

# Estudio

Ecosistema Digital:  
Retos, barreras y  
oportunidades

---

## Colombia 2023



# Contenido

**01**

## **Sobre el estudio**

- Prefacio
- Resumen ejecutivo
- Justificación

Pág. 3

**02**

## **Ecosistema digital**

- Definición
- Participantes del Ecosistema
- 7 preguntas que los C-Levels deberían formularse sobre el ecosistema digital

Pág. 6

**03**

## **Retos, Barreras y Oportunidades**

- “Potencializadores” y Limitantes del ecosistema para la transformación digital empresarial.
- Principales hallazgos por sector.

Pág. 11

**04**

## **Un nuevo modelo para medir la Madurez Digital empresarial dentro del entorno del ecosistema digital**

Pág. 20

# 01

## Sobre el estudio



# Es imperativo fortalecer el Ecosistema de Transformación Digital en Colombia

El 93% de los CEOs colombianos planean mejorar sus inversiones en Transformación Digital en los próximos 3 años.  
**Digital Way Colombia 2021-2022 CINETEL-PwC**

Sin embargo, menos del 30% de todas las transformaciones consiguen mejorar el rendimiento y son capaces de mantener los cambios a largo plazo.  
**Estudio McKinsey 2021**

Colombia ha estado casi en la misma posición dentro del ranking de Competitividad Digital los últimos 3 años  
(2019-2021, puestos 58,61,59)  
**IMD 2021**

# ¿Qué es el Ecosistema Digital: Retos, barreras y oportunidades?

Un estudio que analiza el ecosistema digital desde la dinámica de sus diversos participantes, identificando a través de sus retos, barreras y oportunidades, factores que potencializan y limitan la estrategia de transformación digital empresarial y su nivel de madurez.

## ¿Por qué se crea este estudio?

Para que líderes de diversos sectores del ecosistema digital, manifiesten sus retos, barreras y oportunidades en torno a la Transformación Digital, y las acciones clave que requieren de otros sectores para contribuir al interés común de la transformación de los negocios generando un alto impacto en el desarrollo económico y social del país.

Adicionalmente, se establece un nuevo modelo que permite medir el nivel de madurez digital integrando los componentes basados en las interacciones simbióticas del ecosistema digital interno de las empresas con el ecosistema digital externo.

El presente estudio es una continuación del 1er Manifiesto de Transformación Digital en Colombia, realizado por CINETEL y Accenture y presentado al Presidente de la República de Colombia en el marco de ANDICOM 2016 y que sentó las bases para el diseño de un modelo de medición de madurez de Transformación Digital en las compañías del país, con mediciones en el 2018 y 2020. Durante 2023 se realiza una nueva medición teniendo presente los cambios postpandemia y la importancia de los ecosistemas digitales para potencializar las estrategias de transformación digital en el país.

# 02

## Ecosistema digital

- Definición
- Participantes
- 7 preguntas que los C-  
Lev els deberían formularse  
sobre el ecosistema digital



## Definición de Ecosistema Digital

Se pueden encontrar múltiples definiciones e interpretaciones del significado de un ecosistema digital. El World Economic Forum en su paper *"Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy"* de febrero 2019, lo define como "una unión de organizaciones que interactúan digitalmente y se unen especializándose unas con otras, creando lazos que generan colaboración, sin excluir la competencia". Adicionalmente, invita a ver en el ecosistema, las interrelaciones entre las empresas y los demás sectores en la generación de valor a los clientes.

Por lo anterior, en el libro *"What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation"*, (Ed. Harvard Business Review Press, 2018), sus autores Peter Weill y Stephanie Woerner, investigadores líderes del Centro de Investigación de Sistemas de Información (CISR) del MIT, basados en años de estudio del impacto de la digitalización en los modelos de negocio, encontraron que se transforman en dos (2) dimensiones: desde las cadenas de valor hasta los ecosistemas digitales, y desde una comprensión general de las necesidades de los clientes finales a una más detallada. Por lo tanto, plantean una matriz con cuatro (4) modelos, donde el modelo de negocio digital *"Ecosystem Driver"* y se basa en liderar la organización dentro de un ecosistema digital, generando valor para todos los miembros del mismo.

"Es una unión de organizaciones que interactúan digitalmente y se unen especializándose unas con otras, creando lazos que generan colaboración, sin excluir la competencia".

Paper: *"Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy"*  
World Economic Forum - febrero 2019

"...el modelo de negocio digital *"Ecosystem Driver"* es el de mayor generación de valor y se basa en liderar la organización dentro de un ecosistema digital, generando valor para todos los miembros del mismo".

