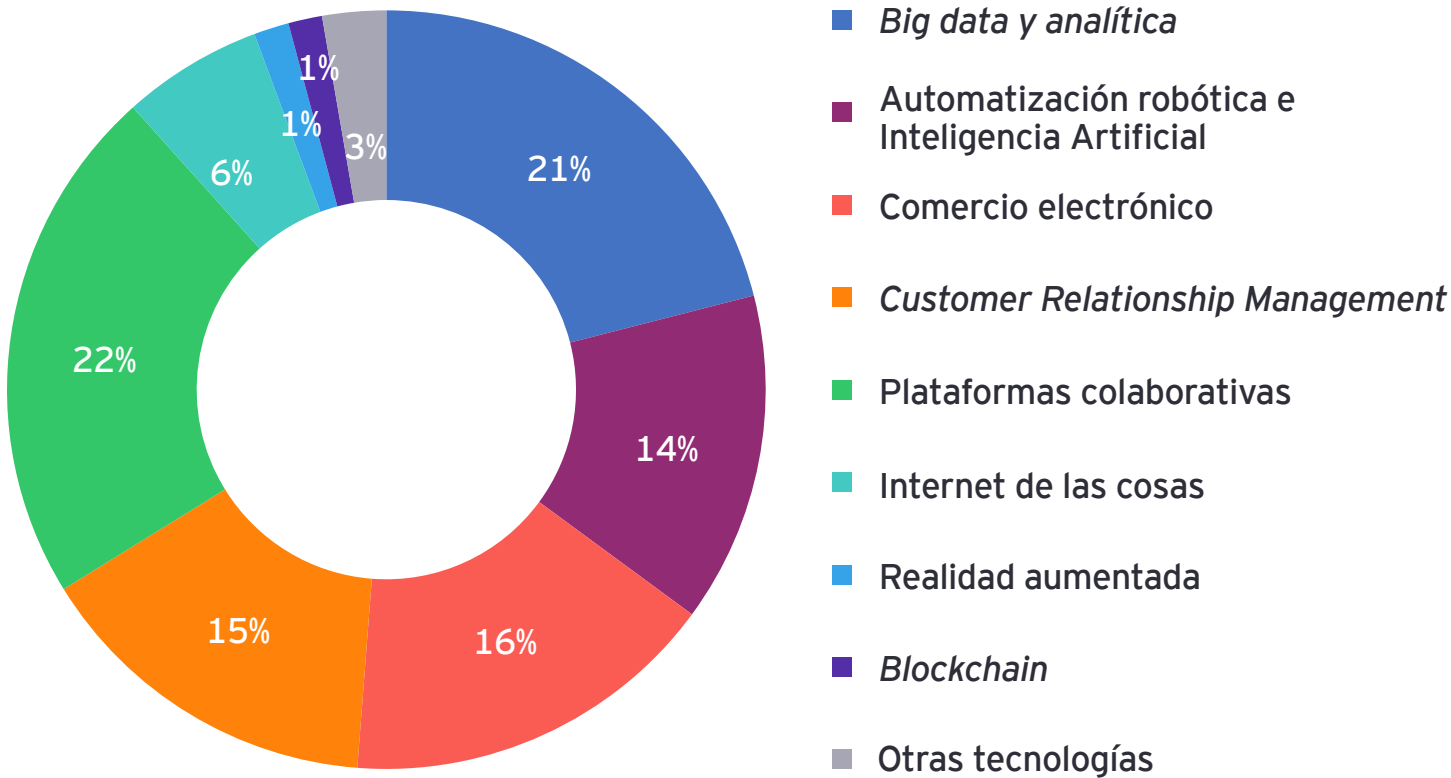
Percepción de madurez digital según el área de trabajo



Información y Tecnología

Las compañías que destinaron sus esfuerzos a la implementación de una tecnología emergente (1 de cada 10 en periodo de pandemia) llegaron a niveles de 53,46 puntos en el Índice de Madurez Digital. En contraste, aquellas compañías que definieron un programa de transformación que contemplaba la integración de hasta tres diferentes tecnologías emergentes llegaron a niveles de 64 puntos en el Índice, marcando una clara y determinante diferencia de resultados entre los dos enfoques de estrategia y adopción digital.

