IMD MÉXICO 2023 - NEEDED

INFORME DE MADUREZ DIGITAL.023

needed
Helping people thrive

EY
Construyendo un mejor mundo de negocios

KIO

AMERICAN CHAMBER MEXICO

ÍNDICE

04
Resumen Ejecutivo

12
Evolución Digital

55
Agenda 2024

67
Retos y Oportundiades

73
Ceos Entrevistados

Carta a los lectores...

En el último año, hemos sido testigos de la agudización de las brechas entre las empresas en distintas etapas de su evolución digital. Es evidente que la transformación digital se ha convertido en un desafío para la mayoría, y son pocas las que mantienen un ritmo de avance sostenido. Es admirable ver aquellas que han logrado integrar procesos digitales en todas las áreas, especialmente en industrias altamente evolucionadas digitalmente.

En nuestro recorrido hacia la madurez digital, donde el desarrollo del mindset digital sigue siendo una tarea crucial, nos enfrentamos a la realidad de resistencias persistentes en algunas áreas, a pesar de la acelerada adopción propiciada por el talento joven. En este contexto, reconocemos la esencial necesidad de una adaptación uniforme en toda la organización para alcanzar verdaderamente la madurez digital.

A medida que avanzamos en el conocimiento digital, la presión competitiva se torna palpable, recordándonos el extenso camino por recorrer. En las industrias altamente digitalizadas, la diferenciación se convierte en un desafío constante, ya sea compitiendo con startups disruptivas o enfrentando la expansión de grandes jugadores hacia nuevos verticales.

Este viaje nos lleva a destacar con orgullo los avances de todas las compañías mexicanas, que nos posicionan en la vanguardia de la evolución digital, destacando el crecimiento de México, con tasas que superan el promedio global.

Hemos visto una evolución de las compañías mexicanas hacia una segmentación de audiencias más efectiva, con un foco que va más allá de ser sólo customer centric. Un cambio hacia compañías más ágiles, que comprenden que la data es el camino para obtener resultados sostenibles y el insumo clave para sumarse a la senda de la Inteligencia Artificial. Hoy todas las áreas participan de esta evolución, todas se involucran y afirman nuestra idea de que la tecnología, cuando se combina con datos y experiencias de contenido valioso, es la clave del éxito.

En lo que todos estamos alineados, es que la inteligencia artificial se ha consolidado como una tecnología fundamental, con aplicaciones que van desde el análisis predictivo en marketing hasta la automatización de procesos repetitivos mediante RPAs, y en este mundo de cambio constante, cultivar una cultura que abrace la velocidad de cambio se ha vuelto imperativo. Nos enfrentamos a desafíos significativos, desde medir el retorno de inversión en automatización hasta operar en ecosistemas con diferentes grados de evolución digital.

Este informe refleja nuestra visión compartida y nuestro compromiso con la evolución digital en México. Esperamos que este estudio inspire nuevas estrategias y acciones en el ámbito empresarial.

needed Helping people thrive | EY Construyendo un mejor mundo de negocios | KIO | American Chamber Mexico

Alcance de este documento

Este informe es el resultado de una investigación cuantitativa y cualitativa sobre evolución digital que se realiza por tercer año consecutivo en México. Reúne en un mismo documento las experiencias de organizaciones líderes y los resultados del IQ digital, un test adaptativo que mide las habilidades digitales. Su objetivo es indagar en las mejores prácticas y en los puntos de dolor de compañías avanzadas en la transformación digital, recoger sus aprendizajes y volcar los resultados en un documento de análisis y guía para las organizaciones. El informe también se enfoca en el futuro inmediato con el fin de detectar las áreas de oportunidad, las prioridades y los retos en los próximos 12 meses.

En esta investigación, llevada a cabo entre abril y agosto de 2023, se entrevistaron cerca de 30 CEOs de grandes empresas en industrias como fintech, retail, farmacéutica, tecnología, alimentos, hospitality y logística, entre otras. Muchos de los CEOs participaron de ediciones anteriores y otros se incorporan por primera vez.
Durante las entrevistas, los CEOs compartieron su experiencia y describieron prácticas internas y ejemplos puntuales de aplicación de metodologías y resolución de problemas.

Por su parte, la investigación cuantitativa se basó en el test de IQ digital, en el que participaron más de 10,000 personas en cargos directivos de México. Este test, desarrollado por profesionales y líderes de las principales empresas digitales de México y Latinoamérica, se basa en una metodología que combina tres dimensiones: primero, un entendimiento profundo de las necesidades de evolución digital del mercado; segundo, el nivel de conocimiento requerido en habilidades digitales para desarrollarse y crecer exponencialmente, tanto a nivel individual como empresarial; tercero, las tendencias globales y locales que darán origen a nuevos negocios e impactarán en los establecidos.

En esta tercera edición hemos podido detectar algo que sólo revela el tiempo: la velocidad de evolución, en particular, las áreas que avanzan más rápido, las más rezagadas, las características de las compañías que aceleran el ritmo y los obstáculos más frecuentes en el camino de la evolución.

Otra particularidad de esta edición es que el 2023 será recordado como un momento disruptivo en la industria informática, en que la IA ocupó el centro de la escena en los medios, la Bolsa, los directorios e incluso en discusiones con amigos y familiares. Es cierto que la IA ya tiene varias décadas de vida y que casi todas las compañías entrevistadas usan algoritmos de inteligencia artificial desde hace años, pero el hito lo marcó ChatGPT que alcanzó los 100 millones de usuarios en sólo dos meses. En el mismo movimiento, la valuación de las compañías que desarrollan chips y software relacionado con la IA generativa se disparó a las nubes, augurando nuevas posibilidades de crecimiento tecnológico. Sin embargo, la perspectiva auspiciosa está acompañada de grandes preocupaciones, como la pérdida de empleo, los ciberataques y la proliferación de información falsa. Cada nueva semana las preguntas sobre la IA generativa se multiplican: ¿cuál es el impacto en las empresas? ¿Dónde están las oportunidades de negocios? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Qué precauciones debemos tomar? En este informe nos proponemos contestar sólo una: ¿qué están haciendo las empresas mexicanas en este tema?

El gran impacto de los dos informes de Madurez Digital anteriores nos alienta a aumentar el alcance de esta investigación, profundizar en los aprendizajes y diseñar un análisis comparativo interanual que dé cuenta de la evolución en las empresas mexicanas. Estamos convencidos de que la transformación digital es, en esencia, sinónimo de desarrollo de las personas; ahí radica el factor clave para el triunfo de las organizaciones. Esperamos que este informe contribuya a difundir las ideas y experiencias de los líderes que están más avanzados en sus procesos de cambio, e impulse a la acción a los que están dando sus primeros pasos.

.01

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

RESUMEN EJECUTIVO

Las principales conclusiones que surgen del análisis cualitativo –entrevistas a CEOs de empresas líderes en la evolución digital– y cuantitativo –resultados del IQ digital en el que participaron más de 10.000 ejecutivos– son las siguientes:

• En el último año se pronunciaron las brechas que separan a las empresas que se encuentran en distintas etapas de evolución digital. La mayor parte de las compañías está encontrando obstáculos en su proceso de transformación; de hecho, son pocas las que han logrado mantener un ritmo de avance digital sostenido. Es posible clasificarlas en cuatro grupos:

• Empresas que han logrado que los procesos digitales atraviesen todas las áreas y funciones, con indicadores que ponen por encima del 80% la proporción de transacciones, marketing, generación de mercado e interacciones digitales. En general se trata de compañías que operan en industrias evolucionadas digitalmente, un factor que las empuja a seguir desarrollándose. En ellas, perdió sentido hablar de "oportunidades que abre la digitalización" porque el nivel de avance en su industria es de tal grado que la evolución digital es el único camino para seguir compitiendo. Encabezan este grupo las organizaciones con operaciones en múltiples países y negocios basados en información, en áreas como fintech y tecnología. Gran parte de la I&D ocurre a nivel corporativo con aplicaciones y adaptaciones locales.

• En otro grupo se ubican las compañías que tuvieron una fuerte evolución digital en las áreas comerciales pero el avance es desigual entre las áreas, con sectores más rezagados. Aquí también los indicadores de marketing e interacción con el cliente son altos y en ascenso; sin embargo, aún no alcanzan la adopción de un mindset digital uniforme en toda la organización y mantienen fuertes diferencias en formas de colaborar y usar las herramientas tecnológicas. El proceso de evolución sigue su curso a paso firme con el doble objetivo de seguir expandiendo el área comercial y lograr una mayor nivelación a nivel organizacional.

• El tercer grupo está integrado por compañías que experimentaron un gran crecimiento hace tres años (durante la pandemia) con la incorporación de canales de comercialización digital, adopción de tecnología de RPAs, entre otras cosas, y hoy manifiestan dificultades para seguir dando pasos en el camino de la evolución.

• El cuarto grupo lo constituyen empresas están en sus primeras etapas de transformación, que empezaron hace tres años y concentran sus principales esfuerzos en seguir desarrollando las áreas de comercialización y atención al cliente.

Desarrollar el mindset digital en las organizaciones sigue siendo crucial.

Si bien la incorporación de gente joven está acelerando la adopción de un pensamiento más digital en personas de otras generaciones –fenómeno que resulta más evidente en compañías que expandieron su nómina en el último año–, hay un avance desigual entre áreas. Algunas funciones han dado pasos a gran velocidad alcanzando el predominio del pensamiento digital –sobre todo, marketing y ventas–, mientras que otras todavía se muestran reticentes al cambio.

Aumento de la presión competitiva.

Los CEOs destacaron que, cuanto más conocimiento digital adquieren, mayor es la percepción del largo camino digital por delante. Por un lado, porque el avance tecnológico es cada vez más rápido y, por el otro, porque aumenta la presión competitiva. En las industrias altamente digitalizadas es más difícil mantener una propuesta diferenciadora durante mucho tiempo. Los desafíos pueden provenir de startups disruptivas o de grandes jugadores que capitalizan sus fortalezas en su industria para expandirse a otros verticales; algunos ejemplos son empresas de consumo masivo que incursionan en el negocio farmacéutico y retailers que ofrecen servicios de telefonía. Y aunque algunas industrias sean más lentas en sentir el impacto de la digitalización debido a regulaciones vigentes o a la falta de recursos de las nuevas empresas para escalar su oferta, ninguna es impermeable al cambio.
La presión competitiva impone un reto organizacional y también humano. En este contexto, el trabajo de los CEOs adquirió nuevas dimensiones: la actualización permanente se volvió imprescindible; saber qué ocurre tanto dentro como fuera de la organización es clave para entender las conversaciones internas y de la industria. Al mismo tiempo, la velocidad de los ciclos tecnológicos hacen que las decisiones de alocación de capital sean más complejas. La visión estratégica de largo plazo sigue orientando la inversión, pero los ajustes son más rápidos y los planes menos duraderos que hace una década; por ejemplo, en muchas compañías pasan uno o dos años entre que se detecta la necesidad de actualizar la infraestructura o adquirir otros equipos y se completa el ciclo, de modo que, al terminar la construcción de una nueva planta o recibir el equipo comprado, estos ya han quedado desactualizados.

El área de ventas es la más evolucionada digitalmente y entre los avances más importantes del 2023 se destacan los siguientes:

• Ampliación del canal de ecommerce e incorporación de nuevas funcionalidades.
• Implementación de nuevos métodos de pago electrónicos.
• Instalación de herramientas para facilitar la tarea del colaborador o representante en el punto de venta (tecnología y sistemas en los puntos de venta).
• Desarrollo de plataformas y aplicaciones para la contratación de servicios online (para atención directa al consumidor y representantes/asociados).
• Actualización del backend con sistemas basados en datos que brindan más información para la toma de decisiones estratégicas. En este punto encontramos empresas en distintas etapas de evolución: las que concentran el mayor esfuerzo en la incorporación o migración a un nuevo CRM; las que están desarrollando data lakes; y las que están organizando los datos con vistas a utilizarlos en sistemas avanzados de inteligencia artificial.

Crecimiento y perspectivas del ecommerce.

En los últimos ocho años, el ecommerce en México tuvo un crecimiento promedio del 35% anual (datos de la Asociación Mexicana de Venta Online,

AMVO). En el 2022 el crecimiento fue del 23%, número que supera más de tres veces el crecimiento a escala global del 7%.[1]
El crecimiento del último año se explica en gran parte por: el aumento en la penetración de Internet; los nuevos métodos de pago electrónico; la practicidad de comprar 24/7; la inversión de grandes retailers. MercadoLibre, por ejemplo, anunció a principios de enero 2023 una inversión de US$1,600 millones, principalmente en su cadena de logística.

