

# 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

- Impulsores y Limitadores del ecosistema para la Transformación Digital empresarial.
- Principales hallazgos por sector.

Pág. 11

04

## Un nuevo Modelo de Medición para evaluar la Madurez Digital Empresarial en el Ecosistema Digital Colombiano

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 ocupado casi la misma posición en el ranking de Competitividad Digital durante los últimos 3 años. (2021-2023, puestos 56,57,58)  
**IMD World Competitiveness Ranking 2023**



## ¿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, los factores que potencian y limitan la estrategia de transformación digital empresarial y su nivel de madurez.

### ¿Por qué se crea este estudio?

Con el propósito de que líderes de diversos sectores del ecosistema digital puedan manifestar sus retos, barreras y oportunidades en torno a la Transformación Digital, así como las acciones clave que requieren 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 representa una continuación del 1er Manifiesto de Transformación Digital en Colombia, llevado a cabo por CINTEL y Accenture. Este manifiesto fue presentado al Presidente de la República de Colombia durante el evento ANDICOM 2016, sentando así las bases para el diseño de un modelo de medición de madurez de Transformación Digital en las compañías del país. Este modelo ha sido objeto de mediciones en los años 2018 y 2020. Durante el año 2023, se realizó una nueva medición, tomando en consideración los cambios derivados de la pandemia y la creciente importancia de los ecosistemas digitales para impulsar las estrategias de transformación digital en el país.

# 02

## Ecosistema digital

- Definición
- Participantes
- 7 preguntas esenciales que los C-Levels deberían plantearse acerca del Ecosistema Digital



# Definición de Ecosistema Digital

Existen diversas definiciones e interpretaciones del concepto de un ecosistema digital. El World Economic Forum, en su documento *"Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy"* de febrero de 2019, lo define como una unión de organizaciones que interactúan digitalmente y se especializan entre sí, creando vínculos que fomentan la colaboración sin eliminar la competencia. Además, destaca la importancia de observar las interrelaciones entre empresas y otros sectores en la generación de valor para los clientes dentro del ecosistema.

Por otro lado, en el libro *"What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next Generation"* (Editorial Harvard Business Review Press, 2018), los autores Peter Weill y Stephanie Woerner, investigadores líderes del Centro de Investigación de Sistemas de Información (CISR) del MIT, basados en años de estudio sobre el impacto de la digitalización en los modelos de negocio, identifican que estos modelos se transforman en dos dimensiones: desde las cadenas de valor hasta los ecosistemas digitales, y desde una comprensión general de las necesidades de los clientes finales hacia una más detallada. En este sentido, proponen una matriz con cuatro modelos, donde el modelo de negocio digital *"Ecosystem Driver"* se destaca por liderar la organización dentro de un ecosistema digital, generando valor para todos sus miembros.



“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

“Las empresas de alto crecimiento no alcanzan el éxito solas. Cada vez más, logran resultados mediante la creación y la orquestación de ecosistemas digitalmente conectados que generan valor para todos sus participantes”.

