

# Madurez Digital

*Un análisis del Informe de Madurez Digital Colombia 2022 lanzado por Needed, Caracol TV y la ANDI*

DOI: 10.29236/sistemas.n166a4

Emir Hernando Pernet Carrillo, DBA, PMP.

Maria Mercedes Corral Strassmann, PhD (C)

Needed en alianza con Caracol TV y la ANDI lanzaron el primer Informe de Madurez Digital en Colombia (Needed, 2023) con el propósito de dar a conocer las mejores prácticas, reflexiones, e ideas de organizaciones que están más avanzadas en sus procesos de transformación, de tal forma que sean de inspiración e impulso a aquellas que aún no han iniciado o están dando sus primeros pasos. Esta investigación busca identificar los aspectos más relevantes de dicho informe que le permitan al lector co-

nocer los factores claves a tener en cuenta en un proceso de transformación digital organizacional, los temas principales a incluir en una agenda de transformación digital para los próximos años, el estado de madurez digital de las organizaciones colombianas, y los temas de formación y mejores prácticas en los que se debe hacer énfasis para cerrar las brechas de conocimiento más críticas diagnosticadas.

El informe es el resultado de una investigación cualitativa y cuantitati-

va sobre transformación digital realizada en 2022, en la cual participaron 478 personas en Colombia que presentaron una prueba adaptativa, y 30 personas que fueron entrevistadas dentro de los que se encontraban CEO de grandes empresas, directores de gremios y de fundaciones, rectores de universidades, y especialistas en transformación digital en Colombia.

A continuación, se detallan los cuatro puntos importantes a tener en cuenta en el proceso de transformación.

### Factores clave en el proceso

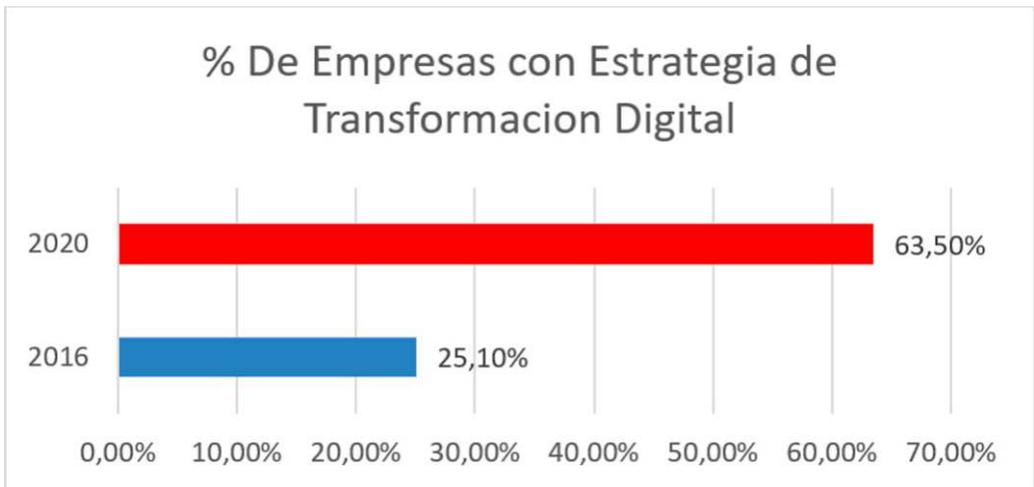
La Encuesta de Transformación Digital de la Vicepresidencia de Transformación Digital de la ANDI muestra un aumento en el porcentaje de empresas que cuentan con

una estrategia de transformación digital. Mientras que en 2016 el porcentaje estaba en el 25.1%, en 2020 era del 63.5%, Gráfica 1.

Dentro de su investigación, la ANDI identifica tres factores claves de éxito para las iniciativas de transformación digital:

1. El liderazgo.  
La transformación digital debe ser movilizadora desde los altos cargos (Comités Ejecutivos, CEOs, o por los Accionistas). Es importante que éstos conozcan cuales son los problemas que tiene su organización y cómo la tecnología los puede resolver.
2. El aprendizaje continuo.  
La transformación digital es un proceso que evoluciona cons-

Gráfica 1



Fuente: (Needed, 2023)

tantemente. Esto hace que la estrategia de transformación sea dinámica y atienda los constantes cambios tecnológicos con la necesaria capacitación y reentrenamiento del personal.

### 3. La cultura.

Más allá de la capacitación y el reentrenamiento del personal en nuevas tecnologías, la transformación digital exige un cambio en su *mindset* y sus habilidades.