Entre los principales cambios y avances en marketing en los últimos 12 meses se encuentran:

• Una mejor segmentación de las audiencias gracias al análisis de datos. Este hecho redunda en comunicaciones y campañas más efectivas y enfocadas en las preferencias de cada segmento.

• Cada vez más los responsables de marketing entienden que la tecnología per se no garantiza el éxito y que es más importante contar con grupos multidisciplinarios en el equipo de marketing que permitan combinar la tecnología con los datos y con experiencias de contenido valioso para el usuario.

• Se aceleró el cambio en la inversión de medios tradicionales hacia medios digitales. Sin embargo, en algunas compañías, los canales offline masivos siguen siendo un medio eficiente para aumentar awareness y conocimiento de marca.

• Se detecta una tendencia hacia la activación en la parte inferior del funnel e incluso el funnel completo, es decir, desde el awareness hasta la conversión.

• Hay un crecimiento del retail media –digital y en puntos de venta físicos–. Grandes jugadores de ecommerce como Mercado Libre y Amazon están incursionado en el negocio de publicidad y medios, también los retailers con gran presencia en tiendas físicas como Walmart y grandes cadenas de farmacias.

Inteligencia artificial.

La IA promete ser una de las tecnologías con mayor impacto en las empresas, la economía y la sociedad. Según estimaciones del Foro Económico Mundial generaría un aumento de US$ 15.7 trillones en el PBI a escala global en el 2030.[2] En las ediciones anteriores del IMD fue una de las cinco dimensiones analizadas en entrevistas a CEOs y en el IQ digital, pero la proliferación de algoritmos de IA generativa y la adopción acelerada de ChatGPT en el 2023 hizo que profundizáramos en el tema en esta edición, distinguiendo entre las aplicaciones tradicionales de IA y las herramientas de IA generativa utilizadas en las empresas.
El uso de IA en las empresas varía según su grado de evolución digital. Las que empezaron el camino de transformación en los últimos tres años están, en su mayor parte, en la etapa de análisis e investigación con vistas a una futura implementación de algoritmos de IA. En las compañías más evolucionadas digitalmente, las funciones y procesos de IA más utilizados –o en vías de implementación en los próximos 12 meses– son:

• Análisis predictivo para la gestión de inventario. Los algoritmos de IA utilizan datos sobre el comportamiento pasado del consumidor para hacer inferencias sobre ventas futuras y, de esta forma, ajustar el stock de productos en las tiendas anticipándose a la demanda. Además, generan información que permite redistribuir los productos de las tiendas de menos movimiento a las de más movimiento conforme avanza una temporada de venta (Navidad, cambios estacionales, días destacados, comienzo de clases, entre otros).

1. Datos disponibles al cierre de este informe, agosto 2023.
2. Fuente: Empowering AI Leadership, World Economic Forum, 2022

• Análisis predictivo en marketing. Al igual que en el caso anterior, al anticipar el comportamiento del consumidor se pueden hacer promociones más ajustadas a temporalidad o momentos de consumo.

• Mantenimiento predictivo de líneas de producción: los algoritmos de IA detectan qué partes de la línea de producción están más desgastadas y permiten hacer reparaciones o mantenimiento antes de que la línea se deteriore y provoque una interrupción imprevista.
Generación de propuestas comerciales basadas en el análisis predictivo.
Interacción con el cliente mediante chatbots transaccionales para automatizar la atención y el servicio al cliente.

• Speech analytics: se usa para identificar expresiones y palabras clave en la atención al cliente con el fin de mejorar la experiencia y recopilar datos.

• Sentiment analysis: permite analizar si el tono emocional de un mensaje es positivo, negativo o neutral.

• Predicción del comportamiento de las personas: algunas compañías están haciendo pruebas para detectar, a partir de los comportamientos pasados del colaborador, cuál será su conducta futura, por ejemplo, si será leal a la marca, cumplirá con deadlines, o tendrá gran capacidad de aprendizaje.
automatización de procesos repetitivos mediante RPAs.
Sistemas de prevención de fraude.
En cuanto a ChatGPT, al momento de elaboración de este informe, la mayoría de las empresas se encuentra en una etapa de análisis y evaluación. Algunas empezaron a experimentar en la redacción de textos y correspondencias internas y en la redacción de comunicaciones con el cliente –desde emails hasta piezas de marketing--. Todos los CEOs entrevistados manifiestan su preocupación en torno a la protección de datos; por eso, evitan el uso de información sensible de la compañía para las consultas con ChatGPT. Las restricciones son más acentuadas en las grandes empresas multinacionales que, en algunos casos, prohíben el uso de la aplicación en los equipos de la compañía hasta tanto elaboren guías y manuales para la utilización corporativa. Con vistas a los próximos 12 meses, los CEOs señalan un avance acelerado y, entre las posibles implementaciones apuntan a la creación de contenido en las páginas web, piezas de marketing, análisis y selección de CVs de candidatos a empleos, entre otros.

Datos ocupa el primer lugar en las prioridades 2024.

Fue el tema primordial en el 2023 y el norte hacia dónde se dirigen las mayores inversiones en los próximos 12 meses. Las empresas más evolucionadas hacen un uso cada vez más intensivo de los datos para segmentar clientes, crear ofertas de valor dirigidas a audiencias específicas y hacer comunicaciones más eficaces. En el otro extremo de la evolución están las empresas que están evaluando opciones para pasar su información a sistemas que les permitan hacer una gestión de datos más inteligente. Por eso, las iniciativas proyectadas para el próximo año van desde la instalación de sistemas para el manejo de datos y la creación de un data lake para consolidar información de fuentes internas y externas, hasta el fortalecimiento de la infraestructura, la ampliación de los equipos de data analytics en las distintas áreas y funciones, y la creación de un modelo de gobierno de datos con roles claramente definidos.

El talento sigue figurando como prioridad en los próximos 12 meses.

A diferencia del informe anterior en el que el acento estaba puesto en la escasez de talento y las estrategias para atraerlo, en esta edición se destacan en un primer plano las estrategias de retención, tanto de personas con skills digitales específicos como de líderes con conocimiento del negocio y visión estratégica digital. De hecho, varios CEOs comentaron que sus empresas se están convirtiendo en polos de atracción del talento digital gracias a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que ofrecen, por ejemplo, a través de puestos de mayor responsabilidad en el país y en el exterior, la participación en proyectos desafiantes y los planes de aprendizaje. Otras diferencias con respecto al año pasado son: primero, el mayor involucramiento y responsabilidad de los colaboradores en su propio desarrollo. Hace tres años, las empresas eran las impulsoras de los programas de capacitación, elegían la currícula o la propuesta de formación. Hoy se valora –y en muchos casos se espera– que el colaborador asuma la responsabilidad de su desarrollo, proponiendo cursos o un plan de capacitación que pueda ser co-creado o aprobado por la organización. Segundo, un mayor énfasis en los programas de desarrollo dirigidos a las personas en niveles más altos en la organización en vez de la capacitación generalizada o los puestos de mayor rotación que tal vez no permanezcan en el mediano plazo en la compañía. Tercero, el pasaje de un modelo centralizado de conocimiento digital, en el que se entrenaba a un grupo de personas que distribuían el conocimiento en toda la organización, a un modelo descentralizado donde el conocimiento está inmerso en las diferentes áreas del negocio.

Ciberseguridad, un factor crítico que necesita más atención.

La ciberseguridad siempre fue crucial, pero a mayor cantidad de datos, mayor es la necesidad de protegerlos. Sin embargo, son pocas las empresas que pusieron a la ciberseguridad en el radar de sus prioridades para el próximo año. En este grupo están las compañías cuyo core es el manejo de información, las que son parte de grandes corporaciones a escala global y reciben sistemas de protección de datos desarrollados centralmente, y las que han experimentado ataques en el pasado que las impulsaron a tomar medidas para protegerse.

La omnicanalidad, prioridad y reto.

La comunicación a través de múltiples canales registró un mayor impulso en el último año, sin embargo, la venta omnicanal de productos fue uno de los grandes temas ausentes en la mayoría de las compañías durante el 2023. De cara al 2024, la situación se revierte y la mayoría de los CEOs incluyó la omnicanalidad entre sus prioridades y, en algunos casos, como reto a resolver para lograr que la experiencia del cliente en el journey de venta sea homogénea, sin importar dónde empieza y dónde termina.

La omnicanalidad exige que las tiendas físicas estén bien surtidas, el mecanismo de envío aceitado y que la plataforma online sea eficaz. Un elemento central es anticipar las cambiantes preferencias del consumidor. Por eso, las empresas que han dado grandes pasos en omnicanalidad utilizan algoritmos de IA para predecir el inventario y hacer un manejo eficiente del stock y surtido en cada tienda. Además de abastecer la demanda presencial, las tiendas físicas se convierten en el punto de entrada y captación de clientes no digitales para introducirlos al mundo online y ofrecerles nuevos servicios, como en el caso de Walmart, que ha sumado negocios financieros, de publicidad, telefonía y salud a su core.

Mantener una cultura viva que abrace la velocidad de cambio.

La velocidad de cambio está en constante aumento. Tener un mindset digital es el primer paso pero no es suficiente; es necesario cultivar la curiosidad y la resiliencia para captar dónde está lo nuevo y poder aprovecharlo. En este sentido, encontrar fuentes o referencias que permitan a los CEOs entender el impacto de las nuevas tecnologías en su industria y sus empresas es uno de los retos más importantes para el 2024, en especial para los CEOs de compañías que no tienen guías de uso ni actualizaciones provistas por los grandes centros de I&D corporativos. Ante el avance de la tecnología, la circulación de información falsa y la multiplicidad de opciones, cada vez son más los líderes de empresas mexicanas que necesitan respuesta a preguntas como: ¿dónde encuentro acceso a información relevante sobre la innovación que impacta en mi negocio? ¿Cómo puedo sacar provecho de ChatGPT?

Medir el retorno de la inversión en automatización de procesos es uno de los retos más complejos que enfrentan las organizaciones en el 2024.

Las mejoras en los procesos gracias a la automatización –como la reducción de errores y la disminución del tiempo de procesamiento– suelen ser evidentes, pero el beneficio económico de la inversión no resulta tan obvio. Automatizar procesos puede hacer que las personas dediquen menos tiempo a tareas repetitivas y más horas a tareas de análisis o de mayor valor agregado, pero este cambio cualitativo aún no es cuantificable en la mayoría de las organizaciones.

Incorporar e integrar herramientas digitales en los puntos de venta.

Hay una gran oportunidad en integrar más pantallas y datos de los consumidores en los puntos de venta físicos. Todavía hay una gran proporción de retailers que manejan el mundo físico y el digital en paralelo y no aprovechan el uso de herramientas digitales para mejorar la experiencia del consumidor en las tiendas.

Operar en un ecosistema con un bajo o desparejo grado de evolución digital, un obstáculo que entorpece el proceso de evolución.

Varios CEOs coincidieron en señalar la dificultad de interactuar con distribuidores, proveedores y clientes que están en distintas etapas de evolución digital, en particular, a la hora de compartir datos e información relevante para el trabajo conjunto. Mientras algunos distribuidores y proveedores entienden y promueven las ventajas de la era

digital, otros son muy resistentes al cambio y se rehúsan a intercambiar información de manera digital. Del lado del cliente final también hay grandes diferencias entre los más avanzados y los que no cuentan o no quieren usar las herramientas tecnológicas

Nearshoring, oportunidad y reto en el 2024.

Esta es la primera edición del IMD en que el nearshoring aparece como tema en la agenda de los CEOs para el 2024. Por un lado, como un factor que abre oportunidades de nuevos negocios y crecimiento; varias empresas ya han ampliado sus capacidades operativas y otras planean hacerlo próximamente. Por otro lado, el nearshoring es considerado como un nuevo desafío que aumentará la demanda de gente con habilidades digitales, como el manejo de IoT, big data y mecatrónica.

Cambios en el ecosistema emprendedor:

Según la actualización del informe Ecosistema de Venture Capital y Growth Equity en Latinoamérica presentado por Endeavor México en 2023, las mega rondas –series C en adelante, es decir, mayores a US $50.000– prácticamente desaparecieron en el 2022. Al mismo tiempo, el capital proveniente de fondos locales se concentró en etapas muy tempranas. Estos fondos locales siguen muy activos; de hecho, el estudio de Endeavor muestra que hubo más rondas de inversión en el 2022 que el año anterior, pero el capital desplegado se redujo a la mitad. En síntesis, la ronda de inversión promedio bajó y el origen-destino de las rondas cambió: antes provenían de los Estados Unidos; en el último tiempo proviene de fondos locales en rondas pequeñas[3].