Tecnologías más usadas en los procesos de transformación digital



Solamente el 30% tiene claridad de las tendencias digitales que afectan a su industria

Ante la pregunta “¿Qué tipo de tecnología se viene utilizando como habilitador de la transformación digital?”, más de la quinta parte de encuestados manifestó utilizar Big Data y Analítica. En el entorno actual donde se adquieren bienes y servicios de manera digital, los consumidores están dejando una enorme huella de información en cada transacción. Si bien su uso está regulado por una ley de protección de datos personales, muchas veces para poder acceder a una promoción o un servicio de manera digital es necesario autorizar su manejo para diversos fines.

Esos datos procesados poseen un valor inmenso para crear nuevos tipos de productos y generar una mejor experiencia de cliente; sin embargo, los ataques cibernéticos se han incrementado. Por lo anterior, observamos que el ámbito de Riesgos y Ciberseguridad ha sido atendido por las empresas: señal positiva frente a la responsabilidad que conlleva proteger los datos personales de sus clientes y colaboradores. Otra tecnología mayormente utilizada por las compañías son las plataformas colaborativas que permiten mantener la cercanía con clientes y trabajadores. Este tipo de soluciones se convirtió en una necesidad para todos los sectores que tuvieron que trabajar de manera remota y ha brindado tantas ventajas que es posible prever que permanecerá a lo largo del tiempo. El uso de estas plataformas ha permitido que ciertos servicios presenciales se brinden de manera remota y ha vencido la resistencia

al cambio, convirtiéndose en un canal con gran aceptación en diversos sectores.

El uso de tecnología para mantener la cercanía con el cliente se convirtió en un factor crítico para la supervivencia de las organizaciones. Hablando de Inteligencia Artificial y Automatización Robótica, encontramos un incremento notable de su uso en las empresas encuestadas, la mayoría de las cuales consideraría utilizar esta tecnología como un habilitador de su transformación digital en el corto plazo. Esto tiene sentido dado que se hace más sencillo procesar la información de manera automática para aprovechar al talento humano en otras actividades transformacionales.