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

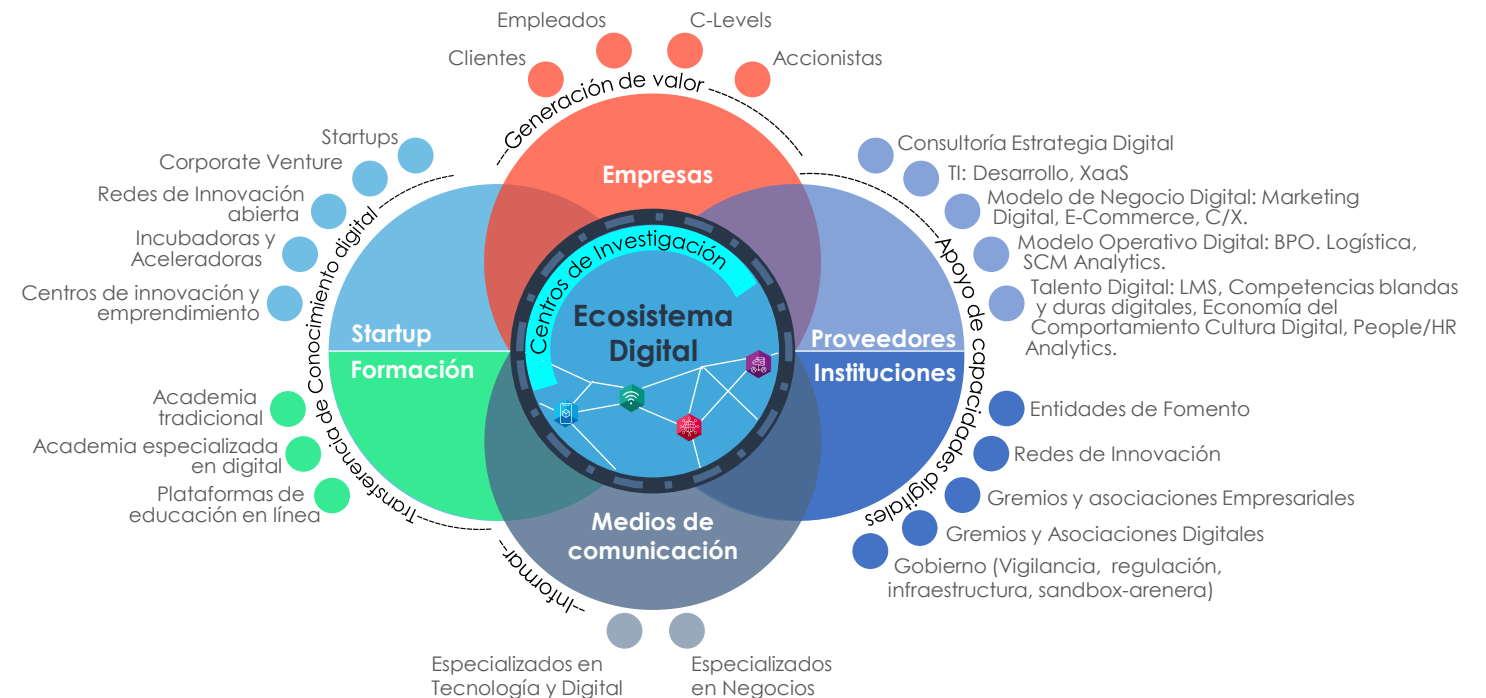
Principales lecciones aprendidas del ecosistema Fintech colombiano.

Teniendo como referencia el concepto previamente mencionado por el Foro Económico Mundial, se analiza el ecosistema digital Fintech en Colombia, considerado por muchos líderes encuestados en este estudio como el más desarrollado en el país.

Uno de los referentes del desarrollo de este ecosistema de transformación digital fue el modelo de “Colombia Fintech” que ha logrado posicionarse como un actor representativo, legítimo y reconocido tanto por el gobierno como por la industria. Una lección clave aprendida en la madurez de este ecosistema fue el surgimiento de modelos Fintech, lo que evidenció la necesidad de una mayor innovación en el sistema financiero tradicional. Sin embargo, estos modelos se enfrentaron a barreras significativas, como sistemas de riesgo muy estrictos y regulaciones limitantes, lo que también afectó a los nuevos jugadores emergentes. A pesar de ello, la política del gobierno nacional de promover la inclusión financiera y la disposición para colaborar y co-crear con este ecosistema en desarrollo permitió la articulación del mismo, fomentando la innovación en los modelos de negocio, la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la exploración de espacios regulatorios a través de un sandbox.

En cuanto a la hoja de ruta del ecosistema Fintech, varios sectores están buscando alcanzar un nivel de madurez similar, como PropTech, EdTech, HealthTech, entre otros.