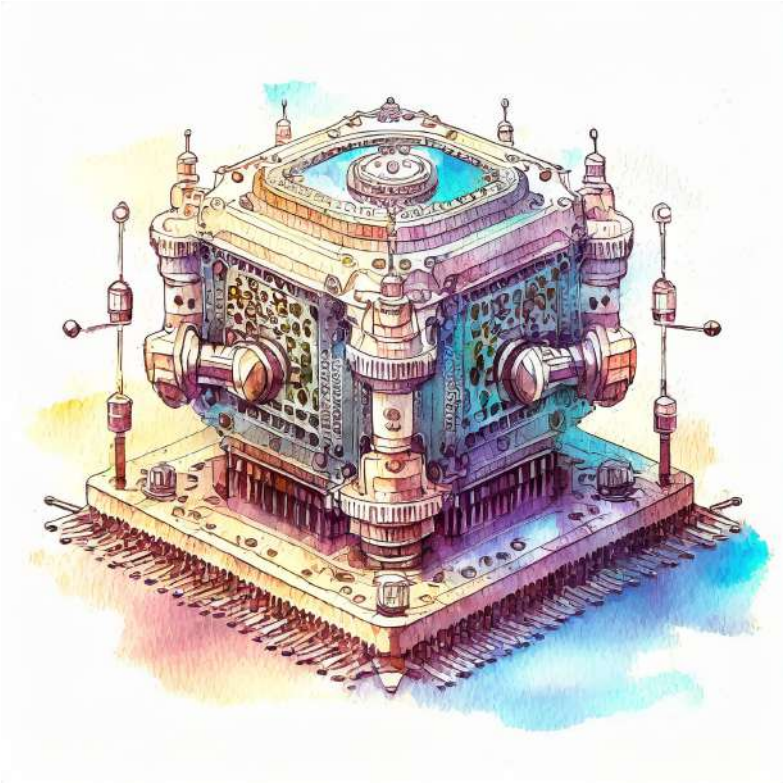
A pesar de estos números, el mercado sigue siendo atractivo y ofrece muchas oportunidades, dado que la región presenta desafíos estructurales de inclusión financiera, seguros, educación y acceso a productos para el sector de retail. Sin embargo, el capital se destina a emprendedores que estén más centrados en la rentabilidad, que cuiden mucho más los unit economics. En cuanto a sectores, los datos de Endeavor muestran que alrededor del 60% del capital se dirige a fintech, ecommerce y adyacentes como proptec. Otros verticales prometedores son gaming, cleantech, foodtech y energías renovables. Por otra parte, el estudio muestra que la inversión en healthtec y edtec mostró un descenso en el último año.

[3] Al cierre de este informe, los datos de Endeavor del primer trimestre de 2023 muestran una pronunciada caída de la inversión de capital privado en Latinoamérica: las empresas de la región levantaron US $406 millones, siendo el cuarto trimestre con menor actividad en el ecosistema desde 2017. Este monto representa una disminución de 88.0% con respecto a los USD $3,382 invertidos en el T1 2022, y de 72.6% relativo a los USD $1,481M levantados en el T1 2021. La caída en el número de inversiones no fue tan pronunciada como el capital. Al primer trimestre de 2023, se cerraron 179 rondas, 27% menos vs T1 2022 y 40% por encima de T1 2021. El 73% de las inversiones provienen de fondos regionales, mientras que la inversión extranjera ha experimentado una disminución del 50% respecto al primer trimestre de 2022.

.02

INFORME DE EVOLUCIÓN DIGITAL

EVOLUCIÓN DIGITAL



A. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y MINDSET DIGITAL

El grado de madurez digital de las empresas fue el eje del primer IMD en el 2021. Ese informe fue como una fotografía de los procesos en marcha. Tres años después, esta nueva edición permite analizar la evolución año tras año, cuál ha sido el movimiento, qué factores influyen en que algunas compañías avancen más rápido y qué lecciones o prácticas podrían incorporar las que quieren acortar camino y aprender de la experiencia de las más avanzadas.

Si el primer IMD se destacó por la aceleración digital, y el segundo por el papel crítico del talento, en esta edición aparecen algunas fricciones en el camino. Son pocas las empresas que mantienen un ritmo constante en su evolución y muchas las que están atravesando un momento de incertidumbre, con poca claridad debido a la multiplicidad de opciones tecnológicas, restricciones presupuestarias o sobreabundancia de información.

La primera observación es la disparidad en la evolución digital de las compañías. Un pequeño grupo de empresas ha logrado que los procesos digitales atraviesen todas las áreas y funciones, con indicadores que ponen por encima del 80% la proporción de transacciones, marketing, generación de mercado e interacciones digitales. Son empresas que operan en industrias evolucionadas digitalmente, un factor que las empuja a seguir desarrollándose. En estas compañías, perdió sentido hablar de "oportunidades que abre la digitalización" porque el nivel de avance en su industria es de tal grado que, más que una oportunidad o una ventaja, digital es el único camino para seguir compitiendo. Encabezan este grupo las organizaciones con operaciones en múltiples países y negocios basados en información, en áreas como fintech y tecnología. Gran parte de la I&D ocurre a nivel corporativo con aplicaciones y adaptaciones locales.
En otro grupo se ubican las compañías que experimentaron un fuerte crecimiento en su negocio gracias al avance en la evolución en las áreas comerciales. Aquí también los indicadores de marketing e interacción con el cliente son altos y en ascenso, pero en estas empresas se presenta un avance desigual entre las áreas, con sectores más rezagados. Todavía no alcanzan la adopción de un mindset digital uniforme en toda la organización, mantienen fuertes diferencias en formas de colaborar y usar las herramientas tecnológicas.

El tercer grupo está integrado por compañías que experimentaron un fuerte crecimiento hace tres años (durante la pandemia) con la incorporación de canales de comercialización digital, adopción de tecnología de RPAs, entre otras cosas, y hoy manifiestan dificultades para seguir dando pasos en el camino de la evolución.
El cuarto grupo lo constituyen empresas están en sus primeras etapas de transformación, que empezaron hace tres o cuatro años y concentran sus principales esfuerzos en seguir desarrollando las áreas de comercialización y atención al cliente.

"Hace tres años, cuando empezamos el camino formal de la transformación digital, diseñamos indicadores para medir la rentabilidad de las iniciativas digitales. El backlog de proyectos, las inversiones en marketing digital, entre otras, pasan por el filtro de evaluación de rentabilidad antes de continuar a la siguiente etapa."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Echamos a andar la transformación digital durante la pandemia, cuando había restricciones y limitaciones de inversión. Fue un tiempo de choque entre áreas y un momento de gran aprendizaje. Tuvimos que convencer a la organización de invertir en las cuestiones digitales."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"La inversión en digital está creciendo +24% en 2023 vs 2022."
Silvia Dávila, CEO de Danone México

"Cambiamos el discurso interno. Antes hablábamos de transformación digital, la tecnología era un insumo más en la mezcla de insumos de negocio. Hoy la tecnología es la propuesta de valor y la digitalización atraviesa todo lo que hacemos; ya no se trata de encontrar nuevos negocios, sino nuevas maneras de hacer nuestro negocio de siempre. La evolución se convirtió en un camino irreversible."
Santiago Vidal, CEO de American Express México

"Nuestro negocio es la renta de maquinaria. Tenemos muchos indicadores para medir el resultado de la evolución digital; uno de ellos es el tiempo en taller de

los equipos. Logramos acortar del 8% al 4% el tiempo que los equipos pasan en el taller por mantenimiento o reparación."
Leopoldo Montelongo, CEO en Hemoeco Renta S.A. de C.V.

"El principal cambio que hicimos en nuestra evolución digital en el 2023 fue dejar de ver a digital como un proyecto y verlo como manera de trabajar. Es un cambio de mindset."
Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"Hace tres años había 15 personas con perfil digital en L'Oréal México. Hoy son más de 100. En cada división tenemos gente dedicada a advocacy, ecommerce, retailers, pure players y BtoC. El tema digital se ha convertido en algo tan estratégico y específico que necesitas expertos en cada tema."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

"Si esperas a tener todo perfecto, no empiezas nunca. Hay que lanzarse e ir corrigiendo a medida que avanzas. Cambiamos la estructura del área digital tres veces en dos años. Los recursos se mueven de un lado a otro y se requiere learning agility. Si no logramos cambiar el chip es muy difícil evolucionar."
Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

" La evolución digital es uno de nuestros pilares. En abril anunciamos que, junto con ocho empresas afiliadas a AMCHAM, vamos a invertir cerca de 600 millones de pesos en capacitación de habilidades digitales en el sur del país, llegando a casi 100.000 personas."
Pedro Casas, Director AMCHAM México

"La pandemia abrió una enorme oportunidad en logística. En México se crearon más de 2.100 compañías de almacenaje y entrega entre 2020 y 2022. Al mismo tiempo hubo una "democratización" de la logística, en otras palabras, surgieron cientos de emprendimientos que automatizan partes del proceso de la cadena de distribución y ofrecen software as a service, aplicaciones con un costo muy inferior al software de grandes compañías. Estas empresas florecieron cuando había muchísima demanda. Pero ahora la demanda se estabilizó y, como ocurre en todo ciclo, a una etapa de expansión le sigue otra de contracción y este segmento se está empezando a saturar."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

Mindset digital

Todos los CEOs señalan que un requisito fundamental para la evolución digital es la adopción de nuevas formas de colaborar usando la tecnología. Dicho de otro modo: sin cambio cultural, no es posible transformarse o evolucionar. Al igual que en ediciones anteriores del IMD, tener un mindset digital sigue siendo un tema candente en la mayoría de las organizaciones; sin embargo, este año algunos CEOs señalaron que la incorporación de gente joven está acelerando la adopción de un pensamiento más digital en personas de otras generaciones –fenómeno que resulta más evidente en compañías que expandieron su nómina en el último año, con el consecuente aumento en la proporción de nativos digitales–. Al mismo tiempo, los CEOs destacaron un avance desigual entre áreas: mientras que algunas han evolucionado a gran velocidad y ya han alcanzado un pensamiento digital –sobre todo, marketing y ventas–, otras todavía se muestran reticentes al cambio.

"La cultura tiene que estar en el centro del proceso de cambio. Las organizaciones que son altamente innovadoras en términos de cultura tienen agilidad, viven el cambio y tienden a ser flat organizations en sus decisiones."
Michelle Ferrari CEO de Great Place to Work® en México

"Hemos tenido una buena nivelación; el hablar digital que mencionábamos hace un par de años ya empezó a estar en todos las áreas de la compañía. Ahora tenemos que usar el idioma digital para ganar."
Carlos Cortés, CEO de HP México

"Todavía estamos en modo de transición. Claro que

hay gente más educada en temas digitales pero, particularmente con nuestros colaboradores de mayor antigüedad y de mayor edad, el reto de adoptar un mindset digital sigue presente."
Emilio Cadena, CEO de Prodensa

"En los últimos cuatro o cinco años hemos invitado a colaborar a mucha gente jóven. Alrededor del 30 o el 40% o más de los colaboradores tiene entre 20 y 30 años. Ellos proponen y nos empujan a adoptar este tipo de soluciones."
Leopoldo Montelongo, CEO en Hemoeco Renta