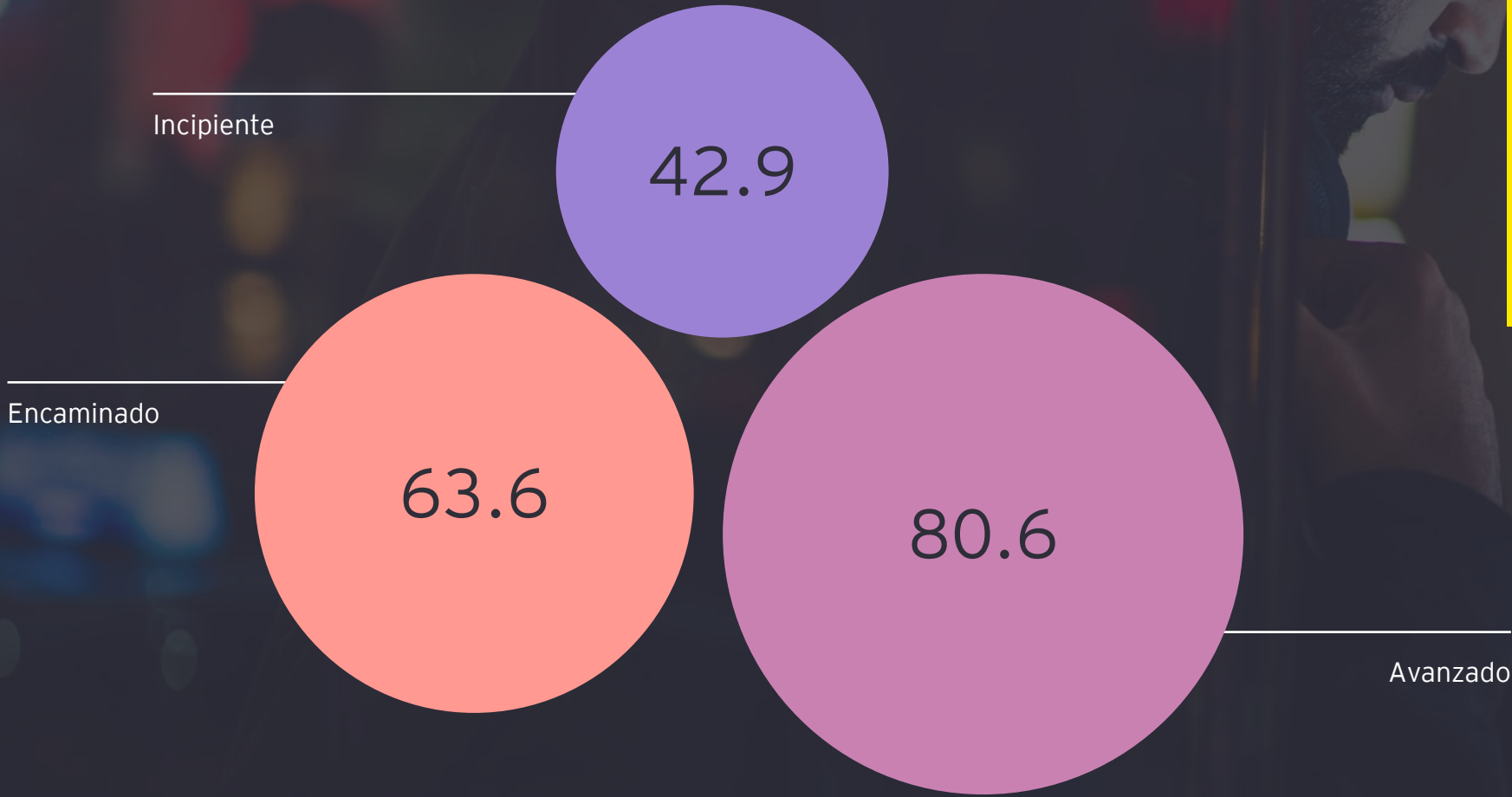
Junto con estos elementos de tecnología aplicada previamente descritos, hemos visto surgir un reconocimiento de la importancia de la función de TI para lograr que la transformación digital funcione. En las olas iniciales, esta función no se incluía como partner y ello generaba inestabilidad y poca escalabilidad de las iniciativas. Actualmente, los equipos de TI están cada vez más involucrados con las cuestiones digitales y con las áreas de negocio donde los modelos integrados conectan fábricas digitales con la tecnología convencional. En ciertas organizaciones, los líderes de TI desempeñan roles claves para hacer realidad la agenda de transformación.



Riesgos y ciberseguridad

Otro ámbito que alcanzó el desarrollo esperado es el de Riesgos y Ciberseguridad. Al migrar a modelos de trabajo remoto, las organizaciones se vieron expuestas a ataques cibernéticos y debieron tomar algún tipo de medida de prevención y/o corrección de procesos. Las estadísticas obtenidas en otros estudios realizados por EY demuestran que, durante el último año, este tipo de amenazas aumentó considerablemente causando enormes daños a nivel global. Latinoamérica no ha sido la excepción y las organizaciones han considerado este ámbito dentro de sus prioridades en términos de transformación.

Madurez digital en el área de riesgos y ciberseguridad



El 35% de las compañías ha usado la digitalización y automatización de muchos de sus procesos de negocio clave. De estas, el 47% usa preferentemente herramientas estándar de automatización por encima de desarrollos propios.

La gráfica muestra los diferentes niveles de madurez en las organizaciones en temas de Riesgos y Ciberseguridad: Incipiente, Encaminado y Avanzado. El tamaño de las esferas corresponde al índice de madurez consolidado y permite apreciar la importancia que han dado las compañías al adecuado manejo de las amenazas cibernéticas. Por ejemplo, las organizaciones clasificadas en su IMD como incipiente, marcan una madurez en de 42.9 puntos, Encaminado en 63.6 y las compañías en nivel avanzado han logrado un IMD de más de 80 puntos en riesgos y ciberseguridad.