Las personas deben desarrollar una mentalidad abierta y flexible que les permita anticiparse a los cambios que puedan afectar su organización, e identificar oportunidades en el mundo digital que puedan potenciar sus capacidades.

## Temas principales en la agenda

Las iniciativas y planes de transformación digital para el período 2022-2023 fueron clasificadas en el informe en cinco temas principales:

1. Retener el Talento. Una práctica que ayuda a la retención del talento, adicional a la de la compensación, es la conformación de equipos de trabajo cuyos miembros estén creciendo juntos, enfrentando retos permanentes, y expuestos a procesos de aprendizaje e investigación.
2. Cliente y Omnicanalidad. Una clave para mejorar la experiencia de cliente es potenciar la omnicanalidad, para que a través

de los diferentes puntos de contacto y programas de fidelización se pueda conocer más sobre el cliente.

3. Analítica de Datos y Ciberseguridad. La capacidad para la toma de decisiones basadas en los datos debe desarrollarse de forma transversal a toda organización. En cuanto a la ciberseguridad, la expansión de la frontera digital de las organizaciones conlleva una mayor exposición a ciberataques. En este sentido, es importante que éstas conozcan que son vulnerables, que están expuestas no solo a riesgos de seguridad conocidos, sino también a desconocidos, y que no deben escatimar esfuerzos tecnológicos, económicos y sobre todo culturales para gestionar la inseguridad y la exposición al riesgo de manera eficiente y efectiva.
4. Canales, Plataformas y Servicios Digitales. El enfoque en los canales digitales debe seguir presente en las agendas de las empresas de productos y servicios.
5. Tecnología Avanzada, Migración a la Nube y Automatización de Procesos. La migración a la nube es una tendencia que no tiene reversa, mientras que la automatización de procesos debe complementarse con el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la analítica

de datos, y el blockchain, para potenciar los procesos de transformación.

## Estado de Madurez Digital de las Organizaciones Colombianas

En 2022, 478 personas representantes de diferentes industrias respondieron a un cuestionario cuyo objetivo era medir el grado de desarrollo de sus habilidades digitales.

En el cuestionario se evaluaron cuatro dimensiones que agrupaban varias temáticas relacionadas:

1. Marketing y Ventas Centradas en el Cliente: Plataformas, Marketing Digital, Conversión, Marketplace, Logística, y Estrategia de e-Commerce.
2. Centricidad en los Datos: Estrategia de Datos, Analítica de Datos, y Métricas de Negocios.
3. Centricidad en el Cliente: Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), Experiencia del Cliente (CX), y Metodologías de Innovación.
4. Ecosistema Digital: Estrategia Digital, Tecnologías Exponenciales, Seguridad de la Red, y Seguridad de la Información.

El grado de desarrollo resultante de cada evaluación calculado de forma porcentual se mapeó a cinco niveles de madurez:

1. Nivel Básico 0%-20%.
  - Conocimientos digitales muy básicos o nulos.

- Poca a cero aceptación por parte del equipo ejecutivo de soluciones o estrategias digitales.

2. Nivel Iniciando 20%-40%.
  - Poca aceptación por parte del equipo ejecutivo de soluciones o estrategias digitales.

- Adaptándose a la cultura digital en ciertas áreas, implementando algunas prácticas convencionales del mercado.

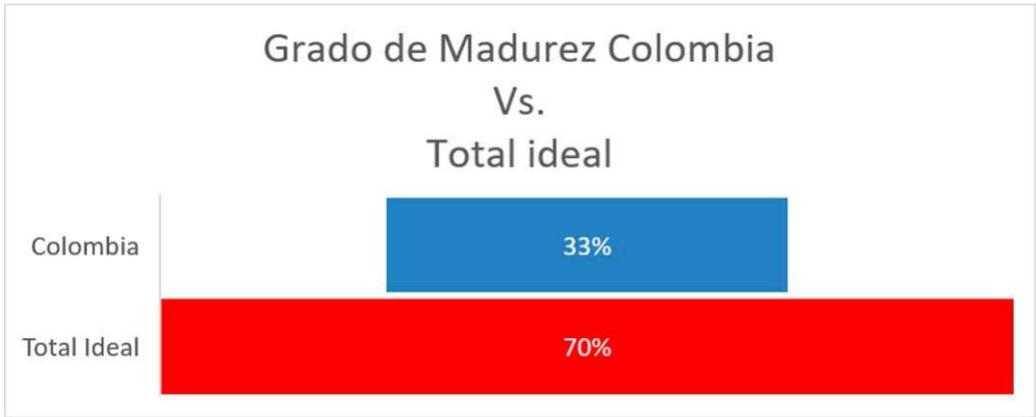
3. Nivel Adoptando 40%-60%.
  - Propuesta de valor de lo digital comenzando a ser reconocida por el equipo ejecutivo.