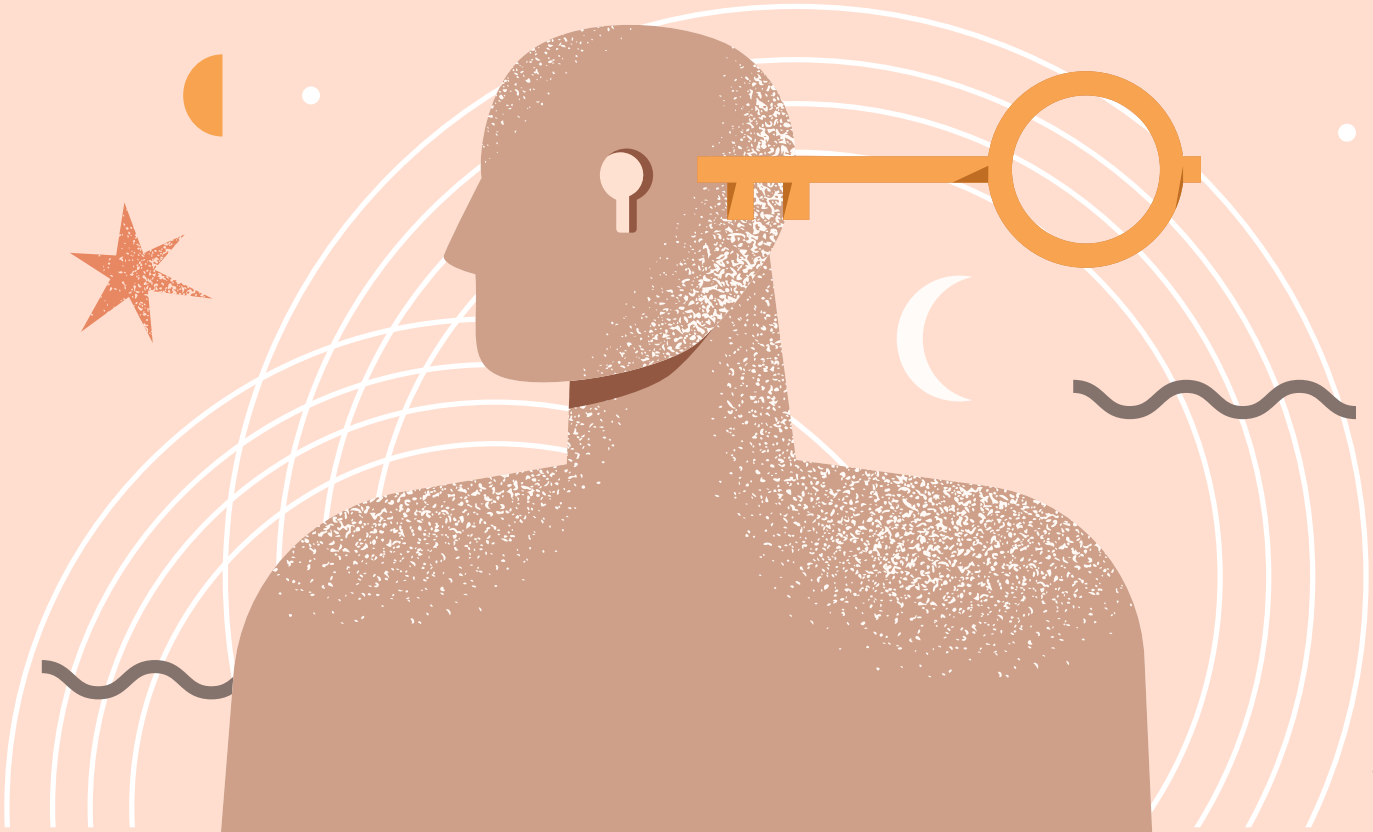
"Cada vez hay más robots y más digitalización. Tenemos el reto de enseñarle al medio millón de empleados de DHL a trabajar en este nuevo mundo. Hoy conviven en DHL tres generaciones: la cero digital, la medio digital y la nativa digital. Debemos entender a cada uno de los segmentos y entrenarlos de manera diferente."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

"Todavía me cuesta aceptar que la velocidad de adopción de la cultura digital no es la misma en todas las áreas. No puedo tener un equipo digital que vaya tres millas por delante del resto y que hable un lenguaje que los demás no entienden. Tiene que haber un proceso de upskilling permanente que ayude a que todos puedan acompañar la evolución digital."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'Oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

"Del lado de HR Frigus Bohn logró establecer el proyecto Humand como el medio digital que facilita para todos la interacción empresa y sus colaboradores de manera rápida y eficiente todos los procesos administrativo e informativos del día, de la semana, del mes, del año y de toda la carrera dentro de la vida laboral del colaborador".
Luis Gerard, CEO de Bohn

Presión competitiva

Todos los CEOs destacaron que, cuanto más conocimiento digital adquieren, mayor es la percepción del largo camino digital por delante. Por un lado, porque el avance tecnológico es cada vez más rápido y, por el otro, porque aumenta la presión competitiva. En las industrias altamente digitalizadas es más difícil mantener una propuesta diferenciadora durante mucho tiempo. Los desafíos pueden provenir de startups disruptivas o de grandes jugadores que capitalizan sus fortalezas en su industria para expandirse a otros verticales; algunos ejemplos son empresas de consumo masivo que incursionan en el negocio farmacéutico y retailers que ofrecen servicios de telefonía. Y aunque algunas industrias sean más lentas en sentir el impacto de la digitalización debido a regulaciones vigentes o a la falta de recursos de las nuevas empresas para escalar su oferta, ninguna



es impermeable al cambio.
La presión competitiva impone un reto organizacional y también humano. En este contexto, el trabajo de los CEOS adquirió nuevas dimensiones: la actualización permanente se volvió imprescindible; saber qué ocurre dentro y fuera de la organización es clave para entender las conversaciones internas y de la industria. Al mismo tiempo, la velocidad de los ciclos tecnológicos hacen que las decisiones de alocación de capital sean más complejas. La visión estratégica de largo plazo sigue orientando la inversión, pero los ajustes son más rápidos y los planes menos duraderos que hace una década; por ejemplo, en muchas compañías pasan uno o dos años entre que se detecta la necesidad de actualizar la infraestructura o adquirir otros equipos y se completa el ciclo, de modo que, al terminar la construcción de una nueva planta o recibir el equipo comprado, estos ya han quedado desactualizados.

"Los avances en las industrias digitales en los Estados Unidos son intimidantes. Pero tenemos una ventaja y es que las cosas en el mundo real en México van un poco más lento. Tenemos que aprovechar este rezago y ser los primeros en el país en generar un diferenciador que se actualice permanentemente ya que es complicado mantener por mucho tiempo una ventaja competitiva en nuestro sector."
Ignacio González, CEO de HDI Seguros

"Si comparas América Latina con Europa o los Estados Unidos y Canadá, verás que estamos rezagados en la madurez digital, lo cual representa una gran oportunidad. Algunos verticales están haciendo un catchup muy rápido, como fintech, insuretech, healthtech, proptech, entre otros. Es una buena noticia porque significa que esos verticales van a madurar y aumentar peso específico en la economía."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

"Las fábricas te exigen reasignar el capital trimestre con trimestre, pero los procesos de manufactura, de compras y de delivery en la red de telefonía siguen siendo brutalmente largos. Mi trabajo se ha vuelto mucho más cercano a inventarios, a espectro de bandas, a compra de equipos en un loop más cerrado que antes. Es como que te digan que compres unos zapatos para el 2028 y no sabes si vas a vivir en la Ciudad de México o en el campo, si vas a usar tacones o tenis."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Primero creció el ecommerce– explica Guilherme Loureiro, CEO Walmart México–. Luego, nos dimos cuenta que podíamos ampliar la oferta digital a nuestros clientes y les dimos el servicio de Internet a un precio accesible. Terminamos el año pasado con 5.4 millones de clientes activos y seguimos creciendo a gran velocidad. Agregamos servicios financieros y un wallet y estamos creciendo en remittances y en crédito, siempre en partnership con otros. Por último, entramos al mercado de servicios de salud. Vendemos una membresía por $30 que da acceso a consultas ilimitadas en telemedicina, descuentos en farmacias, descuento en los estudios médicos. Estamos testeando otros negocios, pero al día de hoy, los mercados más fuertes son telefonía, internet, servicios financieros, ecommerce y salud", **concluye Loureiro.**

B. VENTAS DIGITALES Y MARKETING

El área de ventas es una de las más evolucionadas digitalmente en todas las compañías, y la que atrae la mayor partida presupuestaria. Entre los avances principales en el 2023 se destacan:

Ampliación del canal de ecommerce e incorporación de nuevas funcionalidades

Implementación de nuevos métodos de pago electrónicos

Instalación de herramientas para facilitar la tarea del colaborador o representante en el punto de venta (tecnología y sistemas en los puntos de venta)

Desarrollo de plataformas y aplicaciones para la contratación de servicios online (para atención directa al consumidor y representantes/asociados)

Actualización del backend con sistemas basados en datos que brindan más información para la toma de decisiones estratégicas. En este punto encontramos empresas en distintas etapas de evolución: las que concentran el mayor esfuerzo en la incorporación o migración a un nuevo CRM; las que están desarrollando data lakes; y las que están organizando los datos con vistas a utilizarlos en sistemas avanzados de inteligencia artificial.

La omnicanalidad no mostró grandes avances en la mayoría de las empresas consultadas. A diferencia de ediciones anteriores del IMD, este año fueron pocos los CEOs que priorizaron como tema clave el desarrollo de la venta omnicanal. Sin embargo, omnicanalidad figura como reto para el próximo año en casi todas las compañías (ver en la selección Agenda 2024)

*"La venta online de habitaciones en Grupo Presidente aumentó de manera exponencial. El 60% de la venta de cuartos se hace a través del canal público o retail que abarca las Online Travel Agencies (OTAs) e incluye los esfuerzos en redes sociales –Instagram, Facebook, entre otras–, en SEO y SEM, y las estrategias de retargeting y de posicionamiento de banners en ciertas páginas. El 40% restante proviene de las ventas de grupos y convenciones y de las cuentas comerciales. Son ventas a través de meeting planners o a través de cuentas con aerolíneas o convenios con empresas que hacen negocios en México y necesitan hospedaje.***"***
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"Cada 12 semanas estamos duplicando el volumen de ventas. El nivel de retención de clientes es superior al 90%."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

"El área de ventas es donde más esfuerzos estamos poniendo y más avanzados estamos, incluso hemos sido reconocidos a nivel global en la compañía. Ganamos el premio de digitalización de ventas el año pasado entre todos los países en los que opera Mondelēz ."
'Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"Invertimos en un nuevo CRM que nos permite tener un único sistema organizado y una base de datos actualizada. A través de ellos generamos reportes de seguimiento para cada una de las empresas afiliadas con información sobre dónde participó, cuándo, cómo y quién. Podemos manejar insumos, presentaciones y datos de manera más unificada. De este modo, podremos saber si una queja o una sugerencia de un socio es un comentario aislado o permea a todos los miembros, que son más de 1.300. El acceso a datos es fundamental para una mejor operación y un mejor servicio."
Pedro Casas, Director AMCHAM México

"Más del 90% del proceso comercial de venta a los agentes de seguros se realiza a través de portales: los agentes cotizan y generan la póliza directamente en línea. Por otra parte, tenemos 60 robots que optimizan la operación y facilitan al asegurado –en este caso, el agente– el proceso de suscripción, sobre todo para flotillas de hasta 50 vehículos, agilizando la interacción con nosotros."
Ignacio González, CEO de HDI Seguros

"Creamos Bohn Cooltool, un programa que ofrece el cotizador o especificador, una herramienta que le permite al cliente consultar el catálogo, escoger los productos que quiere comprar y obtener un código QR que te otorga un descuento adicional cuando compra en la tienda de nuestros distribuidores. Otro beneficio destacado es la universidad online, es decir, todos los cursos y conferencias que impartimos semanalmente y verlos tantas veces quieras y vídeos."
Luis Gerard, CEO de Bohn

*"Hace cinco años, más del 70% de nuestra adquisición de clientes era a través de ventas cara a cara o por telemarketing –sostiene Santiago Vidal, CEO de American Express México–. Actualmente, la penetración digital en originación, es decir el alta de nuevos clientes, supera el 80%. El 92% de nuestros clientes activos ingresa por lo menos una vez al mes a la plataforma en línea –cada cliente accede, en promedio, más de 11 veces al mes a la plataforma de autogestión o usa alguna de nuestras aplicaciones en el ecosistema digital. El canal digital es cada vez más importante en cross-selling, un ejemplo es la venta de viajes que ofrecemos a nuestros clientes. Antes de la pandemia, la participación de nuestra plataforma digital de viajes era menos del 10%; hoy es el 50%. Las llamadas telefónicas están entre 30 y 40% por debajo de los niveles pre-pandemia. Estos números indican que ya no estamos en un proceso de transformación sino en un proceso de ajuste fino de nuestra estrategia digital"***,*** **asegura Vidal.**

Ecommerce

En los últimos ocho años, el ecommerce en México tuvo un crecimiento promedio del 35% anual (datos de la Asociación Mexicana de Venta Online, AMVO). Dicho de otro modo, en menos de una década, el valor del ecommerce retail en México se multiplicó por diez. En el 2022 el crecimiento fue del 23%, número que supera más de tres veces el crecimiento a escala global del 7%.
El crecimiento del último año se explica en gran parte por las mismas razones que las desarrolladas en el informe anterior: primero, el aumento en la penetración de Internet; segundo, la los nuevos métodos de pago electrónico; tercero, la practicidad de comprar 24/7; cuarto, la inversión de grandes retailers. MercadoLibre, por ejemplo, anunció a principios de enero 2023 una inversión de US $1,600 millones, principalmente en su cadena de logística. Un factor adicional es que México incursionó más tarde que otros países en comercio electrónico, no pasó por etapas iniciales de aprendizaje sino que adoptó las mejores prácticas de países más avanzados como Estados Unidos y China. La categoría que más creció en el 2022 fue consumo masivo, específicamente belleza. Esto se explica por la gran frecuencia de compra y el alcance que tiene la venta de productos de esta categoría.