Cultura y Organización

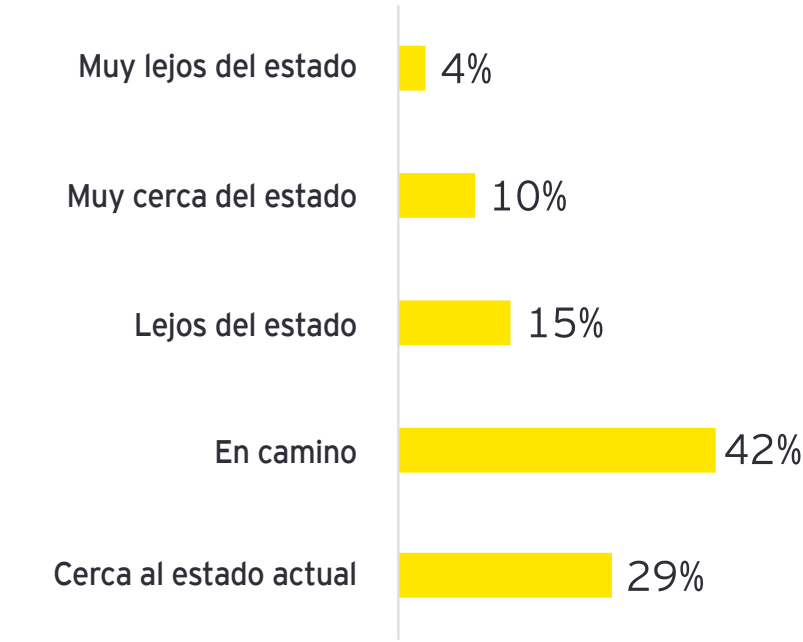
Sin un fuerte componente de liderazgo organizacional, las dimensiones anteriores y sus iniciativas asociadas tienen baja posibilidad de ser exitosas y sostenibles en el tiempo. Lo que se ha visto recientemente en los programas de transformación digital es que dos aspectos han cobrado importancia: I) los colaboradores, cuya experiencia importa tanto como la de los clientes, y II) la cultura a tono con un entorno digital que habilite la agilidad para competir en el mundo.

Un análisis complementario al Índice de Madurez Digital mostró una creciente tendencia a sumar capacidades digitales a la experiencia del trabajador. Esto quiere decir que las empresas son cada vez más conscientes de la incidencia del colaborador sobre una experiencia memorable del usuario final.

47% de las compañías ya cuenta con una persona responsable de trabajar en la transformación digital

42% de las empresas evaluadas se encuentra trabajando en la incorporación de tecnologías que facilitan el ambiente laboral y promueven la satisfacción del colaborador.

Nivel de incorporación de capacidades digitales para mejorar la experiencia del colaborador





Cultura y Organización

Adicionalmente, el tamaño de las compañías en número de colaboradores mostró ser determinante para el Índice de Madurez Digital. La necesidad de activar plataformas colaborativas marcó el diseño de nuevas experiencias de trabajo en equipo y un nuevo relacionamiento digital con los clientes y usuarios. De esta manera, las compañías con menos de 500 trabajadores están 10 puntos abajo en su índice de madurez comparado con las compañías de más de 5.000 trabajadores que se sitúan en 70,60 puntos.

La recomposición de la fuerza laboral enfocada en innovación marcó también una tendencia en los resultados. Las compañías que, como resultado de la pandemia o su convicción estratégica, atrajeron y dedicaron talento para innovar y transformar registraron 16,17 puntos más que aquellas compañías que no lo hicieron, logrando un resultado destacado de 72,15 puntos en promedio.

Aún existe un terreno amplio para desarrollar capacidades internas y aumentar el grado de especialización de esta área al interior de las organizaciones.