Libro: *"What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation"*  
Peter Weill y Stephanie Woerner  
Ed. Harvard Business Review Press - 2018

## Participantes del Ecosistema Digital

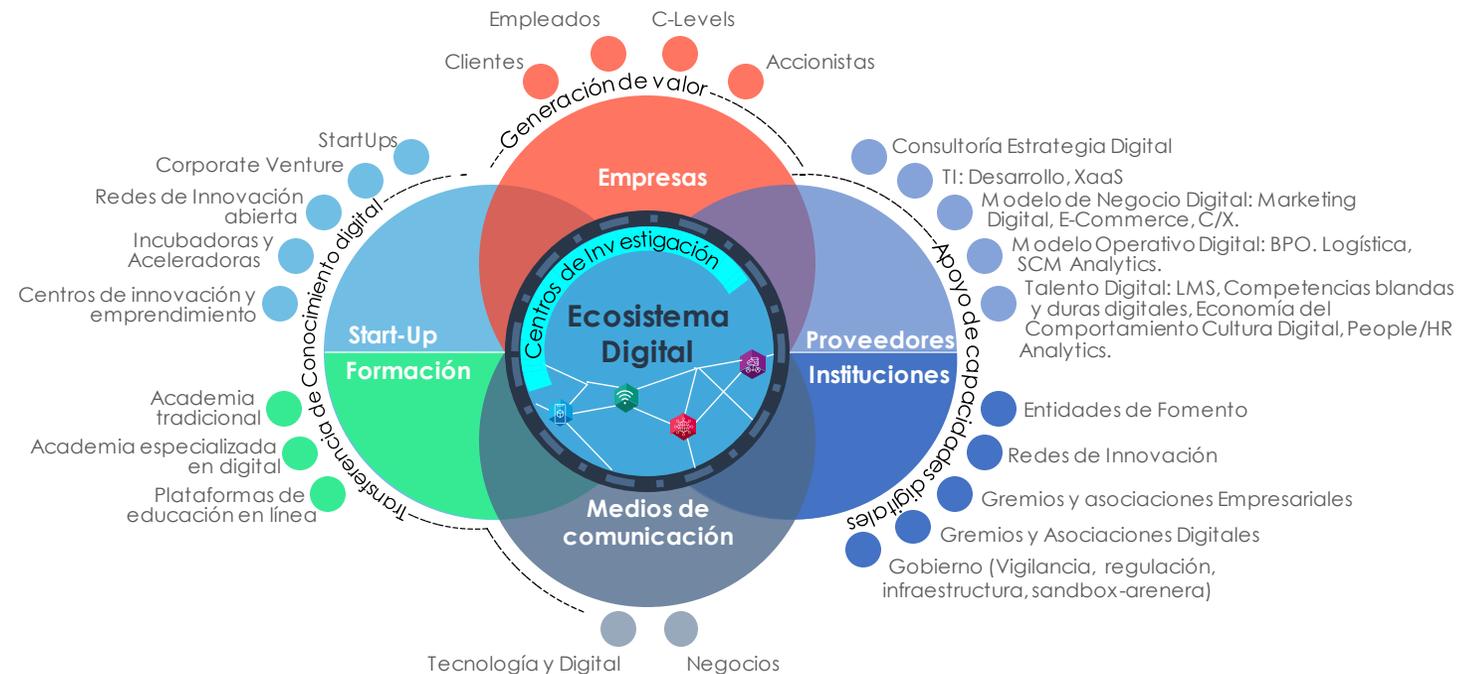
### Aprendizajes del Ecosistema Fintech colombiano

Teniendo como referencia el concepto del World Economic Forum mencionado anteriormente, se analiza el ecosistema digital Fintech en Colombia, considerado por muchos de los líderes involucrados en el presente estudio, como el más maduro en el país.

Uno de los referentes del desarrollo de este ecosistema de transformación digital fue el modelo de “Colombia Fintech” que ha logrado convertirse en un actor representativo, legítimo y reconocido por el gobierno y por la industria generando una madurez en este ecosistema gracias al ingreso modelos Fintech, despertando la necesidad de una mayor innovación en el sistema financiero tradicional, pero enfrentándose a barreras principalmente a sistemas de riesgo muy estrictos y una regulación limitante, algo que también impactó a los nuevos jugadores emergentes. Sin embargo, la política del gobierno nacional de impulsar la inclusión financiera y el entendimiento de colaborar y co-crear con este ecosistema naciente, permitió la articulación del mismo generando innovación en los modelos de negocio, de experiencia, eficiencia operacional y espacios de innovación en regulación a través de un sandbox.

Sobre la hoja de ruta del ecosistema Fintech, varios ecosistemas están buscando ese nivel de madurez, como PropTech, EdTech, HealthTech, entre otros.

**Figura1. Participantes por sectores del Ecosistema Digital**



Un análisis de los participantes del ecosistema Fintech colombiano permite identificar siete (7) tipos de actores: empresas, proveedores, instituciones, medios de comunicación, formación, Start-Ups y centros de investigación; los cuales interactúan entre sí bajo una unión que les permite especializarse digitalmente, unos con otros, creando lazos que generan colaboración sin excluir la competencia, cumpliendo así con la definición de ecosistema digital del World Economic Forum mencionado anteriormente (ver Figura 1).