4. Nivel Evolucionando 60%-80%.
  - Apropio de buenas prácticas del mercado, manejo de la data como insumo, enfoque en el consumidor.

5. Nivel Liderando 80%-100%.
  - Implementación de mejores prácticas, referente en la industria para la competencia y segmento.
  - La estrategia digital está integrada en la visión y estrategia de la organización.

El resultado total, que agregó las evaluaciones de los 478 participantes, fue del 33%, ubicando al promedio de empresas en Colombia en el nivel de madurez "Iniciando". En la siguiente gráfica se compara nuestro nivel de madurez con el de las empresas líderes en Latinoamérica (Total Ideal: 70%), Gráfica 2.

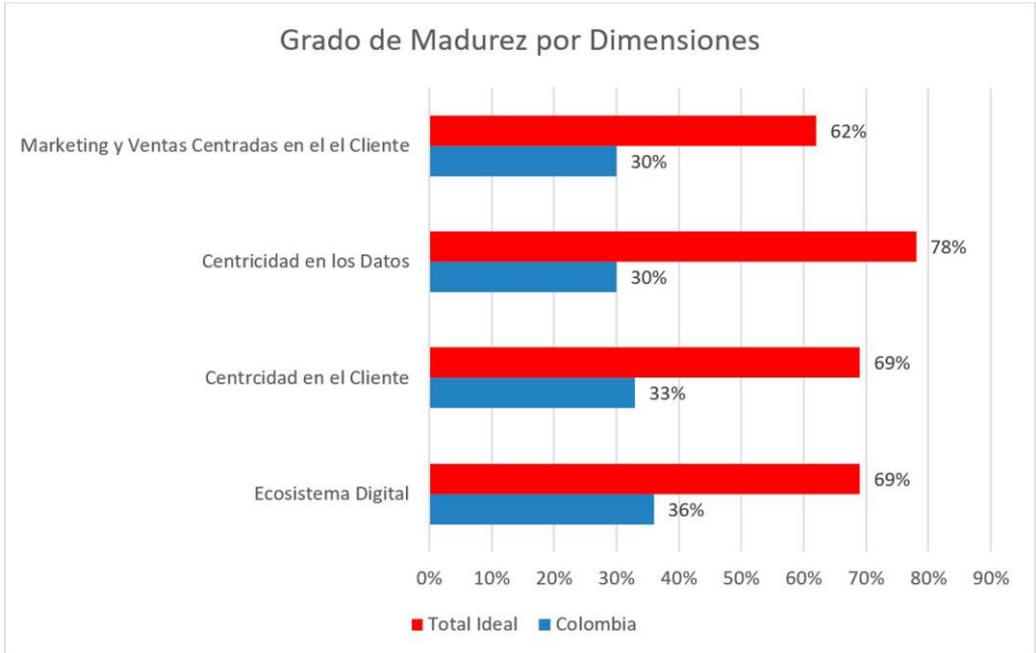
Gráfica 2



Fuente: (Needed, 2023)

A continuación, se muestra gráficamente la comparación discriminada por las cuatro dimensiones nombradas anteriormente, Gráfica 3.

Gráfica 3



Fuente: (Needed, 2023)

El mayor rezago se evidencia en la Centricidad de los Datos (48% de diferencia), y el menor en el Marketing y Ventas Centradas en el Cliente (32% de diferencia), las dos dimensiones con menor nivel de madurez en Colombia. La publicación (Needed, 2023) identifica un factor común en el entorno de todas las organizaciones de Latinoamérica entre los años 2020 y 2022, el COVID, y explica la diferencia entre las mediciones en Colombia y los Líderes en Latinoamérica, como una reacción más efectiva de los líderes ante la crisis generada por dicho factor.