**Figura 1. Actores del Ecosistema Digital por sector.**



Al examinar el ecosistema Fintech colombiano, se identifican siete (7) tipos de sectores: **Empresas, Proveedores, Instituciones, Medios de Comunicación, Formación, Startups y Centros de Investigación.** Estos actores interactúan entre sí, creando una red que les permite especializarse digitalmente y colaborar de manera mutua, sin descartar la competencia, en consonancia con la definición de ecosistema digital proporcionada por el World Economic Forum.

El sector empresarial juega un papel crucial en la generación de modelos de crecimiento de valor dentro del ecosistema. Recibe la transferencia de innovación disruptiva desde el sector de startups y el conocimiento formativo del ámbito académico y educativo. Además, se mantiene al tanto de las últimas tendencias digitales y su impacto en los negocios a través de los medios de comunicación especializados en estas áreas. Por otro lado, los centros de investigación y desarrollo tecnológico y centros de innovación y productividad como CINETEL, contribuyen al ecosistema al generar conocimientos nuevos que pueden aplicarse y adaptarse a las condiciones empresariales del país.

El sector empresarial también recibe el respaldo de capacidades digitales por parte de los proveedores, habilitadas gracias al apoyo institucional, tanto en términos de asistencia como de regulaciones y normativas, así como en infraestructura digital.

Elaborado por CINETEL 2023

Las empresas deben comprender claramente su interacción simbiótica con el ecosistema digital. Como primer paso, es crucial plantear siete (7) preguntas de manera holística, involucrando no solo al CEO, CIO y CFO, como tradicionalmente se ha hecho, sino también a quienes son responsables de generar valor a partir de los modelos de negocio. Estas preguntas abarcan desde los procesos de marketing, la experiencia y el servicio al cliente, hasta la generación de eficiencia y productividad en los procesos operativos como SCM, logística, producción y operaciones. Además, se exploran procesos de apoyo como talento, TI, administración y contabilidad, junto con la innovación digital, las finanzas, la planeación y otros aspectos relevantes. Estas preguntas de referencia surgieron como parte de un ejercicio llevado a cabo con diversos actores del ecosistema digital.



## 7 preguntas esenciales que los C-Levels deberían plantearse acerca del Ecosistema Digital

- 1 Los ecosistemas rompen los límites de industria, ¿pero se tiene claridad en que ecosistema se está participando y/o debería participar la empresa?
- 2 ¿Cómo está interactuando el ecosistema interno de su empresa con el ecosistema externo? Y ¿cómo debería interactuar para lograr el nivel deseado al cuál se quiere transformar su 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 ¿Mi estrategia digital abarca la creación de nuevos negocios escalables y de crecimiento exponencial, aprovechando generadores de valor dentro del ecosistema?
- 5 ¿Cuál es el grado de comprensión que posee acerca de los usuarios finales de su empresa dentro del ecosistema en el que opera o tiene la intención de operar?
- 6 ¿En qué medida la empresa guía sus decisiones mediante una capacidad analítica descriptiva y predictiva, fundamentada en datos provenientes de su ecosistema?
- 7 ¿Qué nivel de TX (Total Experience) genera su negocio frente a otras opciones que el mercado puede encontrar en el ecosistema?

# 03

## Retos, Barreras y Oportunidades

- Impulsores y Limitantes del ecosistema para la Transformación Digital empresarial.
- Principales hallazgos por sector.



# Retos, barreras y oportunidades en el ecosistema digital que generan impulsores y limitantes para la Transformación Digital de las empresas

En los ecosistemas digitales más avanzados, se han identificado **4 impulsores** clave para las estrategias de transformación digital de las empresas. Estos impulsores pueden ser desarrollados desde dentro de las éstas hacia el ecosistema, y es fundamental fomentar el desarrollo de una cultura digital más abierta en múltiples aspectos, no solo limitándose a la innovación abierta.

Por otro lado, se han identificado **5 limitantes** en el ecosistema digital que impactan las estrategias de Transformación Digital de las empresas tradicionales. Estas limitaciones provienen del exterior y afectan el desarrollo de las estrategias digitales de las organizaciones, ya que la estrategia interna de cada empresa por sí sola no puede alcanzar los resultados deseados. Las limitaciones del ecosistema pueden desarticular las estrategias digitales de las empresas y restringir su crecimiento, el cual debe avanzar más allá de modelos incrementales hacia modelos exponenciales.