El sector empresarial es el llamado a generar modelos de crecimiento de valor dentro del ecosistema, donde recibe la transferencia de innovación disruptiva desde el sector startup y la formación de conocimiento desde el sector académico y educativo, además de la actualidad digital y el impacto en los negocios que proveen medios de comunicación especializados en estas temáticas. Adicionalmente, los centros de investigación y desarrollo tecnológico como CINETEL, generan nuevo conocimiento aplicable y adaptable a las condiciones empresariales del país. Por otro lado, recibe el soporte de capacidades digitales desde los proveedores, habilitadas desde el sector institucional, en términos de apoyo, pero también de parámetros normativos y regulatorios, como de infraestructura.

El sector empresarial debe tener una visión de su simbiosis con el ecosistema digital; como primer paso se pueden formular como referencia siete (7) preguntas desde cada rol de sus C-Levels, comenzando por el CEO y el CIO hasta los responsables de la generación de valor a partir de los modelos de negocio; desde los procesos de marketing, *customer experience*, servicio al cliente; de los procesos del modelo operativo como SCM, logística, producción, operaciones; procesos de apoyo como talento, TI, administrativo, contabilidad, así como innovación digital, finanzas, planeación y procesos, entre otros. Estas preguntas de referencia se han identificado como parte de este ejercicio desarrollado con algunos actores del ecosistema digital.



## 7 preguntas que los C-Levels deberían formularse sobre el ecosistema digital

- 1 Los ecosistemas rompen los límites de industria, ¿pero se tiene claridad en qué ecosistema se está participando y/o debería participar la empresa?
- 2 ¿Cómo está interactuando el ecosistema interno de la empresa con el ecosistema externo? y ¿cómo debería interactuar para lograr el nivel deseado al cuál se quiere transformar el negocio?
- 3 ¿El diseño de la generación de valor, eficiencia operacional y la gestión y productividad del talento digital, hace un “Fit” o un “encaje” adecuado entre la propuesta resultante de valor y el ecosistema actual?
- 4 ¿El alcance de la estrategia digital contempla nuevos negocios escalables y de forma exponencial a través de generadores de valor apalancado en el ecosistema?
- 5 ¿Qué nivel de conocimiento se tiene de los usuarios finales del negocio dentro del ecosistema donde se interactúa o se piensa interactuar?
- 6 ¿Qué tanto la empresa está orientando su toma de decisiones soportadas en su capacidad analítica descriptiva y predictiva, basada en datos del ecosistema digital?
- 7 ¿Qué nivel de TX (*Total Experience*) genera el negocio frente a otras opciones que el mercado puede encontrar en el ecosistema?

# 03

## Retos, Barreras y Oportunidades

- “Potencializadores” y Limitantes del ecosistema para la transformación digital empresarial.
- Principales hallazgos por sector.



# Retos, barreras y oportunidades del ecosistema que generan “potencializadores” y limitantes para la transformación digital de las empresas

En los ecosistemas digitales más maduros se han identificado cuatro (4) “potencializadores” y aceleradores para las estrategias de transformación digital de las empresas que pueden ser implementados de adentro de las organizaciones hacia el ecosistema y donde es clave el incrementar el desarrollo de una cultura digital más “abierta” hacia este, desde varios aspectos más allá de solo la innovación con innovación abierta.

Por otro lado, se han identificado una serie de cinco (5) limitadores del ecosistema digital que impactan de afuera hacia adentro las estrategias de transformación digital de las empresas tradicionales, donde la estrategia propia de cada organización no puede lograr por sí sola los resultados esperados, dado que las limitaciones del ecosistema inciden en las empresas, desarticulando sus estrategias digitales y limitando crecimiento que debe ir más allá de modelos incrementales a exponenciales.

## 4 “Potencializadores”

### 1. Innovación Abierta como habilitador de innovación disruptiva

La innovación disruptiva permite un alto impacto en el modelo de negocio, apalancada en tecnologías disruptivas. Así mismo, la innovación abierta permite a través de modelos In-Bound adquirir nuevo conocimiento y creación de conocimiento colaborativo mediante fusiones, adquisiciones, *corporate venture capital*, centros de investigación, entidades de fomento, aceleradoras, y *Out-Bound* como *open-sources*, *spin-offs*, *joint-ventures*, entre otras.

### 2. Arquitectura Empresarial para una visión más holística

Permite mejorar el entendimiento de los procesos de valor de la organización, a través de un enfoque holístico que posibilita alinear tanto el crecimiento de la generación de valor y la eficiencia operativa con la tecnología que permita habilitar y acelerar las acciones requeridas para los logros esperados. Es recomendable para la gestión de la Arquitectura Empresarial el uso de la metodología TOGAF. Tener una visión holística permite a las organizaciones crear ventajas competitivas y a ser más ágiles en entornos cambiantes.