"Mucha gente piensa que el ecommerce creció por la pandemia pero, cuando miramos un plazo más largo, México tuvo un crecimiento promedio del 35% anual durante los últimos ocho años; es decir, en ese lapso, el valor del ecommerce retail en México se multiplicó por diez."
Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

"El peso de eCommerce es aún marginal en la industria de medicamentos de venta libre (OTC) - alrededor del 4% - con un claro potencial de acelerar su crecimiento. Por eso es importante participar, ser parte y estimular este crecimiento favoreciendo la omnicanalidad de modo que los consumidores encuentren los productos y se eduquen acerca de su uso en el entorno que prefieran."
Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

"Tuvimos un boost en nuestro negocio gracias al fuerte crecimiento del ecommerce durante la pandemia. Seguimos invirtiendo para abastecer la demanda de las próximas décadas, un ejemplo son los US$ 500 millones destinados a ampliar nuestra operación en el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), en Ciudad de México."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

"Seguimos creciendo muy fuerte en ecommerce. El mayor cambio en los últimos 12 meses es que nos apoyamos mucho más en datos. Además, en Advocacy y en CRM hemos dado pasos gigantes."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

Marketing

Entre los principales cambios y avances en marketing en los últimos 12 meses se encuentran:

• Mejor segmentación de las audiencias gracias al análisis de datos. Este hecho redunda en comunicaciones y campañas más efectivas y enfocadas en las preferencias de cada segmento.

• La función de marketing está cumpliendo el papel de ser embajadora del cliente dentro de la organización; dicho de otro modo, el análisis de datos le permite generar insights para la creación de productos y servicios relevantes a las necesidades de los clientes. Por otro lado, cada vez más los responsables de marketing entienden que la tecnología per se no garantiza el éxito; es más importante contar con grupos multidisciplinarios que combinen tecnología, datos y experiencias de contenido valioso para el usuario.

• Cada vez es más importante entender el customer experience como una parte central y constante del marketing, que va más allá del foco tradicional (el lanzamiento de productos y servicios). Ahora se trata de estar "always on" combinando puntos de contacto físicos y digitales para lograr una experiencia omnicanal.
. Se aceleró el cambio en la inversión de medios tradicionales hacia medios digitales. Sin embargo, en algunas compañías, los canales offline masivos siguen siendo un medio eficiente para aumentar awareness y conocimiento de marca.

• Se detecta una tendencia hacia la activación en la parte inferior del funnel e incluso el funnel completo, es decir, desde el awareness, la consideración hasta la conversión.

• Crecimiento de retail media –digital y en puntos de venta físicos–. Grandes jugadores de ecommerce como Mercado Libre y Amazon están incursionado en el negocio de publicidad y medios, y se convierten en un entorno cercano a la conversión del funnel completo. Otro tanto ocurre con retailers con gran presencia en tiendas físicas como Walmart, y las grandes cadenas de farmacias.

"En marketing estuvimos enfocados en cómo hacer un mejor trabajo con cada una de nuestras audiencias, por ejemplo, Trident está muy asociada a temas de gamers, y el reto es cómo conectar al gamer con una experiencia de consumo. Con otras audiencias estamos utilizando Metaverso. Seguimos innovando y probando las nuevas tecnologías."
Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"Buscamos el mix para tener el mejor alcance con los recursos disponibles según cada audiencia. En algunos productos el marketing es 100% digital porque las audiencias son muy específicas. También tenemos productos muy masivos en los que logramos un mejor alcance al balancear con medios tradicionales como la televisión. Invertimos en publicidad de 18 marcas; en algunas el marketing es totalmente digital, en otras tenemos un mix 50 online/ 50 offline y hay marcas que son 80/20."
Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

"El marketing es casi 100% digital. Hacemos muy poco en canales tradicionales."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"Si queremos profesionalizar la industria de publicidad es fundamental generar una base de conocimiento común, desde los perfiles de alta dirección que tienen la visión estratégica hasta los perfiles entry level que operan bajo esta visión –explica Gabriel Richaud, CEO de IAB México–Aprendimos marketing digital a partir de las herramientas. Sin desmerecer en absoluto su valor, imagínate que un médico aprende a ser médico a partir de la capacitación de un laboratorio farmacéutico. Tal vez sea un experto en el tratamiento farmacéutico, pero no necesariamente tiene las competencias para diagnosticar al paciente. En marketing aprendimos cómo funcionan las plataformas digitales X, Y o Z en nuestras campañas de ads, campañas de analytics, etcétera, pero no sabemos diagnosticar al paciente porque nuestro entendimiento de digital fue a partir de la herramienta y no de la problemática que se quería resolver en la organización. Por eso es fundamental desarrollar una visión holística."

Según Richaud, otra pregunta importante es cómo se adapta el ecosistema al contexto cambiante, dicho de otro modo, cómo asegurar que las organizaciones y sus partners de negocio tengan los skills digitales. *"Vamos a hacer un estudio de Talento Digital en México para analizar el rango salarial y las competencias digitales que se esperan de ciertas posiciones y detectar cuál es la rotación en ellas. Muchos anunciantes tienen áreas inhouse que son espejos de las agencias con las que trabajan, por ejemplo, una persona responsable de la parrilla de contenidos inhouse que interactúa con la cadena de valor en la agencia, en el medio, etcétera. Definir esa posición equivale a entender qué competencias son necesarias y cuáles son los rangos salariales en el ecosistema. De esta manera esperamos dar visibilidad a la necesidad urgente de talento en los diferentes puestos, convirtiéndolo en un tema prioritario, sobre todo en un contexto donde el talento siempre ha sido escaso", asegura Richaud.*

Por último, Richaud señala la necesidad creciente de profesionalizar a los equipos de marketing y a los partners con quienes trabajan.

"Así como la certificación profesional es una realidad en disciplinas como arquitectura, abogacía e ingeniería, la certificación en marketing, comunicación y publicidad se está volviendo un tema prioritario a escala mundial. Mis colegas en Europa ya tienen 4.000 profesionales certificados. En un programa similar que lanzaremos para los socios de IAB México esperamos llegar a los primeros 100 certificados", concluye.

C. EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN ABIERTA

En el IMD anterior publicamos estadísticas que mostraban el fuerte crecimiento de startups y scaleups durante el 2021. Los números más recientes muestran que, a la fuerte llegada de capital de riesgo al país –y la región– le siguió una contracción, causando una reconfiguración de la cadena de capital privado.

Según la actualización del informe Ecosistema de Venture Capital y Growth Equity en Latinoamérica presentado por Endeavor México en 2023, las mega rondas –series C en adelante, es decir, mayores a US $50.000– prácticamente desaparecieron el año pasado. Al mismo tiempo, el capital proveniente de fondos locales se concentró en etapas muy tempranas. Estos fondos locales siguen muy activos; de hecho, el estudio de Endeavor muestra que hubo más rondas de inversión en el 2022 que en el año anterior, pero el capital desplegado se redujo a la mitad. En síntesis, la ronda de inversión promedio bajó y el origen-destino cambió: antes provenían de los Estados Unidos; en el último tiempo provino de fondos locales en rondas pequeñas.

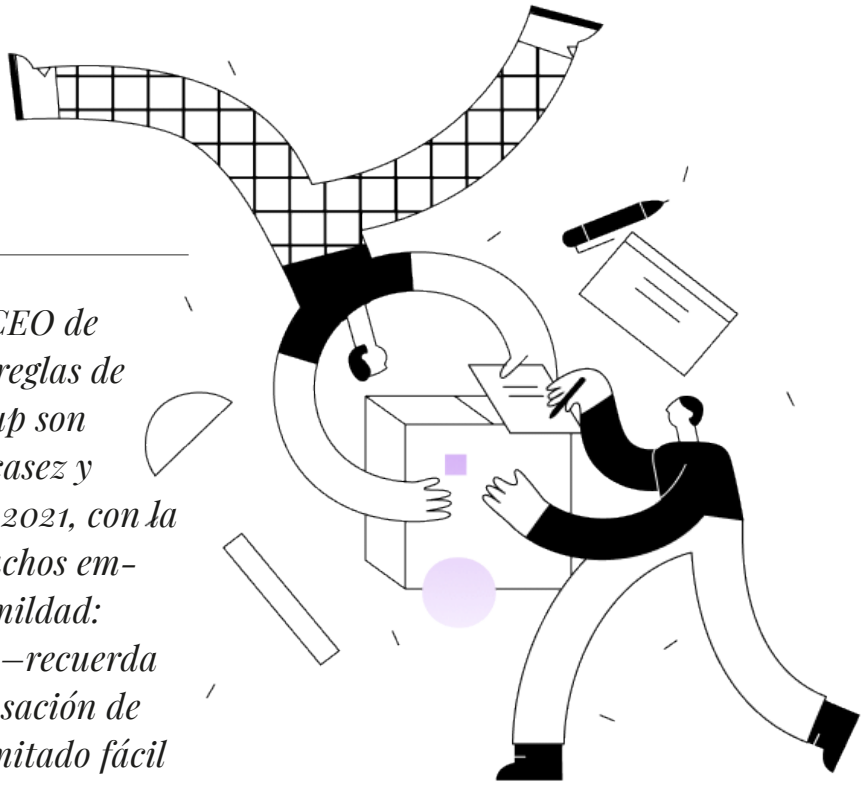
Al cierre de este informe, los datos de Endeavor del primer trimestre de 2023 muestran una pronunciada caída de la inversión de capital privado en Latinoamérica: las empresas de la región levantaron US $406 millones, siendo el cuarto trimestre con menor actividad en el ecosistema desde 2017. Este monto representa una disminución de 88.0% con respecto a los US $3,382 millones invertidos en el primer trimestre del 2022, y de 72.6% relativo a los US $1,481 millones levantados en el primer trimestre de 2021. La caída en el número de inversiones no fue tan pronunciada como el capital. Al primer trimestre de 2023, se cerraron 179 rondas, 27% menos que en el primer trimestre 2022 y 40% por encima del primer trimestre de 2021. El 73% de las inversiones provienen de fondos regionales, mientras que la inversión extranjera ha experimentado una disminución del 50% respecto al primer trimestre de 2022.
A pesar de estos números, el mercado sigue siendo atractivo y ofrece muchas oportunidades, dado que la región presenta desafíos estructurales de inclusión financiera, seguros, educación y acceso a productos para el sector de retail. Sin embargo, el capital se destina a emprendedores que estén más centrados en la rentabilidad.
En cuanto a sectores, los datos de Endeavor muestran que alrededor del 60% del capital se dirige a fintech, ecommerce y adyacentes como proptec. Otros verticales prometedores son gaming, cleantech, foodtech y energías renovables.

Por otra parte, el estudio muestra que la inversión en healthtec y edtec mostró un descenso en el último año.

"En el 2021 hubo una inversión exagerada en emprendimientos en América Latina. El capital llegó demasiado rápido y fácil e impulsó a muchos emprendedores a crear nuevos negocios y otros a crecer por crecer. En el 2022, los VCs internacionales –principalmente de los Estados Unidos– que habían hecho los mayores aportes en los años previos, dejaron de invertir en etapas de crecimiento. Y esto reconfiguró por completo la cadena de capital privado."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

"No hay noticiero más bonito para México y para América Latina que escuchar las novedades del emprendimiento y el impacto de los emprendedores en el ecosistema. América Latina está exportando muchísimos modelos de negocio, equipos y talento a otros países. Estamos acostumbrados a entornos ácidos donde los retos son continuos, y eso es un entrenamiento excelente."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección.

"Siempre tuvimos una política de I&D muy activa, pero en los últimos 10 años hemos evolucionado muchísimo –explica Santiago Vidal, CEO de American Express México–. Además de los laboratorios propietarios, invertimos en más de 90 compañías –23 de ellas unicornios– a través de nuestro Venture Fund en Palo Alto, California. El 70% de estas empresas está relacionado con nuestras líneas de negocio, pero el 30% no tiene nada que ver con nuestro core business o con los negocios que actualmente estamos explotando."