# 4 Impulsores del ecosistema digital que impactan las estrategias de Transformación Digital

## 1. Desarrollo de Innovación Disruptiva a través de la Innovación Abierta con el ecosistema digital

La innovación disruptiva posee el potencial de generar un impacto notable tanto en el modelo de negocio como en la eficiencia operativa, al aprovechar las ventajas de las tecnologías emergentes. La Innovación Abierta es un habilitador crucial para desarrollar modelos de innovación disruptiva en las empresas de forma co-creativa y colaborativa con el ecosistema digital, mediante modelos In-Bound, como fusiones, adquisiciones, *corporate venture capital*, centros de investigación y aceleradoras, así como modelos Out-Bound, como *open-sources*, *spin-offs* y *joint-ventures*, entre otros recursos.

## 2. Arquitectura Empresarial: Alineando el Negocio para una Generación Holística de Valor

En el contexto del ecosistema digital, la Arquitectura Empresarial permite alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las tecnologías digitales disponibles y las necesidades del mercado. Facilita la comprensión integral de los procesos de valor de la organización, adoptando un enfoque holístico que alinea el crecimiento en la generación de valor y la eficiencia operativa con la tecnología necesaria para habilitar y acelerar las acciones requeridas para alcanzar los objetivos establecidos. Contar con una visión holística permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas y ser más ágiles en entornos cambiantes.

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

Los modelos de experiencia deben mantener una relación simbiótica, donde el CX (*Customer Experience*) actúa como punto de partida, seguido por el UX (*User Experience*), y destacando el MX (*Multi Experience*) como un modelo que trasciende el concepto de omnicanalidad. Este último refuerza los diversos puntos de interacción del cliente en su mapa de travesía o Journey Map. La perspectiva de la experiencia en el ecosistema digital no solo abarca a los clientes, sino que también incluye otros grupos de interés. En este sentido, es importante considerar el "SX (*Supplier Experience*)", ya que la incorporación de los proveedores desempeña un papel crucial en los modelos de experiencia.

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

Para una predicción más precisa de tendencias y comportamientos, la Inteligencia Artificial (IA) puede analizar tanto datos históricos como en tiempo real dentro del ecosistema digital. Esto permite anticipar las tendencias futuras y los comportamientos del mercado, generando recomendaciones más efectivas que optimizan el proceso de toma de decisiones. Basándose en modelos predictivos, esta capacidad representa indudablemente una ventaja competitiva. Aunque muchas empresas han avanzado en el desarrollo de sus modelos de "reporting", aún tienen un rezago en términos de analítica predictiva.

# 5 Limitantes para la Transformación Digital

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

Para el desarrollo de un sector, es importante atraer inversiones que impulsen la creación de nuevos emprendimientos (startups) altamente innovadores, aunque se deben considerar los altos niveles de riesgo asociados.

Además, esto fomenta el desarrollo de verticalidades especializadas por parte de las aceleradoras, lo que a su vez estimula la adopción de acciones de innovación abierta por parte de las empresas tradicionales.

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

A medida que nuevos participantes ingresan al ecosistema, ampliando la gama de modelos disruptivos e innovadores, es crucial generar la suficiente demanda. Esto implica ajustar los nuevos productos para que se alineen con las necesidades y expectativas del mercado (*Product-Market Fit*). Además, se requiere una sinergia entre todos los miembros del ecosistema, especialmente desde programas gubernamentales}, por ejemplo, los que promueven la inclusión financiera, para lograr este objetivo.

## 3. Regulación que facilite dinamizar el ecosistema

La falta de políticas públicas y marcos normativos, así como espacios iniciales de diálogo, donde reguladores, actores tradicionales, startups y otros sectores del ecosistema puedan participar de manera asociativa y colaborativa, es una limitación. Es importante establecer estos espacios para discutir y comprender la agenda normativa necesaria para fomentar cambios disruptivos en el ámbito digital. Posteriormente, se pueden desarrollar áreas de prueba, como un "sandbox", similar al utilizado en el ecosistema Fintech.