### 3. Total Experience: CX + EX + UX + MX + SX

Los modelos de experiencia deben ser simbióticos entre sí y el norte lo proporciona el *CX-Customer Experience* y sobre éste el *UX-User Experience* y el *MX-Multi Experience* como modelo que trasciende el concepto de omnicanalidad, fortaleciendo los diferentes puntos de interacción del cliente en su mapa de travesía o *Journey Map*, incluyendo herramientas como chatbots, asistentes de voz con IA, *wearables*, realidad virtual y aumentada, entre otros. Se incluye el “*SX-Supplier Experience*”, dada la importancia de la inclusión de los proveedores en los modelos de experiencia.

### 4. IA para Analítica Prescriptiva, creando ventajas competitivas

La IA tiene cuenta con variadas aplicaciones, sin embargo, lograr el desarrollo de modelos de analítica prescriptiva en una empresa para realizar las recomendaciones adecuadas sobre los modelos predictivos que optimicen el proceso de toma de decisiones, genera sin duda una ventaja competitiva, ya que varias organizaciones están en fases de madurar sus modelos de “*reporting*” pero se encuentran inmaduras en términos de analítica predictiva y con una brecha mayor a la prescriptiva. Se identifican varios indicadores sin análisis, o análisis que no generan acciones.

## 5 Limitantes

### 1. Bajo nivel de atracción de inversión, en especial de Venture Capital

Para el crecimiento de un sector se requiere la atracción de inversión para estimular la generación de nuevos emprendimientos (start-ups) con amplio nivel de innovación disruptiva, teniendo presente los altos niveles de riesgo que implica.

Adicionalmente, se genera el interés en el desarrollo de verticales especializadas por parte de aceleradoras para dar escalabilidad y estimular acciones de innovación abierta por parte de las empresas tradicionales.

### 2. Velocidad e incremento en la adopción del mercado

En paralelo a la entrada de nuevos jugadores en el ecosistema que amplía la oferta de modelos disruptivos innovadores, se debe generar la suficiente "tracción" desde la demanda, requiriendo además del ajuste adecuado de los nuevos productos con las necesidades y experiencias esperadas del mercado (*Product-Market Fit*); que haya una sinergia de todos los integrantes del ecosistema para tal fin, en especial desde programas de gobierno, por ejemplo, los que promueven la inclusión financiera.

### 3. Regulación que facilite dinamizar el ecosistema

La ausencia de políticas públicas, marcos normativos, espacios inicialmente de diálogo donde tanto los reguladores, jugadores tradicionales, startups y demás actores del ecosistema puedan participar asociativamente y colaborativamente para hablar y entender cuál es la agenda normativa que se necesita para generar cambios disruptivos digitales y luego, desarrollar espacios de prueba en una arenera o *sandbox*, como la utilizada en el ecosistema Fintech.

### 4. Amplia brecha de la cultura de talento y adopción digital

Varios estudios evidencian la importancia de la cultura de talento y adopción digital, y las empresas toman conciencia de ello; sin embargo, la gran limitante para las organizaciones es cómo pasar de la implementación tecnológica a la adopción o apropiación. En paralelo, algunos conceptos están tomando fuerza para el desarrollo de competencias blandas y duras digitales, como la economía del comportamiento, modelos *EdTech* (*Educational Technology*); sin embargo, la permanencia del talento en las empresas es otra limitante a considerar.

### 5. Falta de mentalidad exponencial para escalabilidad

La escalabilidad en los modelos de negocio en procesos de transformación requiere generar modelos escalables a nivel exponencial, pero esto precisa de un pensamiento exponencial desde las juntas directivas y la alta gerencia para utilizar las nuevas tecnologías con el fin de incrementar la generación de valor y la eficiencia operativa como ventaja competitiva, pero que requiere un modelo de gobernanza con una medición que no se debe enmarcar en un periodo limitado (como un año fiscal) como el modelo tradicional.