Importantes hallazgos

18%

de las empresas considera tener un conjunto completo de habilidades y competencias digitales, las cuales son continuamente actualizadas.

24%

de las empresas evaluadas ha incorporado dentro de su organización el perfil de Analista de transformación digital.

41%

de las empresas todavía no cuenta con una unidad de innovación o una persona trabajando en la transformación digital.

34%

de las empresas evaluadas destinarán un equipo responsable dedicado a trabajar la transformación digital.

Un 23% de los encuestados considera que tiene un conjunto completo de habilidades y competencias digitales a lo largo de la organización que son continuamente actualizadas mediante programas de cambio y entrenamiento. Este grupo logró un índice de madurez de 79 puntos

1. El estudio

2. Comportamiento entre países

3. Análisis sectorial

4. Los siete ámbitos

5. **Ficha técnica**

6. Contactos



Ficha técnica



Ficha técnica

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

- Estrategia e Innovación

► Experiencia de Cliente

► Operaciones y Cadena de Suministro

► Áreas Administrativas
- Información y Tecnología

► Riesgos y Ciberseguridad

► Cultura y Organización

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.

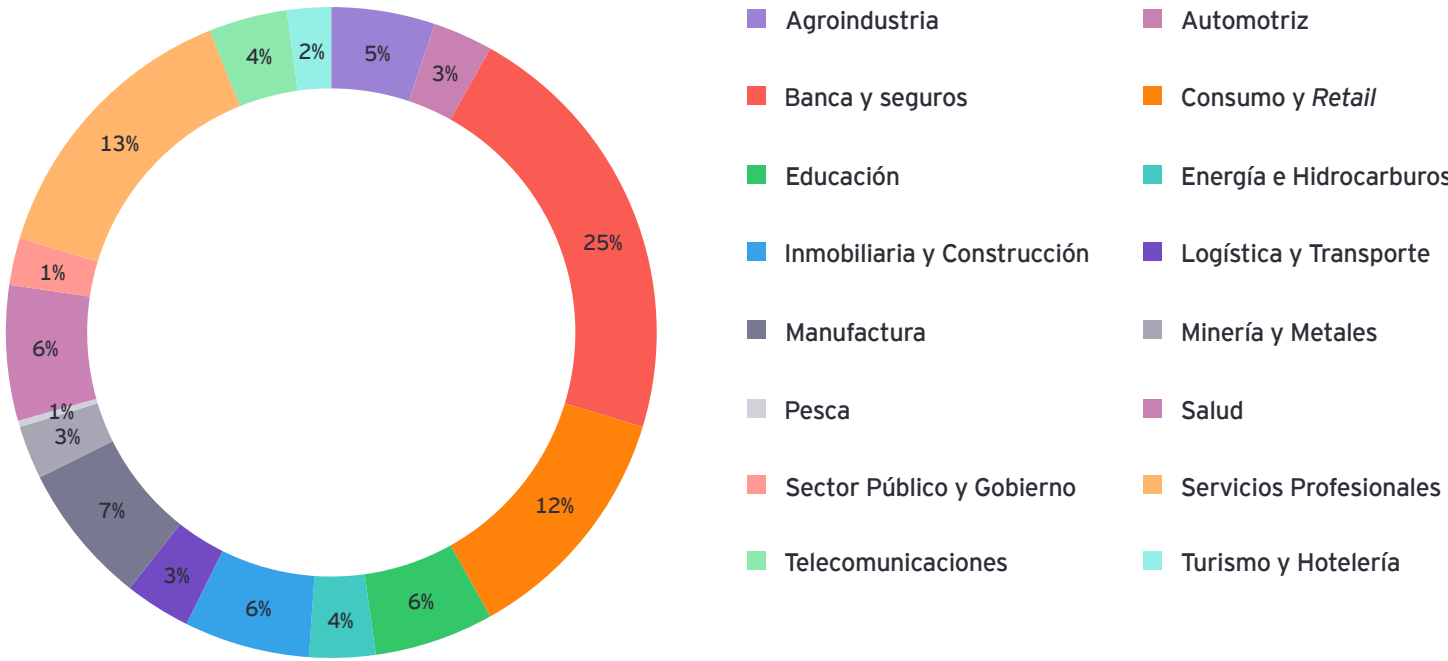
Encaminada
IMD 51-80

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.