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

Varios estudios destacan la importancia de la cultura de talento y la adopción digital, y la mayoría de las empresas son conscientes de ello. Sin embargo, la transición de la implementación a la adopción y apropiación sigue siendo un desafío significativo. Al mismo tiempo, algunos conceptos emergentes, como la economía del comportamiento y los modelos *EdTech (Educational Technology)*, están cobrando fuerza para el desarrollo de competencias digitales tanto blandas como duras. No obstante, la retención del talento en las empresas sigue siendo otra barrera importante a tener en cuenta.

## 5. Falta de mentalidad exponencial para escalabilidad

La escalabilidad en los modelos de negocio durante los procesos de transformación implica la creación de modelos que puedan crecer de manera exponencial. Sin embargo, esto demanda un cambio de mentalidad exponencial por parte de las juntas directivas y la alta gerencia. Es necesario que utilicen las nuevas tecnologías para aumentar la generación de valor y la eficiencia operativa como una ventaja competitiva. Este enfoque requiere un modelo de gobernanza con métricas que no se limiten al año calendario tributario, como suele ser el caso en el modelo tradicional.

# Principales hallazgos por sector

## Sector Empresarial ● ● ●

- Existe una carencia de modelos de cultura abierta que integren al ecosistema externo digital, ya que los enfoques culturales suelen ser mayormente internos.
- El *mindset* (o mentalidad) digital en la alta gerencia se erige como un factor crítico de éxito en los procesos de transformación.
- La rotación de personal, especialmente entre los *centennials*, es considerablemente alta.
- Es común que se perciba la transformación digital como un proyecto puntual en lugar de un proceso continuo.
- La innovación con experimentación en modelos de negocios distintos al núcleo principal es limitada.
- Aunque se recopilan datos para la toma de decisiones, el nivel de análisis descriptivo es insuficiente.
- Los departamentos de análisis que no logran integrarse con las áreas usuarias suelen ser vistos como centros de costos en lugar de impulsores de valor.
- La implementación de procesos de automatización, como RPA, genera una alta demanda en las áreas de tecnología, lo que ocasiona una rotación elevada de desarrolladores y retrasos en las implementaciones.
- A pesar del reconocimiento de la importancia de un gobierno de transformación digital, muchas empresas carecen de conocimiento sobre cómo establecerlo.
- Los modelos de arquitectura para la transformación digital se centran predominantemente en lo tecnológico y no han evolucionado al ámbito de la estrategia empresarial.
- Los procesos de formación tecnológica, especialmente en aspectos técnicos y de desarrollo, están experimentando un impulso considerable con plataformas de educación virtual (como Platzi), generando en poco tiempo (1 año) personal altamente especializado en un lenguaje o tipo de desarrollo específico. No obstante, surge una escasez de talento estratégico que requiere una formación y experiencia más formal.
- El entorno regulatorio y las expectativas asociadas al cambio de gobierno están limitando el desarrollo de nuevos ecosistemas que aspiran a alcanzar el nivel de madurez alcanzado por Fintech en Colombia. Este último sirve como referencia para modelos en sectores como Health Tech, EdTech y LegalTech, los cuales buscan alcanzar una madurez similar. La co-creación y la colaboración con empresas grandes y tradicionales son elementos clave para impulsar las estrategias de transformación digital en estos sectores.
- Los modelos *as-a-service* están ganando cada vez más relevancia. Sin embargo, muchas empresas enfrentan el desafío de lidiar con un legado tecnológico complejo, lo que dificulta la migración hacia estos modelos.
- La usabilidad tecnológica rara vez se evalúa, lo que lleva a que las empresas a menudo incursionen en nuevas adquisiciones sin aprovechar al máximo las soluciones existentes.
- La adopción o exploración de tecnologías disruptivas suele centrarse más en tener la tecnología en sí que en adquirir la capacidad que esta puede ofrecer al negocio en términos de ventajas competitivas. Por ejemplo, en el ámbito de la ciberseguridad, el enfoque tiende a estar más orientado a cumplir con las auditorías que en convertir la ciberseguridad en una ventaja competitiva.