# Principales hallazgos por sector

## Sector Empresarial ● ● ●

- Los modelos de cultura son en general más internos y hay poco desarrollo de modelos de cultura abierta que integre al ecosistema externo digital.
- El *mindset* (o *mentalidad*) digital en la alta gerencia es un factor de éxito.
- Se evidencia una alta rotación de personal, en especial centennials.
- En algunas organizaciones se visualiza la transformación digital como un proyecto y no como un proceso.
- Hay una baja innovación con experimentación en modelos de negocios diferentes al core.
- El proceso de toma de decisiones basadas en datos se está limitando a nivel de indicadores, sin embargo, el nivel de analítica descriptiva es muy bajo.
- Las áreas o laboratorios de analítica que no estén generando simbiosis con las áreas usuarias dentro de la organización, terminan siendo vistas como centros de costos y no como “*drivers*” de valor al negocio.
- Los procesos de RPA (*Robotic Process Automation*) están generando una alta demanda a las áreas de tecnología y la rotación de los desarrolladores es muy alta, lo cual está demorando las implementaciones de estas automatizaciones.
- Muchas empresas entienden de la importancia de un gobierno de transformación digital, pero desconocen cómo hacerlo.
- Los modelos de arquitectura para transformación digital se están quedando a nivel tecnológico, pero no han trascendido a nivel empresarial.
- Los procesos de formación tecnológica a nivel técnico y de desarrollo se están acelerando con plataformas de educación virtual (ejemplo Platzi), generando en poco tiempo (alrededor de 1 año) contar con personal muy especializado en un lenguaje o tipo de desarrollo; sin embargo, se está presentando escasez en talento estratégico que requiere una formación y experiencia más formal.
- El tema regulatorio y las expectativas atadas a la línea que da un cambio de gobierno está limitando el desarrollo de nuevos ecosistemas que quieren consolidarse al nivel de madurez que ha logrado Fintech en Colombia y es un *benchmark* para modelos a nivel de *Health Tech*, *EdTech*, *LegalTech* que van a ese nivel de madurez y donde la co-creación y colaboración con empresas grandes y tradicionales son claves para apalancar sus estrategias de transformación digital.
- Los modelos *as-a-service* están tomando cada vez más relevancia, sin embargo, puede haber una migración más compleja para empresas que cuenten con sistemas legacy.
- En algunas organizaciones no se mide la usabilidad de las tecnologías, por lo que las empresas muchas veces incursionan en nuevas adquisiciones sin utilizar la actuales con su máximo potencial.
- La adopción o exploración de tecnologías disruptivas se está concentrando más en contar con la tecnología que en adquirir la capacidad que esta puede dar al negocio en términos de ventajas competitivas. Un ejemplo es ciberseguridad, donde el enfoque es más de cumplir con la auditoría que convertirlo en una ventaja competitiva.

## Sector Proveedores

- Se identifica una baja cuantificación del impacto, que las soluciones que se ofrecen pueden generar en sus clientes empresariales.
- Los modelos de optimización de eficiencia operacional, basados únicamente en la disminución de presupuesto, están limitando la posibilidad de incursionar en nuevos modelos de BPO a nivel de C/X, Analítica, RPA, entre otros, centrándose más en reducir los costos del modelo de *call center* o *contact center* que tradicionalmente han venido proveyendo las empresas de BPO .
- Poco conocimiento de las necesidades del cliente, dejando soluciones más avanzadas de las que realmente necesitan o, por el contrario, soluciones que no cubren las necesidades puntales de las empresas ni se pueden customizar, obligando a las organizaciones a buscar soluciones bajo modelos de innovación abierta o co-creación con start-ups, academia u otros sectores.
- Puede ser un riesgo que el CIO de una organización no tenga conocimiento amplio y termine sesgando las adquisiciones de tecnología de acuerdo con su criterio y conocimiento, limitando la exploración de otras soluciones.
- Muchas veces la entrada a empresas tradicionales y resistentes al cambio, se da por las áreas de marketing digital, donde ya se ha evolucionado de sólo publicidad digital, en especial por la inclusión de aplicaciones básicas de BI, generando posteriormente un interés a explorar más allá de sólo temas tecnológicos.



## Sector Startup

- No existe información disponible de todo el ecosistema de startup que permita un *scouting* o búsqueda por parte de las empresas de forma efectiva. Tienen que explorar por cada aceleradora o redes de innovación abierta.
- Los procesos de co-creación entre startups y empresas tradicionales presentan problemas al tener un manejo de expectativas diferentes de ambas partes.
- Se confunde el concepto de emprendimiento con startup y más aún cuando son de base tecnológica, por lo que hay una distorsión de lo que significa experimentar bajo parámetros de disrupción, iteración, MPV (mínimo producto viable) y alto riesgo.
- Los programas de gobierno, muchas veces por el nivel de rigurosidad y complejidad en los requisitos y documentación, son más accesibles para las empresas grandes que están habituadas a este tipo de procesos por los procesos de *compliance*, auditoría y riesgo, que para una PyMe y menos una pequeña o micro empresa.
- Existen muchas iniciativas que están generando las aceleradoras, en especial en los convenios que están gestando con otros ecosistemas, sin embargo, no hay sinergia entre ellas, incluso entre ecosistemas de fomento a la innovación en ciencia y tecnología a nivel regional.
- La regulación y normatividad sigue siendo una gran brecha a cerrar en el país para nuevos ecosistemas.