Según Vincent Speranza, CEO de Endeavor México, las tres reglas de oro de una startup o scaleup son humildad, sensación de escasez y customer obsession. "En el 2021, con la exageración de capital, muchos emprendedores perdieron humildad: premios, rondas, portadas –recuerda Speranza–. Había una sensación de abundancia, de capital ilimitado fácil de conseguir, una distracción de atención hacía los stakeholders e inversionistas a costa de la del cliente. Ahora que las condiciones cambiaron, veo un regreso a la humildad en las propuestas, equipos más ágiles, más óptimos, y un volver a escuchar al cliente. Es un buen momento para los emprendedores que tienen cicatrices de emprendimientos anteriores, que han navegado olas pasadas, que están más centrados en la rentabilidad y enfocados en el contexto actual," **comenta Speranza.**

3 REGLAS DE ORO

HUMILDAD

SENSACIÓN DE ESCASEZ

CUSTOMER OBSESSION

D. INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La IA promete ser una de las tecnologías con mayor impacto en las empresas, la economía y la sociedad. Según estimaciones del Foro Económico Mundial generaría un aumento de US$ 15.7 trillones en el PBI a escala global en el 2030. A pesar del furor actual, la inteligencia artificial no es nueva. Hizo su aparición en el escenario informático hace más de medio siglo, alternando períodos de estancamiento y de auge. Su uso está extendido en algunas industrias, la robótica, por ejemplo, es clave en las líneas de producción automovilística y los algoritmos antifraude, por su parte, en el sector financiero. En las ediciones anteriores del IMD fue una de las cinco dimensiones analizadas en entrevistas a CEOs y en el IQ digital. Pero la proliferación de algoritmos de IA generativa y la adopción acelerada de ChatGPT en el 2023 hizo que profundizáramos en el tema en esta edición, distinguiendo entre las aplicaciones tradicionales de IA y las herramientas de IA generativa utilizadas en las empresas.

Inteligencia artificial, aplicaciones no generativas

El uso de IA en las empresas varía según el grado de evolución digital. En las más adelantadas, las funciones y procesos de IA utilizados –o en vías de implementación en los próximos 12 meses– son:

• **Análisis predictivo para la gestión de inventario.** Los algoritmos de IA utilizan datos sobre el comportamiento pasado del consumidor para hacer inferencias sobre ventas y, de esta forma, ajustar el stock de productos en las tiendas anticipándose a la demanda. Además, generan información que permite redistribuir los productos de las tiendas de menos movimiento a las de más movimiento conforme avanza una temporada de venta (Navidad, cambios estacionales, días destacados, comienzo de clases, entre otros).

• **Análisis predictivo en marketing.** Al igual que en el caso anterior, al anticipar el comportamiento del consumidor se pueden hacer promociones más ajustadas a temporalidad o momentos de consumo.

• **Mantenimiento predictivo de líneas de producción.** Los algoritmos de IA detectan qué partes de la línea de producción están más desgastadas y permiten hacer reparaciones o mantenimiento antes de que la línea se deteriore y provoque una interrupción imprevista.

• **Generación de propuestas comerciales** basadas en el análisis predictivo.

• **Interacción con el cliente mediante chatbots** transaccionales para automatizar la atención y el servicio al cliente.

• **Speech analytics.** Se usa para identificar expresiones y palabras clave en la atención al cliente con el fin de mejorar la experiencia y recopilar datos. Sentiment analysis. Permite analizar si el tono emocional de un mensaje es positivo, negativo o neutral.

• **Predicción del comportamiento de las personas.** Algunas compañías están haciendo pruebas para detectar, a partir de los comportamientos pasados del colaborador, cuál será su conducta futura, por ejemplo, si será leal a la marca, cumplirá con deadlines, o tendrá gran capacidad de aprendizaje, entre otras cosas.

• **Automatización de procesos** repetitivos mediante RPAs.

• **Sistemas de prevención de fraude.**

En la mayoría de las empresas, sin embargo, el uso de IA es incipiente. Las que empezaron el camino de transformación en los últimos tres años están, en su mayor parte, en la etapa de análisis e investigación con vistas a una futura implementación de algoritmos de IA; algunas han implementado RPAs y siguen creciendo en ese sentido.

Inteligencia generativa

Al momento de elaboración de este informe, la mayoría de las empresas está en una etapa de análisis y evaluación de la herramienta. Son pocas las empresas que empezaron a experimentar en la redacción de textos y correspondencias internas y en la redacción de comunicaciones con el cliente –desde emails hasta piezas de marketing--. Todos los CEOs entrevistados manifiestan su preocupación en torno a la protección de datos; por eso, evitan el uso de información sensible de la compañía para las consultas con ChatGPT. Las restricciones son más acentuadas en las grandes empresas multinacionales que, en algunos casos, prohíben el uso de la aplicación en los equipos de la compañía hasta tanto elaboren guías y manuales para la utilización corporativa.
Con vistas a los próximos 12 meses, los CEOs señalan un avance acelerado y, entre las posibles implementaciones apuntan a la creación de contenido en las páginas web, piezas de marketing, análisis y selección de CV de postulantes, entre otros.

"Usamos IA para programar coding, en la prevención de fraude y para predecir el comportamiento del cliente y ofrecerle nuevas soluciones y productos."
Jorge Arce, CEO HSBC México

"Estamos avanzando en el uso de IA en producción y manufactura; tenemos aplicaciones en las líneas de producción y automatizamos procesos repetitivos con robots."
Fausto Costa, CEO de Nestlé México

"Gran parte del trabajo de los próximos 20 años va a consistir en interactuar con robots. Hoy tenemos interacciones no humanas en los aeropuertos o en el teléfono con chatbots que responden, hacen reservas y preguntan. Es la IA interactuando con nosotros."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

Great Place to Work® está diseñando una herramienta basada en IA conversacional que da soporte a la interacción entre líderes y colaboradores y fomenta una conversación continua. Michelle Ferrari, CEO de la empresa en México explica que la nueva herramienta recoge permanentemente datos e información sobre el colaborador y alimenta el dashboard al cual acceden líderes y personas de HR. "De esta manera, los líderes pueden accionar más rápido y tener un mayor impacto en la vida del colaborador. Hemos visto que las organizaciones que proveen una buena experiencia al colaborador son más exitosas en términos de talento y aumentan la permanencia de la gente en la empresa", **asegura Ferrari.**

"Los algoritmos de predicción de comportamiento nos permiten, a partir de dos o tres características conocidas de la conducta del cliente, anticipar qué hará. Con esta información generamos campañas y ofertas más eficaces que nos han ayudado a mejorar la retención del cliente en un 15% año contra año."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Recabamos muchísimos datos sobre el comportamiento de los consumidores y clientes y, en base a ellos, podemos mejorar el costo de adquisición con herramientas de IA. Perfilamos el tipo de cliente por cada una de las audiencias y los momentos de venta y, en base a eso, activamos promociones de venta específicas para cada uno de ellos."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

"Usamos inteligencia artificial en procesos del backoffice; un ejemplo es el RPA que consulta el tipo de cambio diario en una página oficial y lo pega en nuestros sistemas. También hacemos venta y atención al cliente a través de chatbots."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"Nuestro foco está puesto en la robotización y digitalización de operaciones repetitivas. Estamos haciendo experimentos de mantenimiento predictivo en las instalaciones y de análisis predictivo para anticipar las rutas. Sin embargo, todavía estamos en la infancia del uso de IA y nos queda mucho por aprender. DHL es una compañía con un gran volumen de información — cada vez que hacemos el movimiento de un paquete generamos un checkpoint— y vemos un enorme potencial en tecnologías como Chatgpt."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

"El área de innovación de Manpower Group está trabajando en herramientas para predecir el comportamiento del individuo usando IA. Estamos haciendo pruebas en distintos países para anticipar si una persona será leal a la marca, cumplirá con los deadlines, si tiene capacidad de aprendizaje, entre otras cosas."
Mónica Flores Barragán,·Presidente de Manpower Group LATAM

"Usamos algoritmos de IA para predecir la demanda y hacer gestión del inventario –explica Guilherme Loureiro, CEO de Walmart México–. Para entender cómo funciona, tomemos a modo de ejemplo el día de las mamás. Un mes antes de ese evento ponemos los productos en exhibición en las tiendas, pero previamente debemos decidir qué artículos querrá ver la gente para regalarle a sus mamás, puede ser desde chocolates hasta indumentaria. No son compras repetitivas, son compras para ese evento. De modo que hay que decidir qué productos comprar y en qué cantidad y cómo se van a distribuir por tienda, dado que hay tiendas que venden más de cada producto. Son decisiones que valen millones. Una vez tomadas, y con los productos en las tiendas, puede resultar que las ventas sean menores o mayores a las esperadas y que, a medida que se acerca el día de la Madre –u otro evento como Navidad, o un cambio en la temporalidad– se empiecen a bajar los precios. Esto induce al consumidor a esperar que bajen los precios antes del final del evento. ¿Qué hacíamos antes? Bajábamos el precio nacional cuando se aproximaba el evento. Ahora, en cambio, usamos IA para determinar si bajamos el precio en una región o en tiendas específicas; o bien hacemos una redistribución de las tiendas que venden menos para las tiendas que venden más; o guardamos la mercancía para el siguiente año. Parece fácil y tal vez lo sea si tienes diez tiendas. Nosotros tenemos 3,000 tiendas en México. El algoritmo nos da sugerencias y una persona decide si sigue la sugerencia o no; si la sugerencia no fue acertada, el algoritmos aprende del resultado y toma una mejor decisión la próxima vez. Hace siete años que usamos estos algoritmos y siguen mejorando".

Usamos algoritmos de IA para predecir la demanda y hacer gestión del inventario

Hace tiempo que usamos IA para la optimización de procesos, por ejemplo, hacemos análisis predictivo y mejoramos los tiempos de respuesta en interacciones con clientes –explica Carlos Cortés, CEO de HP México–. Sin embargo, las nuevas herramientas como ChatGPT están abriendo grandes oportunidades que conllevan riesgos sustanciales. En HP estamos muy entusiasmados con la innovación y las oportunidades de negocio, pero también cautelosos, atentos a los riesgos que pueden aparecer. Por eso estamos elaborando guías sobre el uso de la IA, entendiendo que estamos en un proceso de exploración y aprendizaje. El foco está puesto en crear un framework seguro para la correcta utilización de estas herramientas.

"Las grandes empresas llevan cuatro o cinco años trabajando con soluciones de machine learning. El mayor impacto de los avances recientes será en los negocios pequeños que tendrán herramientas a su alcance para ser más eficientes y veloces."
Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

"Utilizamos analítica e inteligencia artificial en el proceso de detección de fraudes. Son herramientas poderosas que generan aprendizajes y nos permiten identificar patrones de conductas fraudulentas."
Ignacio González, CEO de HDI Seguros

"Estamos enfocados 100% a la automatización de procesos en las fábricas. Tenemos robots de soldadura –somos uno de los pocos que los usa en nuestra industria en México–. Sin embargo, el reto principal es lograr que la gente cambie de mentalidad y no los vea como una amenaza a su puesto de trabajo. Por el contrario, usar robots aumenta la productividad y genera más oportunidades."
Luis Gerard, CEO de Bohn

"Estamos experimentando con ChatGPT para actualizar textos y refrescar los contenidos en las páginas, pero no lo implementamos aún. No hay dudas de que en los próximos 12 o 18 meses habrá una revolución en esa área. Al mismo tiempo será más complicado optimizar el Search, porque las herramientas de IA harán que se consuman de manera diferente nuestros contenidos."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

"Estamos en una industria donde se valora mucho el cuidado de los datos personales y la confidencialidad de la información. En las políticas de uso de AI generativa pública como Chatgpt vamos muy de la mano con el corporativo en los Estados Unidos. Tenemos una herramienta de inteligencia artificial generativa interna que se llama AskAT&T. Vamos a avanzar con esa herramienta, cuidando que los resultados sean útiles, ciertos, verificables y sin sesgos."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Utilizamos IA en la aplicación conversacional Luis Mondelēz. Además estamos investigando cómo usar herramientas de IA para tomar mejores decisiones; sabemos que puede haber un bias en las conclusiones que brindan estos sistemas y que es necesario evitarlo."
Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"Estamos en una etapa 99% de exploración de la IA generativa. En parte se debe a que desconocemos las herramientas disponibles en el mercado. Estamos usando Chatgpt en tareas muy sencillas como escritura de textos y correcciones en las comunicaciones en inglés. Estamos en pañales, pero con intención de crecer."
Pedro Casas, Director AMCHAM México

"Con la inteligencia generativa se aproxima una evolución impresionante. Somos plenamente conscientes de su importancia y, al mismo tiempo, muy cuidadosos. Esta tecnología está todavía en una fase experimental y nuestra prioridad es salvaguardar la confiabilidad, la consistencia y la seguridad de los datos. Por eso estamos experimentando en ambientes muy controlados. De hecho, ningún colega puede acceder a ChatGPT a través de los sistemas de la compañía."
Santiago Vidal, CEO de American Express México

"Hace seis meses nadie hablaba de Chatgpt y hoy está presente en cada plática. Es demasiado pronto para hablar de emprendimientos basados en Chatgpt, pero veo cada vez más compañías que integran tecnologías de IA para optimizar su modelo, sobre todo en fintech, donde los algoritmos tienen la capacidad de mejorar el perfil del cliente en la asignación de créditos, entre otras cosas."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

"En L'Oreal China recibimos casi 50.000 CVs de personas que quieren trabajar en la compañía. El primer filtro es una IA. No hay forma de manejar ese volumen de información de otra manera. Por otro lado, estamos contemplado usar soluciones de IA generativa en el área de supply en logística para gestionar picos de demanda."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

E. CONCLUSIONES GRÁFICAS IQ DIGITAL

Nos complace compartir nuevamente nuestro Informe de Madurez Digital, una fuente de referencia invaluable para aquellas empresas que están embarcadas en el proceso de transformación digital.