## Sector Proveedores

- La baja cuantificación del impacto que pueden generar las soluciones en los clientes empresariales constituye una limitación significativa.
- Los modelos de medición empresarial, basados en la reducción de presupuestos, están obstaculizando la exploración de nuevos modelos de Business Process Outsourcing (BPO) en áreas como Experiencia del Cliente (C/X), Analítica y Automatización Robótica de Procesos (RPA). Esto se debe a que se enfocan más en los costos del modelo de centro de llamadas que en las soluciones de BPO que tradicionalmente se han ofrecido.
- Existe un conocimiento insuficiente sobre las necesidades del cliente, lo que lleva a ofrecer soluciones más avanzadas de lo necesario o, por el contrario, unas que no satisfacen las necesidades específicas de las empresas y no son personalizables. Esto obliga a las empresas a buscar soluciones a través de modelos de innovación abierta o co-creación con startups, instituciones académicas u otros sectores.
- La falta de amplio conocimiento por parte del Directivo responsable del área de Tecnología de la Información (CIO) puede ser un doble filo, ya que podría limitar las adquisiciones de tecnología según su criterio y conocimiento, sin explorar otras soluciones.
- En ocasiones, la entrada a empresas tradicionales y poco receptivas al cambio se produce a través de las áreas de marketing digital. Estas áreas han evolucionado más allá de la simple publicidad digital, especialmente con la inclusión de aplicaciones básicas de *Business Intelligence* (BI), lo que genera un interés posterior en explorar temas tecnológicos más amplios.



## Sector Startup

- La falta de información integral sobre todo el ecosistema de *startups* dificulta el proceso de *scouting* por parte de las empresas de manera efectiva. Actualmente, deben explorar cada aceleradora o red de innovación abierta por separado.
- Los procesos de co-creación entre *startups* y empresas tradicionales enfrentan desafíos debido a las expectativas diferentes que tienen ambas partes.
- Existe una confusión respecto al concepto de emprendimiento, especialmente en el caso de las *startups* de base tecnológica, lo que distorsiona la comprensión de los términos relacionados con la experimentación, la iteración, el Producto Mínimo Viable (MPV) y el alto riesgo.
- Los programas gubernamentales a menudo presentan niveles de rigurosidad y complejidad en la documentación que son adecuados para empresas grandes acostumbradas a procesos de cumplimiento, auditoría y gestión de riesgos, pero no para pequeñas y medianas empresas (PyMEs), y mucho menos para las microempresas.
- Aunque existen numerosas iniciativas impulsadas por aceleradoras, especialmente en los convenios que establecen con otros ecosistemas, falta sinergia entre ellas, incluso entre los ecosistemas de fomento a la innovación en ciencia y tecnología a nivel regional.
- La regulación y la normativa continúan siendo brechas importantes por cerrar en el país para los nuevos ecosistemas que emergen.

## Sector Academia

- Es fundamental desarrollar un conocimiento con mayor aplicabilidad local, ya que muchos C-Levels buscan mejorar sus competencias aprovechando la oferta internacional, que cada vez es más accesible gracias a la virtualidad. Los programas cortos, enfocados en la aplicabilidad y la creación de redes globales, están ganando popularidad, especialmente con la disponibilidad de programas en español procedentes de países angloparlantes.
- Las áreas de gestión humana deben trascender la simple facilitación de cursos en un Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés). Deben liderar con el ejemplo, utilizando herramientas de analítica como *People Analytics* y proporcionando retroalimentación en tiempo real sobre el desempeño, además de fomentar ambientes de inspiración e innovación.
- Aunque los tiempos para formar desarrolladores son cada vez más cortos debido a la especialización, se está creando una brecha en competencias más integrales y estratégicas.
- Es crucial contar con profesores “practicantes” de lo que enseñan. Las plataformas que ofrecen conocimientos generados por profesionales en activo son más populares debido a su conexión y aplicabilidad con la realidad.
- El aprendizaje de temáticas puede verse condicionado por la disponibilidad de formación gratuita ofrecida por muchos proveedores de tecnología, lo que puede generar sesgos. Por ello, cada vez más empresas prefieren modelos agnósticos para garantizar mayor neutralidad. Además, es fundamental que los CEO asuman la responsabilidad de aprender sobre lo digital y no deleguen por completo las decisiones de transformación en otros.