## Sector Academia

- Debe desarrollarse un conocimiento de mayor aplicabilidad local ya que muchos C-Levels buscan desarrollar sus competencias con una oferta internacional la cual cada vez es de mayor accesibilidad por la virtualidad, programas cortos con mayor énfasis en aplicabilidad y la generación de networking global, además de ya disponer de programas en español siendo de países angloparlantes.
- Las áreas de gestión humana en sus procesos de formación y desarrollo deben ir más allá de sólo facilitar un curso en un LMS, iniciando por dar el ejemplo en el uso de analítica a través de *People Analytics*, herramientas de desempeño en tiempo real, propiciar ambientes de “inspiración e innovación”, entre otros.
- Como se mencionó anteriormente, los tiempos para formar un desarrollador cada vez son más cortos por el nivel de especialidad, pero se está creando una brecha en competencias más integrales y estratégicas.
- Es necesario contar con más profesores “practicantes” de lo que enseñan; es por ello que las plataformas de creación de conocimiento generado por practicantes tiene más adopción dada la conexión y aplicabilidad con la realidad.
- El aprendizaje de las temáticas puede estar condicionado por la formación gratuita que hacen muchos proveedores de tecnología generando un sesgo, y por ello, cada vez más empresas están prefiriendo modelos agnósticos para tener mayor neutralidad. Otro punto es cuando el CEO no se “responsabiliza” de entender las temáticas de digitalización, y termina delegando las decisiones de transformación en otros.

## Sector Mediático

- Retos y Barreras:
- Los C-Levels están documentándose de contenidos alrededor de transformación digital de fuentes externas, blogs de expertos globales, pero no están consumiendo información de medios locales; incluso, en el caso de medios internacionales con presencia local, prefieren la versión internacional a la local.
- Los medios especializados deben generar un proceso de “*in-Bound Marketing*”.
- Las noticias se han quedado en mostrar el “éxito” o fracaso de Startups, pero no se profundiza en otros temas de interés en especial a nivel B2B-

## Sector Institucional

- No hay simbiosis entre las diferentes entidades, tanto públicas como privadas.
- Las públicas no tienen continuidad, excepto lo sucedido en el ecosistema Fintech
- Hay muchas iniciativas que no se divulgan dentro del sector empresarial. Cuando las empresas buscan acceder a alguna iniciativa, en algunas entidades no es clara la información para aplicar.
- Muchos programas institucionales deberían ser divulgados en los espacios académicos



# 04

Un nuevo modelo para  
medir la Madurez  
Digital empresarial  
dentro del entorno del  
ecosistema digital



## Un nuevo modelo para medir la madurez de Transformación Digital en las empresas

Alrededor del 70% de las estrategias de transformación digital de las organizaciones no están logrando los resultados esperados (McKinsey 2021), sin embargo, se deben entender los factores que inciden teniendo presentes los cambios que se dieron en la pandemia y postpandemia, acelerando las ejecuciones de las hojas de ruta.

A partir de la revisión de fuentes secundarias tanto de entidades como la OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development), WEF (World Economic Forum), el modelo de negocio digital de MIT y consultoras globales; sumada a los hallazgos obtenidos en el estudio exploratorio a nivel cualitativo con más de 40 líderes de diferentes sectores del ecosistema digital (empresas de diversas industrias y tamaños, proveedores de soluciones tecnológicas y digitales, academia, startups, redes de innovación, aceleradoras,

instituciones de fomento, gremios y medios especializados en tecnología), se ha realizado una reformulación del modelo para medir la madurez digital de las organizaciones y sus componentes, los cuales, en esta nueva versión, **se agrupan en cuatro (4) grandes bloques:**

1. Objetivos de la Transformación Digital
2. Alcance (Lineal, incremental, exponencial)
3. Habilitadores para el logro de resultados esperados de la estrategia de Transformación Digital.
4. Tecnología como acelerador y habilitador.



# Un nuevo modelo para medir la madurez de Transformación Digital en las empresas

El modelo se enfoca en lograr tres (3) fines principales que las organizaciones deben lograr con su Transformación Digital:

**Optimizar la eficiencia operacional:** Enmarca todas las actividades y procesos que realiza la organización con el fin de entregar productos y/o servicios de calidad óptima, con la menor cantidad de recursos posible.

**Incrementar la generación de valor:** Incluye las actividades y procesos que generan valor para la organización vía ingresos con rentabilidad y sostenibilidad y para sus clientes a través de una mejor experiencia, generando lealtad y recomendación; factores claves para el crecimiento.

**Desarrollo de Talento y Cultura Digital:** Los objetivos anteriores se logran entendiendo que la transformación digital la hacen las personas, por las personas y para las personas, bajo nuevas y diferentes formas de pensar y trabajar, lo que implica igualmente diferentes creencias y comportamientos.