### Brechas de Conocimiento Críticas

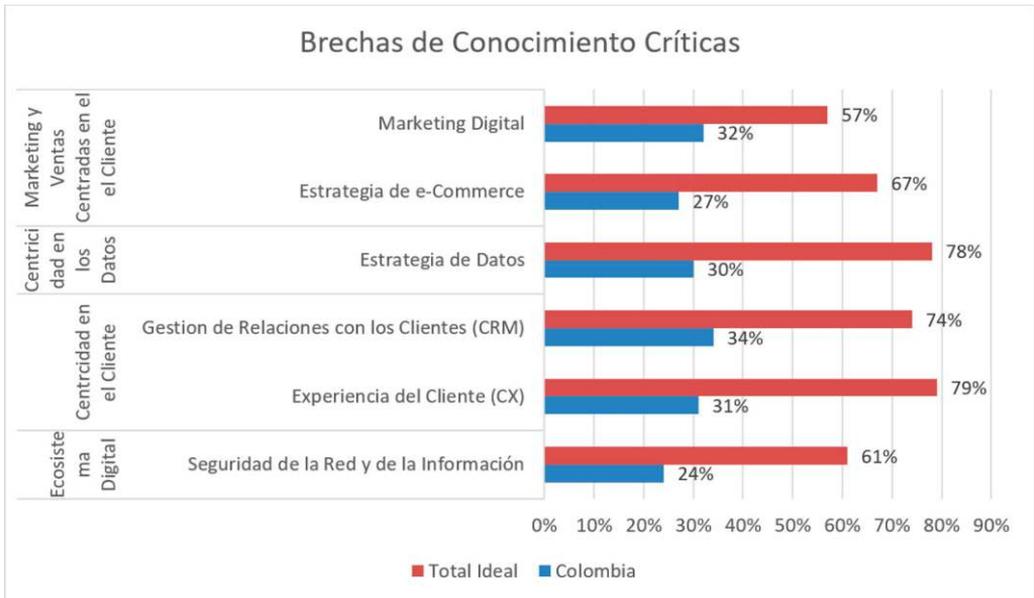
Con base en un análisis detallado de los resultados de la encuesta, se

identifican en el informe, para cada dimensión, las temáticas más críticas (las de mayor porcentaje de rezago). El siguiente gráfico muestra las brechas por dimensión y temática, Gráfica 4.

A continuación, se expone lo que están haciendo las empresas líderes de Latinoamérica para cerrar esas brechas, no solo desde la perspectiva de las mejores prácticas, sino también desde la gestión de conocimiento. Esta información es útil para guiar a nuestras organizaciones en las acciones a seguir para mejorar sus niveles de madurez en cada dimensión.

1. Marketing y Ventas Centradas en el Cliente. Para cerrar la brecha en esta dimensión, las em-

Gráfica 4



Fuente: (Needed, 2023)

presas líderes en Latinoamérica utilizan plataformas y estrategia de marketing digital para la identificación y gestión de nuevos clientes. En cuanto al conocimiento a reforzar se incluye el Video Marketing, Influencer Marketing, Social Strategy, Social & Live Commerce, Pagos Digitales, Chatbots y Comercio Conversacional.

2. Centricidad en los Datos. Las empresas líderes explotan la data existente para detectar oportunidades en el servicio, y relacionan la estrategia del negocio con la estrategia de datos. Estas organizaciones utilizan tecnologías de análisis predictivo y de visualización de datos.
3. Centricidad en el Cliente. Las estrategias de las empresas más destacadas de la región utilizan la innovación para idear soluciones que resuelvan problemas de los clientes y les generen valor, la omnicanalidad para promover sus productos, y el mapeo de experiencia de los clientes para identificar sus dolores y nuevas oportunidades. Dichas estrategias se apalancan en temas como la Innovación Digital, MVP y prototyping, Omnicanalidad, CRM y planes de fidelización.
4. Ecosistema Digital. Las mejores prácticas en la región comprenden el uso de metodologías ágiles para la solución de proble-