## Sector Mediático

- Los C-Levels están buscando información sobre transformación digital en fuentes externas, incluyendo blogs de expertos globales, pero descuidan el contenido proporcionado por medios locales e incluso por medios internacionales, prefiriendo la versión internacional sobre la local.
- Los medios especializados deben implementar estrategias de "*In-Bound Marketing*".
- Las noticias tienden a centrarse únicamente en el "éxito" o fracaso de las *startups*, sin profundizar en otros temas de interés, especialmente a nivel B2B.

## Sector Institucional

- Existe una falta de simbiosis entre las diferentes entidades, tanto públicas como privadas.
- Las entidades públicas carecen de continuidad en sus iniciativas, con la excepción de lo ocurrido en el ecosistema Fintech.
- Muchas iniciativas no son divulgadas dentro de las empresas, lo que dificulta la obtención de soluciones claras cuando se buscan. La información proporcionada por las entidades no es suficientemente clara.
- Muchos programas institucionales deberían ser incorporados en los espacios académicos para su enseñanza.



# 04

Un nuevo Modelo de  
Medición para evaluar  
la Madurez Digital  
Empresarial en el  
Ecosistema Digital  
Colombiano



# Un nuevo Modelo de Medición para evaluar la Madurez Digital Empresarial en el Ecosistema Digital Colombiano

Alrededor del 70% de las estrategias de transformación digital de las organizaciones no están alcanzando los resultados esperados (McKinsey, 2021). Sin embargo, es importante comprender los factores que inciden, especialmente considerando los cambios provocados por la pandemia y su pospandemia, los cuales han acelerado la implementación de las hojas de ruta digitales.

Para abordar esta problemática, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de fuentes secundarias, incluidas entidades como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el Foro Económico Mundial (WEF) y el modelo de negocio digital del MIT, así como de consultoras globales. Además, se han examinado los hallazgos de un estudio exploratorio a nivel cualitativo, que involucró a más de 40 líderes de diversos sectores del ecosistema digital, tales como empresas de distintas industrias y tamaños, proveedores de soluciones tecnológicas y digitales, instituciones académicas, *startups*, redes de innovación y 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 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.