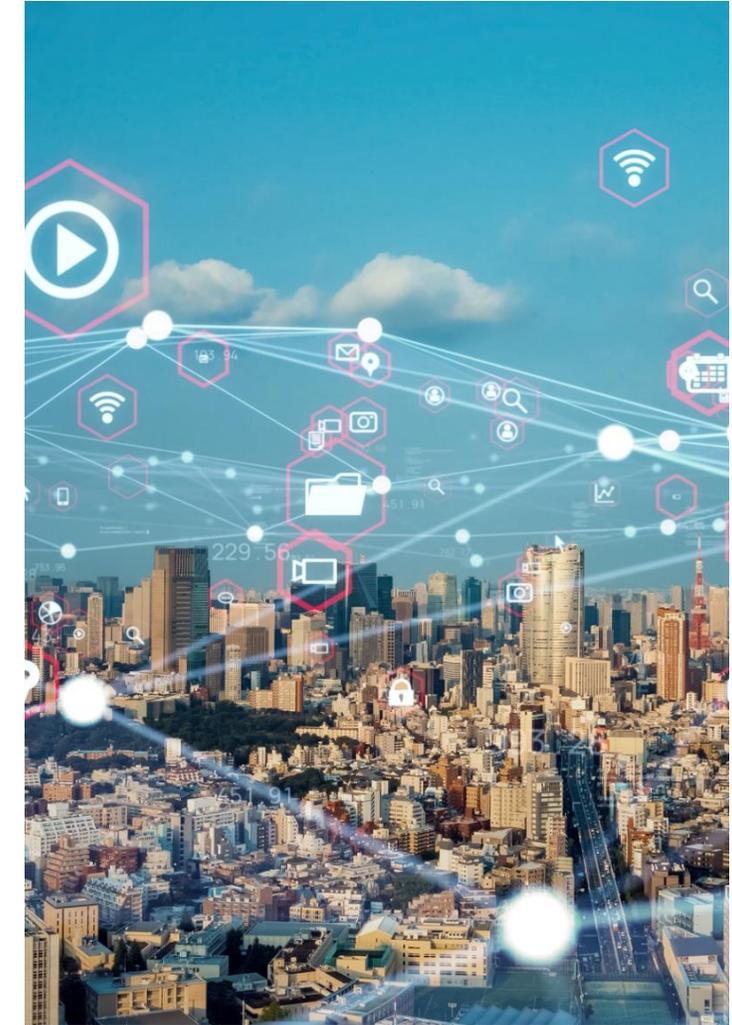
Hasta dónde la organización quiere y puede, (dependiendo de su ADN Digital) llegar con la transformación digital y de forma alineada con su estrategia empresarial. Hay tres (3) tipos de alcance que el modelo mide y que pueden estar uno, dos o los tres presentes en la organización:

**Mejorar lo actual:** Acciones sobre el modelo de negocio actual, buscando victorias tempranas en un horizonte de tiempo de corto plazo y con impacto en un crecimiento lineal.

**Potencializar el crecimiento:** Actividades que buscan crecimientos de forma incremental en un horizonte de tiempo de mediano plazo, con una penetración mayor de los segmentos actuales y una exploración de forma básica, en nuevos segmentos de mercado o nuevos productos.

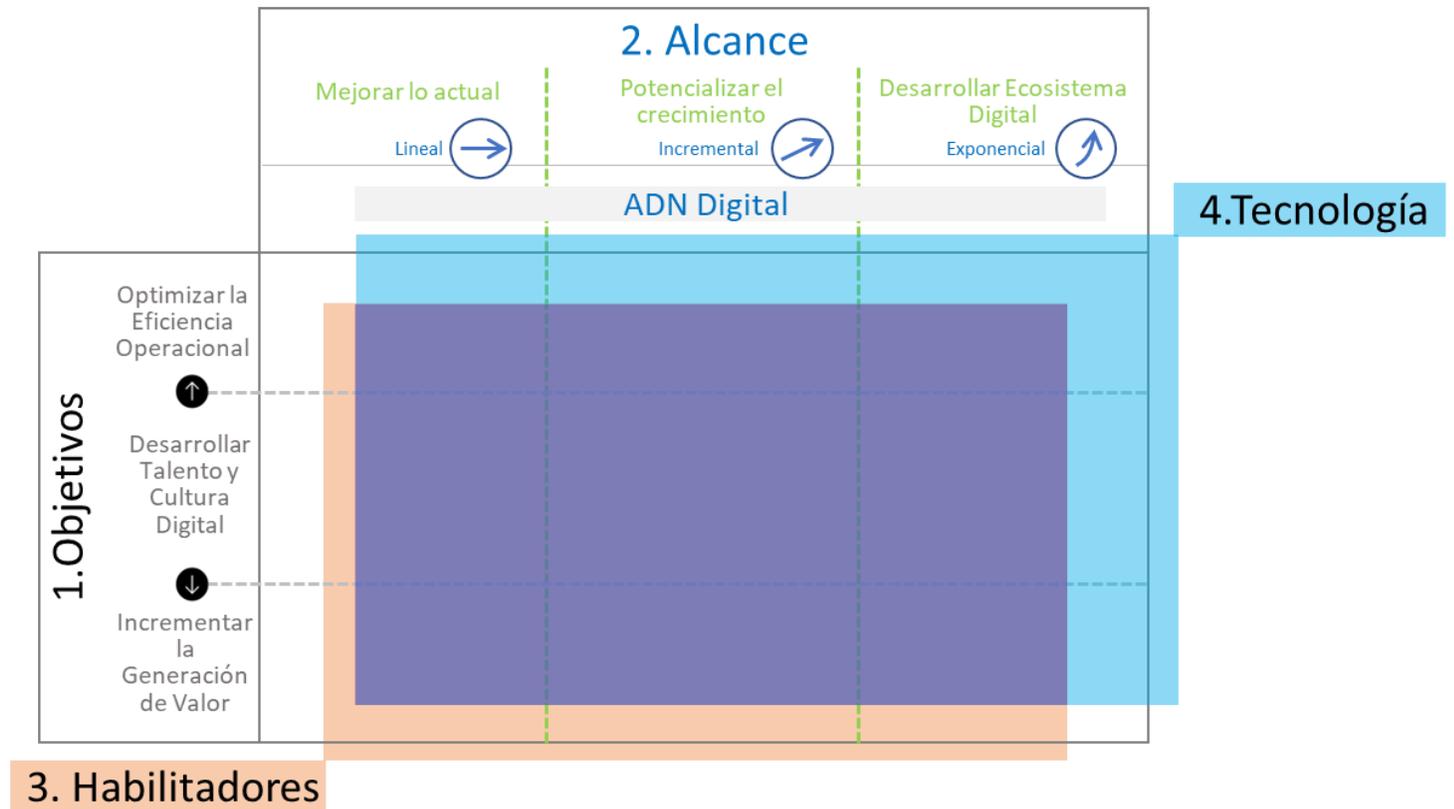
**Desarrollar un Ecosistema Digital:** Actividades orientadas a un crecimiento de forma exponencial, donde la organización crea una simbiosis con el ecosistema digital externo, a través de modelos de negocios disruptivos, escalables y sostenibles, con un horizonte de tiempo de largo plazo.