METODOLOGÍA

Nuestra metodología de análisis se sustenta en la sinergia de tres dimensiones fundamentales: en primer lugar, un profundo entendimiento de las necesidades de evolución digital en el mercado; en segundo lugar, el nivel de competencia digital necesario para impulsar un crecimiento exponencial, tanto a nivel individual como organizacional; y finalmente, el escrutinio de las tendencias globales y locales que están dando forma a nuevos modelos de negocio y transformando a los establecidos.

Este estudio cuantitativo ayuda a los directivos a identificar los conocimientos y habilidades críticas para la transformación digital en grandes empresas en México, y es de referencia tanto en los niveles gerenciales como directivos. A lo largo de este informe, compartiremos valiosas perspectivas y datos clave que destacan los pilares esenciales para una evolución digital exitosa.

Ecosistema digital
Evalúa los conocimientos sobre estrategia digital, tecnologías exponenciales y la seguridad de la red y la información.

Centricidad en el cliente
Incluye los conocimientos de la gestión de relaciones con clientes, experiencia del cliente y metodologías de innovación.

Marketing y ventas centrados en el cliente
Abarca los conocimientos de plataformas, marketing, conversión, marketplaces, logística y estrategia de e-commerce.

Centricidad en los datos
En esta dimensión se evalúan los conocimientos de la estrategia de datos, analítica de datos y métricas de negocios.

Más de 10.000 profesionales en puestos directivos de diversas industrias participaron activamente en nuestro estudio. Estos individuos brindaron valiosas respuestas a un cuestionario meticulosamente diseñado por Needed Education, en colaboración con reconocidos expertos y líderes destacados en las principales empresas digitales de México y Latinoamérica.

Tras completar el cuestionario, cada participante recibió una calificación que refleja su 'nivel de madurez' o grado de desarrollo en habilidades digitales. Esta calificación es el resultado de un minucioso análisis, basado en el puntaje asignado a cada respuesta a través de nuestro avanzado algoritmo de evaluación adaptativa. Además, se comparó con los datos de nuestra base de participantes, segmentados por roles específicos.

Establecemos cinco niveles de madurez, desde el más elemental hasta los niveles más avanzados, que representan a las empresas líderes y referentes en el mercado.

BÁSICO

Básico 0%-20%
Conocimientos digitales muy básicos o nulos.
Poca a cero aceptación por parte del equipo ejecutivo de soluciones o estrategias digitales.

INICIANDO

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.

ADOPTANDO

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

EVOLUCIONANDO

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

LIDERANDO

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.

Los niveles de madurez son lo siguientes:

Estrategia

BÁSICO

- *Sin aceptación por parte del equipo ejecutivo de soluciones o estrategias digitales*
- *Falta de sitio web propio y la propuesta de valor digital no está desarrollada*
- *Las oportunidades digitales no se entienden ni definen*
- *Cero presencia en redes sociales por parte de la organización*

INICIANDO

- *Poca aceptación por parte del equipo ejecutivo de soluciones o estrategia digitales*
- *Existe un sitio web, pero no hay una estrategia digital departamental*
- *Propuesta de valor digital no entendida o desarrollada*
- *Proyectos digitales ad hoc iniciados por grupos internos e individuos*

ADOPTANDO

- *Propuesta de valor de lo digital comienza a ser reconocida por el equipo ejecutivo*
- *Exploración del impacto de la innovación y las tecnologías emergentes en el negocio en progreso*
- *Cierta colaboración puntual con otros departamentos en relación con la prestación de servicios digitales*
- *Cuentas creadas en redes sociales y son monitoreados, pero falta una estrategia digital comprensiva a través de las distintas redes (se ven más como un riesgo que como una oportunidad)*

EVOLUCIOANDO

- *La estrategia digital está integrada en el proceso de planificación departamental e influye en la estrategia y dirección general de la organización*
- *Los beneficios de tener una estrategia digital están bien definidos y entendidos e impulsan toda la actividad digital*
- *Los KPIs y los beneficios para el negocio y los clientes se entienden, se controlan y se comunican*
- *Experiencia del cliente perfecta en todos los canales: digitales y no digitales*
- *Colaboración estratégica con otros departamentos, utilizando múltiples canales*

LIDERANDO

- *La estrategia digital está integrada en la visión y estrategia de la organización y es indistinguible de ella*
- *El equipo ejecutivo entiende y adopta completamente los canales digitales y lidera con el ejemplo*
- *Nuevos servicios y productos nacen digitales*
- *Los servicios y productos no digitales se rediseñan, unen y renacen como digitales*
- *Los servicios y canales digitales impulsan la estructura organizativa y los informes*

Equipos

BÁSICO

- *Cero impulso por parte del equipo ejecutivo y el personal para adoptar una cultura digital*
- *Ningún interés en la organización por la prestación de servicios digitales*
- *Aversión al riesgo y resistente al cambio*
- *Intento nulo de comprender a los clientes, el producto es central*
- *Miedo al riesgo de compromiso con las redes sociales y del uso de redes sociales con clientes*

INICIANDO

- *Impulso de abajo hacia arriba por parte del personal para adoptar la cultura digital*
- *Poco o ningún interés en la organización por la prestación de servicios digitales*
- *Cierta aversión al riesgo y resistente al cambio*
- *Intento limitado o nulo de comprender a los clientes*
- *Cierto miedo al riesgo de compromiso con las redes sociales y del uso del personal de las redes sociales con los clientes*

ADOPTANDO

- *Un pequeño número de personal está involucrado en proyectos digitales*
- *Hay cierta conciencia entre organizaciones sobre las oportunidades digitales*
- *Leve aversión al riesgo que inhibe el cambio*
- *Reconocimiento de la importancia de comprender a los clientes, pero sin una estrategia definida para hacerlo*
- *Desarrollo de la estrategia de gestión del cambio*
- *Comienzan a romperse los silos internos y surgen prácticas colaborativas*

EVOLUCIONANDO

- *Todo el personal adopta plenamente la estrategia digital e impulsa el cambio cultural*
- *Hay una fuerte adopción de la cultura centrada en el cliente, la cual es mejorada continuamente*
- *Personal organizado en equipos en torno a los clientes en lugar de los servicios y productos de la organización*
- *El personal busca redefinir sus roles y KPIs personales en línea con la estrategia digital y los KPIs organizacionales*

LIDERANDO

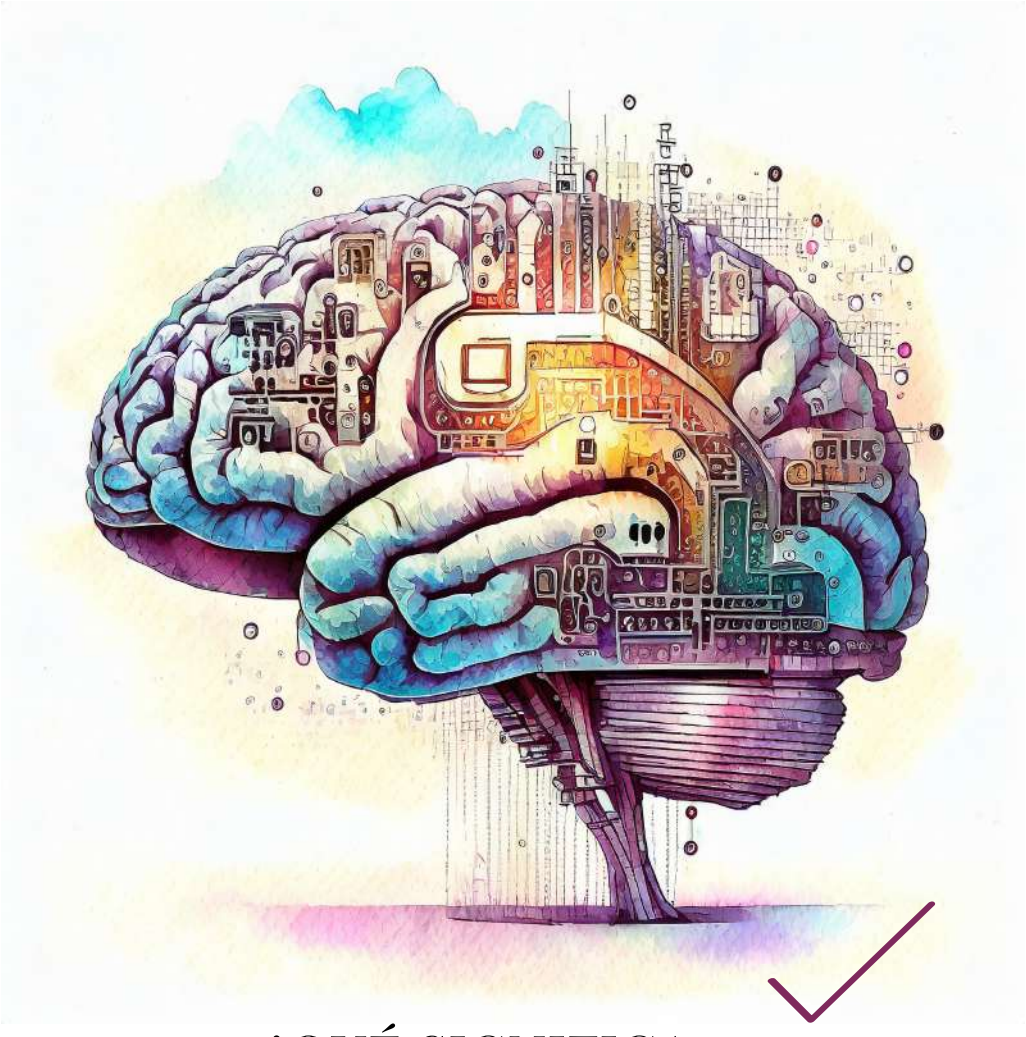
- *Todo el personal tiene conocimientos y conciencia digital; tener un 'equipo digital' definido se vuelve obsoleto*
- *La cultura digital está integrada en la cultura corporativa general y es constantemente monitoreada, mejorada y refinada*
- *Se alienta la retroalimentación de los clientes y el personal, se hace pública y se aplican las lecciones aprendidas*
- *El personal genera y explora de manera proactiva formas de mejorar la prestación de servicios digitales y la productividad interna a través de soluciones digitales*

Procesos

BÁSICO	*• No se intenta considerar cómo las soluciones digitales podrían beneficiar a la organización y a los clientes* *• No se experimenta ni se cuestionan los métodos actuales de prestación de servicios ni mejores formas de relacionarse con los clientes*
INICIANDO	*• Intentos dispersos de considerar cómo las soluciones digitales podrían beneficiar a la organización y a los clientes* *• Poca experimentación con los métodos actuales de prestación de servicios para relacionarse con los clientes*
ADOPTANDO	*• Los procesos comerciales que son fáciles y rentables de entregar en línea se están digitalizando* *• "Los proyectos digitales siguen centrados en la organización"* *• Se considera aprovechar los canales digitales para cambiar los métodos de prestación de servicios*
EVOLUCIOANDO	*• Las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la innovación en la prestación de servicios: nuevos servicios, nuevos productos y nuevas relaciones* *• Se fomenta la experimentación en todos los canales* *• Se emplean nuevos métodos de desarrollo de servicios digitales que son apropiados para la naturaleza dinámica de la web, por ejemplo: ágil y LEAN*
LIDERANDO	*• Toda la organización busca formas de utilizar los canales digitales y las tecnologías para redefinir el servicio al cliente y generar nuevos beneficios* *• Surgen nuevas prácticas de gestión y estructuras organizacionales para alinearse con la organización digital* *• Imaginar necesidades y tecnologías futuras y explorar y experimentar con métodos y soluciones son prácticas comunes*

Herramientas Digitales

BÁSICO	*• Sin comprensión y con mucha resistencia al uso de las herramientas digitales nuevas y la tecnología en general* *• Sin compromiso por parte de la empresa para implementar y capacitar equipos en nuevas herramientas digitales* *• Estrategia de tecnología nula* *• No hay integración de los canales digitales con los procesos o sistemas de negocio (No se usa un CRM)*
INICIANDO	*• Poca comprensión o resistencia al uso de las herramientas digitales y la tecnología en general* *• Bajo compromiso por parte de la empresa para implementar y capacitar equipos en nuevas herramientas digitales* *• Estrategia de tecnología mal definida* *• No hay integración de los canales digitales con los procesos o sistemas de negocio (No se usa un CRM)*
ADOPTANDO	*• Se cuenta con algunas nuevas herramientas digitales externas adoptadas por distintos departamentos* *• Top management reconoce la necesidad de utilizar herramientas digitales y tecnología para agilizar los procesos, aumentar la productividad y escalar y ha comenzado a explorar diferentes herramientas* *• Estrategia de tecnología en proceso de definición para ciertos departamentos de la organización* *• Existe cierta integración de los canales digitales con los procesos de negocio, los sistemas y la estrategia de comunicación (se está considerando el uso de un CRM)*
EVOLUCIOANDO	*• Todos los departamentos utilizan herramientas digitales para facilitar su trabajo en el día a día* *• Todos los equipos brindan aportes proactivos a los proyectos de digitalización y la reingeniería comercial cumpliendo con las necesidades y los deseos de los clientes* *• Estrategia de tecnología definida y en marcha en la mayoría de los departamentos de la organización* *• Existe integración de los canales digitales con los procesos de negocio, los sistemas y la estrategia de comunicación (a través del uso de un CRM integrado)*
LIDERANDO	*• Todos los departamentos no solo utilizan herramientas digitales, sino que también diseñan y prueban herramientas propietarias desarrolladas internamente* *• Las herramientas digitales utilizadas optimizan constantemente los procesos comerciales y operacionales para mejorar la experiencia del cliente* *• La estrategia y el desempeño de las herramientas digitales están totalmente alineados con la visión y objetivos de la organización en su conjunto* *• Existe una integración completa de los canales digitales con los procesos de negocio, los sistemas y la estrategia de comunicación con un bucle de retroalimentación virtuoso*



¿QUÉ SIGNIFICA EL NIVEL IDEAL?