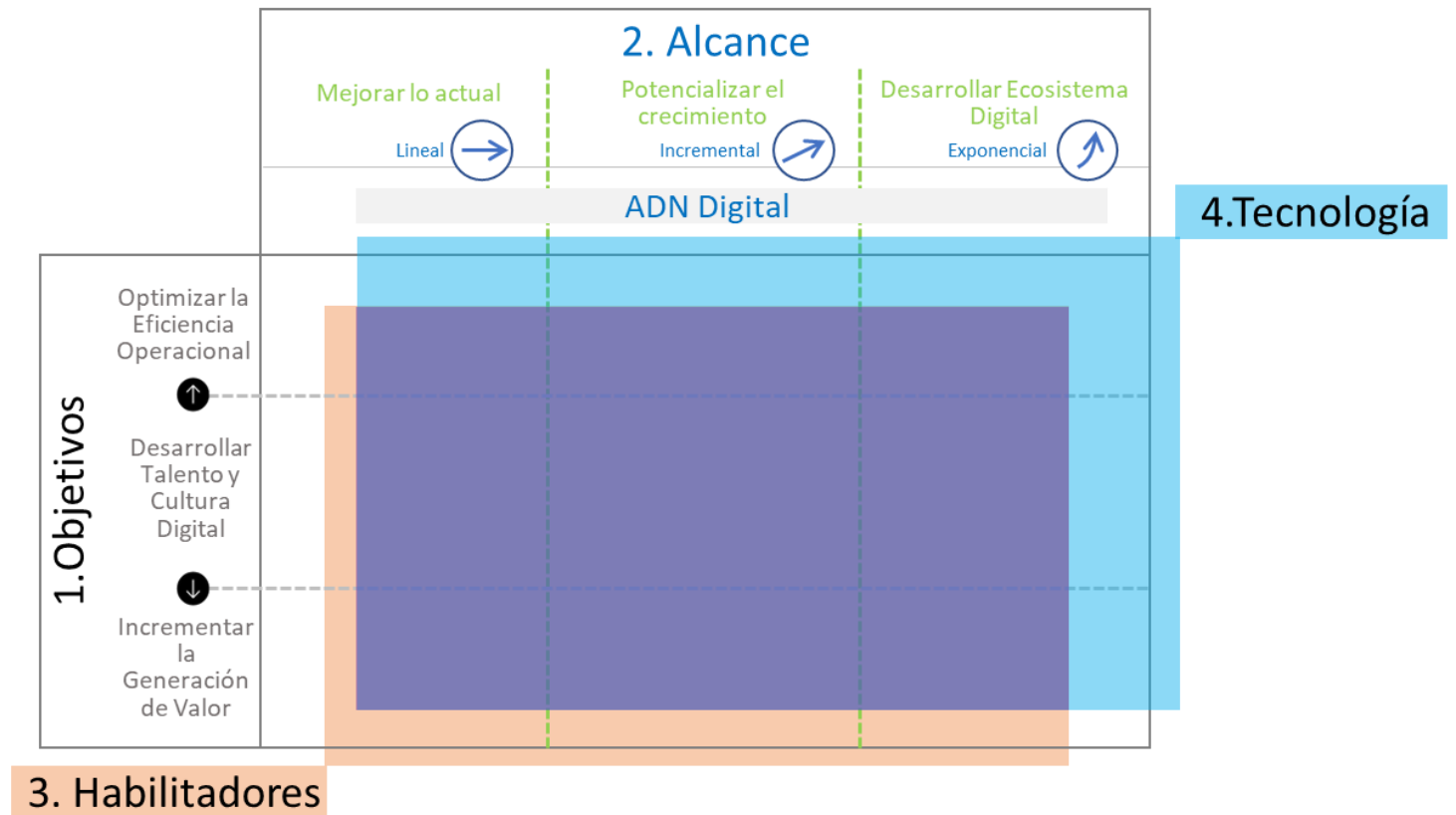
Como se mencionó, es clave el **ADN Digital**, entendiéndolo como los rasgos claves que dan la capacidad de la organización de lograr el alcance definido en la estrategia de transformación digital, concibiendo primero su punto de partida como lo son la mentalidad digital actual, especialmente desde la 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 para medir mejor el nivel de madurez

[Link para ver el modelo](#)



# Anexo 1. Sectores y líderes participantes

Más de 41 líderes del ecosistema colombiano participaron en el estudio. Se contó con la presencia de CEOs, CIOs, COOs, CMOs y otros perfiles representativos de grandes empresas y PyMEs, lo que permitió obtener una visión integral y completa de la situación.



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>	<p><b>41</b></p> <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> <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> <p><b>20</b></p> <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> <p><b>8</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio Electrónico Colombiano</li> <li>• Connect Bogotá</li> <li>• iNNpulsá</li> <li>• Latam Fintech Hub</li> <li>• RutaN</li> </ul> <p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HubBog</li> <li>• Imexhs</li> <li>• Laika</li> </ul> <p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Espectador</li> <li>• Forbes Colombia</li> <li>• Impacto TIC</li> </ul> <p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EAFIT</li> <li>• SingularityU</li> </ul> <p><b>2</b></p>