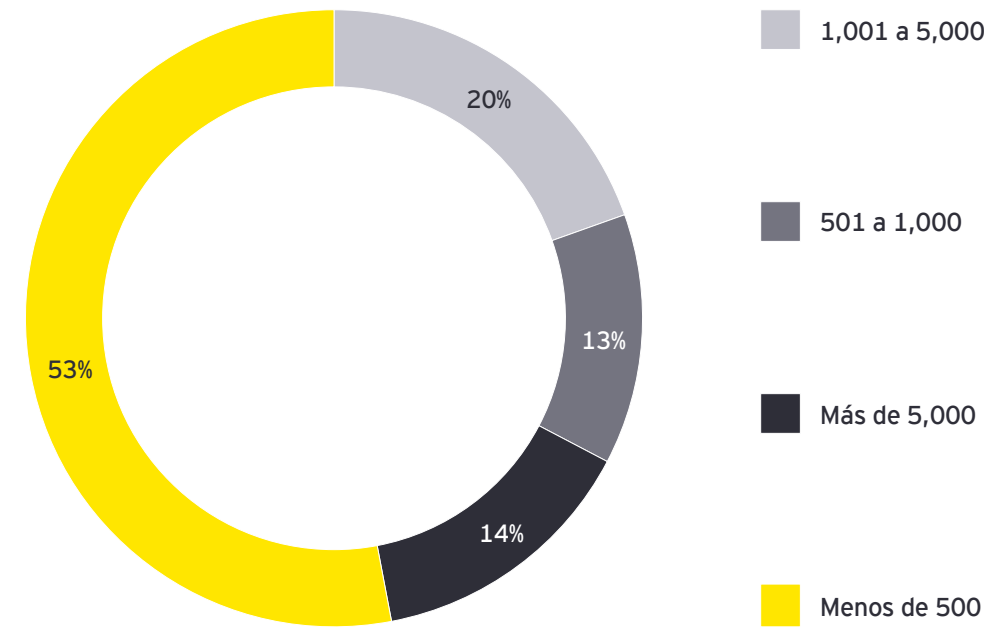
Porcentaje de participación por sector empresarial