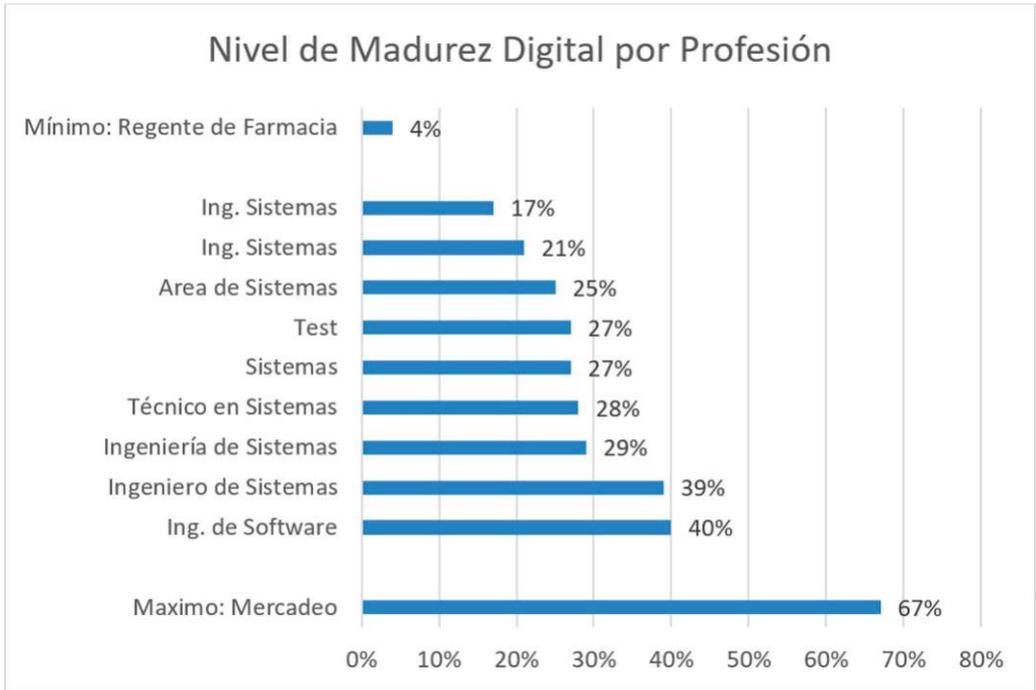
mas de productividad, efectividad y competitividad, y el desarrollo de una cultura organizacional de seguridad y de cambio. La primera, para comprender los riesgos de seguridad, y la segunda, para apoyar los procesos de transformación organizacional. Las temáticas que requieren ser entendidas para el desarrollo del ecosistema se relacionan con nuevas metodologías de management, Agile mindset, Lean Thinking, Gestión del Cambio Organizacional, y Ciberseguridad.

## Conclusiones

Aunque el incremento en el porcentaje de empresas que cuentan con una estrategia de transformación digital es notable desde el año 2016, la valoración del Grado de Madurez Digital de las organizaciones colombianas es preocupante. Nuestro nivel es “Iniciando” y corresponde a un grado de madurez del 33%, que comparado con el 70% de las empresas líderes de Latinoamérica evidencia que las estrategias han sido más reactivas que proactivas, que las mismas fueron forzadas por la crisis del COVID, y no responden a iniciativas de organizaciones que buscan su sostenibilidad.

El informe incluye un dato preocupante desde la perspectiva profesional, el cual podemos observar en la gráfica 5. El índice de madurez digital por profesión sitúa a los ingenieros de sistemas o de carre-

Gráfica 5



Fuente: (Needed, 2023)

ras afines dentro del nivel “Iniciando”, entre un 20% y un 40%.

Se hace necesario definir estrategias dirigidas al cierre de la brecha de conocimiento, de tal forma que se puedan acelerar los procesos de transformación digital en las organizaciones. Las estrategias deben ser planteadas desde la alta dirección de las organizaciones, deben ser proactivas y no reactivas, deben propender por la transformación digital y no por la digitalización, deben mantener un desarrollo continuo de capacidades técnicas y

competencias del personal principalmente en los temas habilitadores de cambio. Para esto es importante que el área de recursos humanos sea un aliado del proceso de transformación, y que las organizaciones dediquen recursos para fortalecer el conocimiento de sus equipos.

### Referencias

Needed. (09 de 03 de 2023).

Recuperado el 09 de 03 de 2023, de <https://contenido.needed.education/informe-de-madurez-digital-colombia-2022>

**Emir Hernando Pernet Carrillo, DBA, PMP.** Asesor Senior del Departamento de Sistemas de Información del Banco de la República, Colombia. Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes, Colombia, y MBA de ese mismo centro educativo. Master of Computer Science de Arizona State University, USA. Doctor of Business Administration de Newport University, USA. Project Management Professional del Project Management Institute.

**Maria Mercedes Corral Strassmann, PhD (C).**, Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad de Los Andes; Maestría en Comunicación de datos, University College London de la Universidad de Londres; Programa de Desarrollo Directivo - PDD de Inalde. Experiencia, como director de Proyectos en el Banco de la República; Gerente de TI de CIFIN - Asobancaria; Vicepresidente de Tecnología de Deceval. Experiencia de más de 20 años como Profesor Universitario en áreas de Ingeniería de software, y Gerencia de proyectos, Maestría y Especialización de Ingeniería de Sistemas en la Universidad Javeriana. Actualmente candidato del Doctorado de Comunicación, Lenguajes e Información en la Universidad Javeriana.