Como se mencionó, es clave el **ADN Digital**, entendiéndolo como los rasgos claves que dan la capacidad de la organización de lograr el alcance definido en la estrategia de transformación digital, concibiendo primero su punto de partida como lo son la mentalidad digital actual, especialmente desde la alta gerencia, la resiliencia digital frente al fracaso, la cultura abierta para co-creación con el ecosistema, entre otros.



# Un nuevo modelo para medir la madurez de Transformación Digital en las empresas

La integración de los 4 componentes es clave para una visión más holística con el fin de medir mejor el nivel de madurez



# Anexo 1. Sectores y líderes participantes

Participaron más de 41 líderes del ecosistema Colombiano. A nivel empresarial CEOs, CIOs, COOs, CMOs y otros perfiles de grandes empresas y PyMEs, obteniendo una visión 360



Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Sectores	Empresas y Entidades Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajas de Compensación</li> <li>• Consumo Masivo</li> <li>• Energético</li> <li>• Farmacéutico.</li> <li>• Financiero</li> <li>• Industrial</li> <li>• Retail.</li> <li>• Seguros</li> <li>• Telcos</li> </ul> </li> <li>• Proveedores               <ul style="list-style-type: none"> <li>• BPO</li> <li>• CX</li> <li>• Consultoría estratégica digital</li> <li>• Desarrollo Tecnológico.</li> <li>• E-Commerce</li> <li>• Logística</li> <li>• Talento Digital</li> </ul> </li> <li>• Instituciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios</li> <li>• Entidades de fomento</li> <li>• Redes de Innovación Abierta</li> </ul> </li> <li>• Startup               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleradoras</li> <li>• Startups.</li> </ul> </li> <li>• Medios de comunicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios.</li> <li>• Tecnología.</li> </ul> </li> <li>• Formación</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allianz</li> <li>• Alpina</li> <li>• Arroz Diana</li> <li>• Arroz Supremo</li> <li>• Aseguradora Solidaria</li> <li>• Astrazeneca</li> <li>• Cartones América</li> <li>• Cencosud</li> <li>• Colsubsidio</li> <li>• Enel</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ETB</li> <li>• Fundación Social</li> <li>• Gelsa</li> <li>• Global Seguros</li> <li>• Grupo SYZ</li> <li>• Haceb</li> <li>• Hunter Douglas</li> <li>• Muebles Jamar</li> <li>• Riopaila</li> <li>• Telefónica</li> </ul> </div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beway</li> <li>• Emtelco</li> <li>• Freeway Consulting-SalesForce</li> <li>• Grupo TCC</li> <li>• Ingeneo</li> <li>• Nexa BPO</li> <li>• Organizaciones Inteligentes</li> <li>• Outsourcing</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio Electrónico Colombiano</li> <li>• Connect Bogotá</li> <li>• iNNpulsa</li> <li>• Latam Fintech Hub</li> <li>• RutaN</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HubBog</li> <li>• Imexhs</li> <li>• Laika</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Espectador</li> <li>• Forbes Colombia</li> <li>• Impacto TIC</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EAFIT</li> <li>• SingularityU</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>



Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías  
de la Información y las Comunicaciones