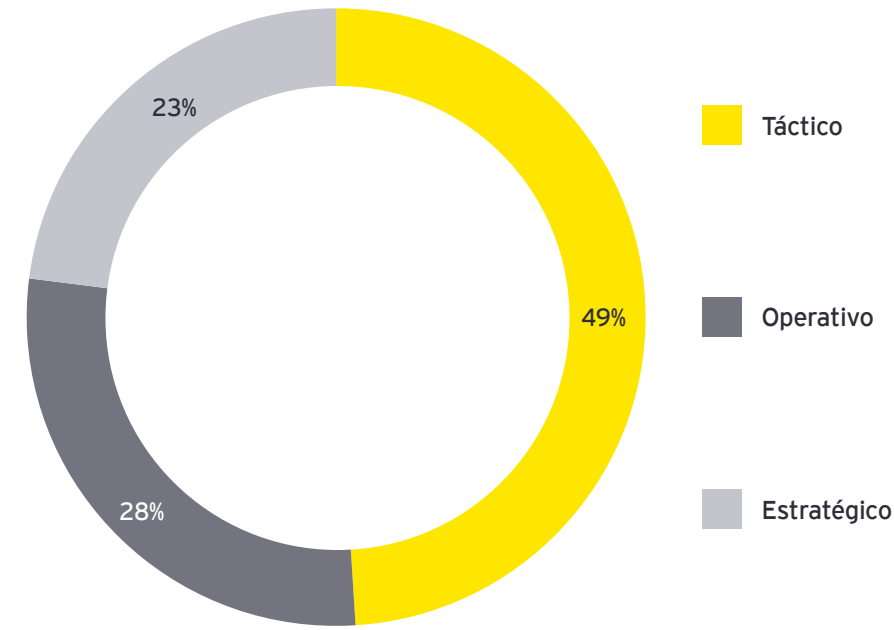


Ficha técnica

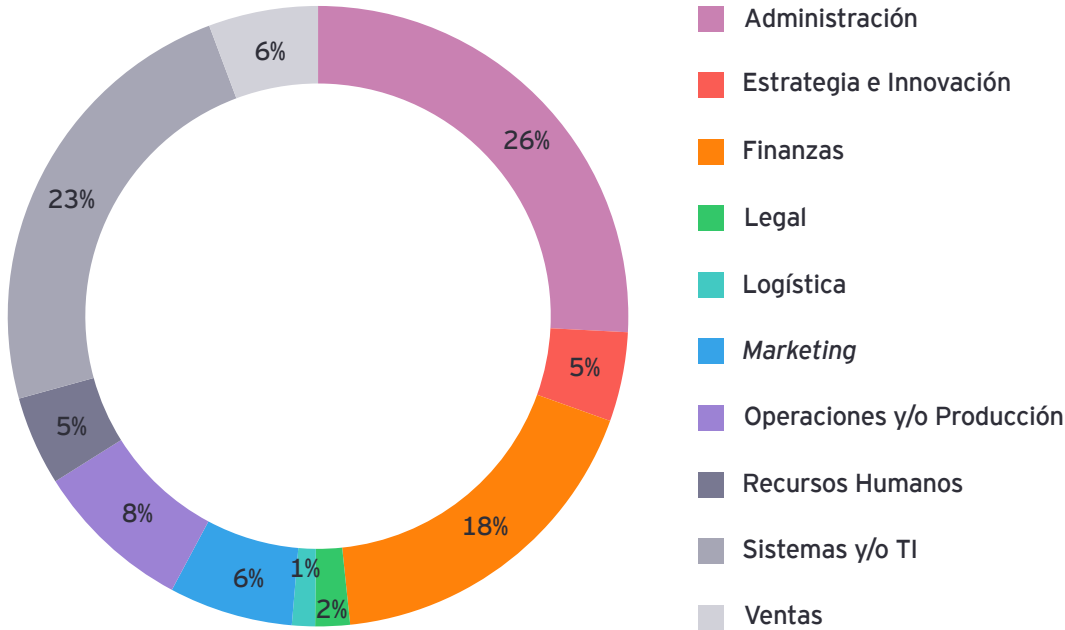
Distribución de la muestra por clasificación de numero de colaboradores



Distribución de la muestra por nivel jerárquico



Distribución de la muestra por área organizacional





Contactos



Contactos



Beatriz Carmona

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



Diego Saénz

Líder de Tecnologías Emergentes
EY Latinoamérica Norte
Diego.N.Saenz.Riano@co.ey.com



Juan Solana

Socio de Transformación de
negocios e innovación y co-líder
del EY Design Studio
EY Latinoamérica Norte
Juan.Solana@mx.ey.com



Francisco Escudero

Associate Partner de Consultoría
EY Perú
Francisco.Escudero@pe.ey.com



Marina Abal

Socia de Servicios Financieros
EY Centroamérica
Marina.Abal@pa.ey.com



Agradecimientos

Alain-Paul Michaud
Andrés Vargas
Beatriz Carmona
Diana Hernández
Diego Saénz
Francisco Escudero
Gustavo Ramirez
Jimena Gardeazabal
Jimmy Rengifo
Juan Olier
Juan Solana
Karin Fernandini
Karla Ramirez
María F Segura
Marina Abal
Martín Soubelet
Natalia Vega
Nathalie Gambini
Oriana Leocata
Paulina Arroyo

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.

EY | Auditoría | Consultoría | Estrategia y Transacciones | Impuestos y servicios legales

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

© 2021 EYGM Limited.
Todos los derechos reservados.