Este nivel está determinado por la combinación entre las capacidades, el conocimiento y las herramientas que deben tener hoy los directivos y las compañías que están liderando el mercado.

RESULTADOS

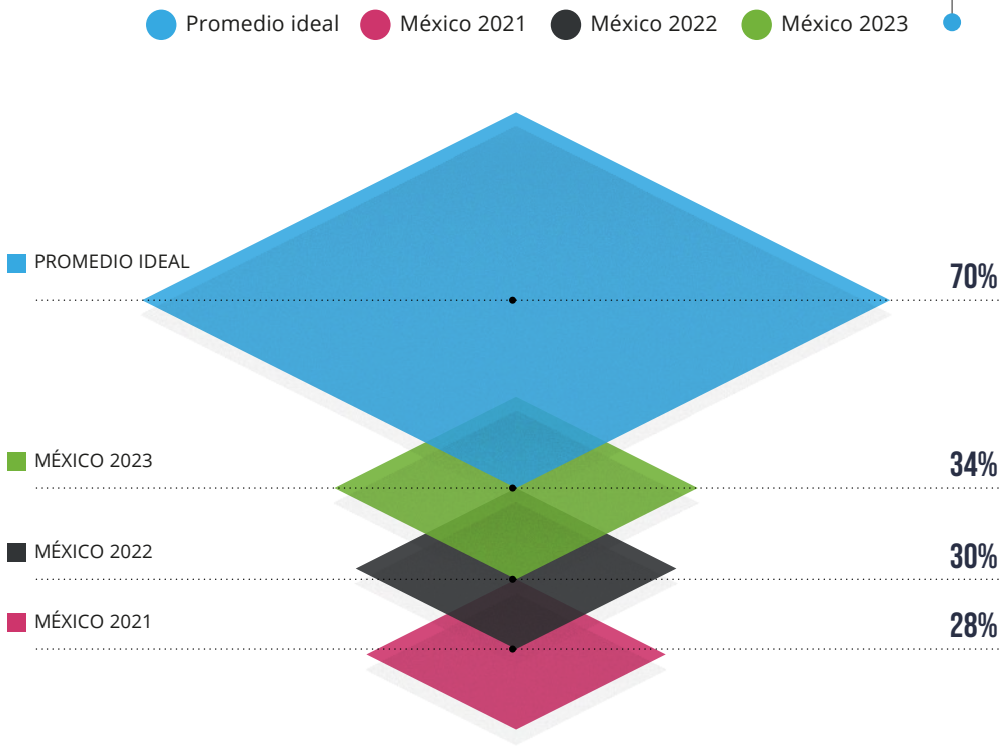
La puntuación total, que surge de combinar los niveles de madurez de los más de 10.000 participantes, experimentó un aumento de 4 puntos porcentuales con respecto al año anterior, pasando del 30% en 2022 al 34% en 2023. A pesar del crecimiento observado en 2023 en comparación con 2022, el nivel de madurez global sigue estando considerablemente por debajo del ideal. De hecho, se sitúa aproximadamente a la mitad del nivel exhibido por los líderes y referentes del mercado.

Este dato subraya la necesidad de un esfuerzo continuo: impulsar la adquisición de habilidades digitales, junto con la adopción de mejores prácticas y conocimientos, emerge como una prioridad ineludible para no solo subsistir, sino para sobresalir en el competitivo panorama actual.

La madurez Digital de las compañías en México creció un 13% con respecto al 2022

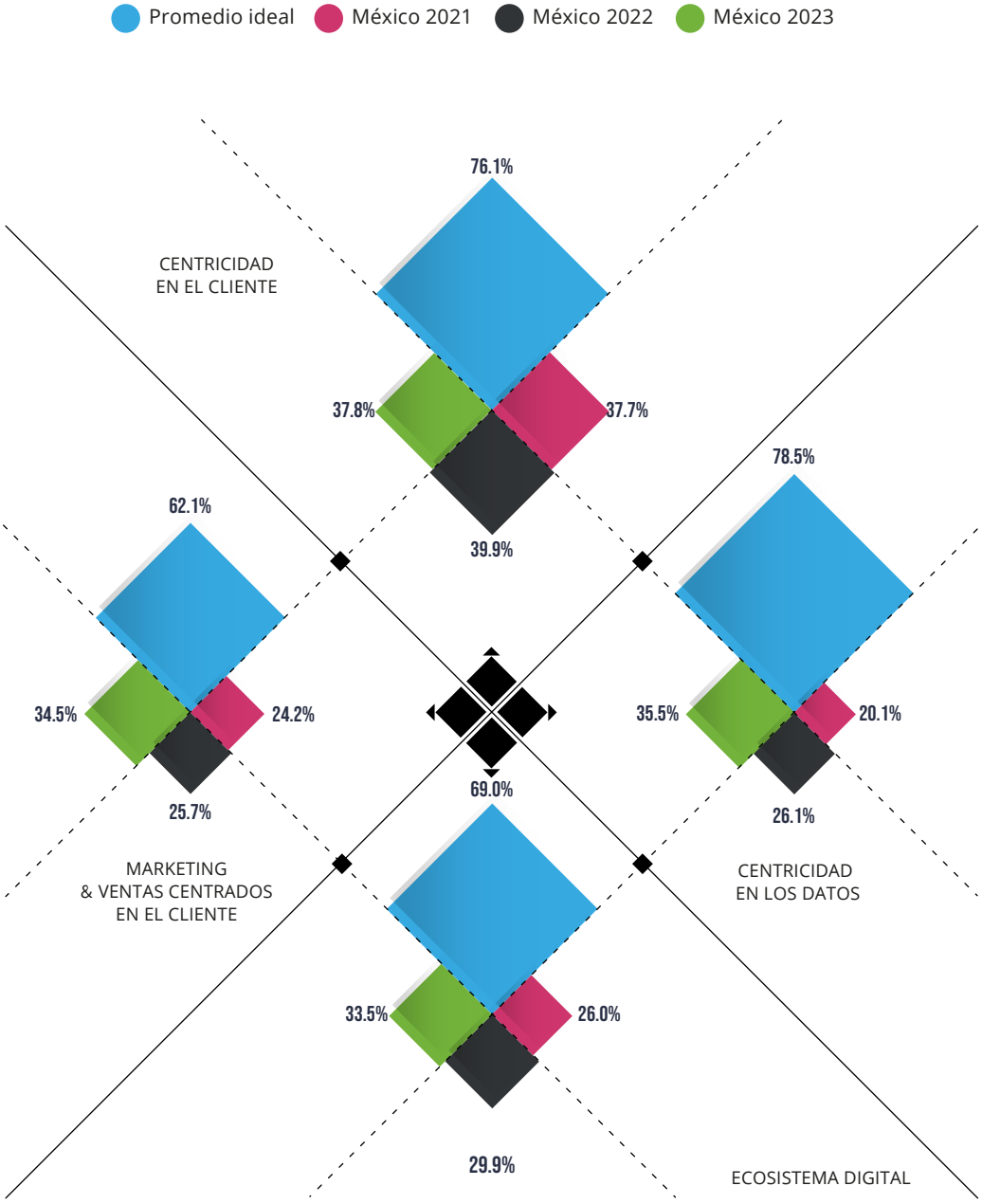
TOTAL

Promedio en porcentaje en méxico



TOTAL ÁREA DIMENSIONES

Dimensiones totales de empresa



PRINCIPALES DRIVERS DE LA EVOLUCIÓN

La centralidad en los datos, es la dimensión de mayor crecimiento con respecto al 2022, y esto lo podemos atribuir a los siguientes puntos:

1. TENDENCIAS DEL MERCADO:

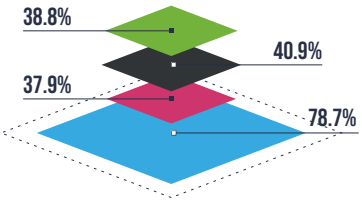
Los cambios ya mencionados en la parte cualitativa de este informe han impulsado a las empresa a repensar la centralidad en el cliente que bajó un 5% con respecto al año pasado y volcarse a los datos, que tuvo una suba del 36%, para poder rearmarse y volver a poner el foco en sus necesidades.

TOTAL DIMENSIONES

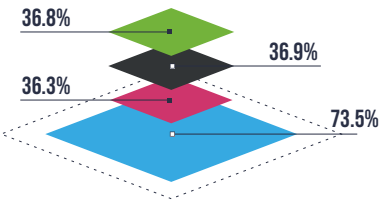
Promedio en porcentaje en méxico

Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023

DIMENSIÓN CENTRICIDAD EN EL CLIENTE

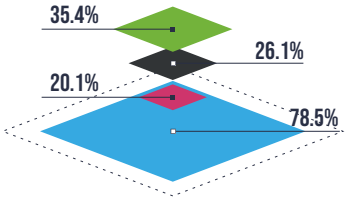


CUSTOMER EXPERIENCE (CX)



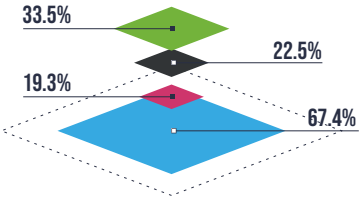
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

DIMENSIÓN CENTRICIDAD EN LOS DATOS

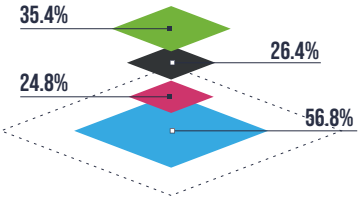


ESTRATEGIA DE DATOS

DIMENSIÓN MARKETING Y VENTAS CENTRADOS EN EL CLIENTE



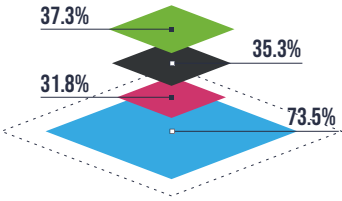
ESTRATEGIA DE E-COMMERCE



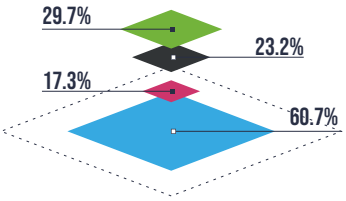
ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

2. FEEDBACK DEL CLIENTE:
Comentarios y retroalimentación de los clientes eran áreas a mejorar, y fue lo que impulsó a las empresas a ajustar sus estrategias y enfoques en las áreas de Marketing y Ventas Digitales, subiendo casi 10 puntos porcentuales (34%).

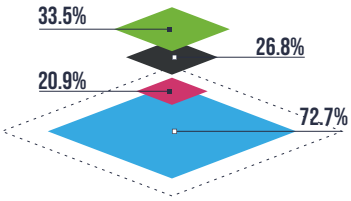
DIMENSIÓN ECOSISTEMA DIGITAL



ESTRATEGIA DIGITAL



SEGURIDAD DE LA RED Y DE LA INFORMACIÓN



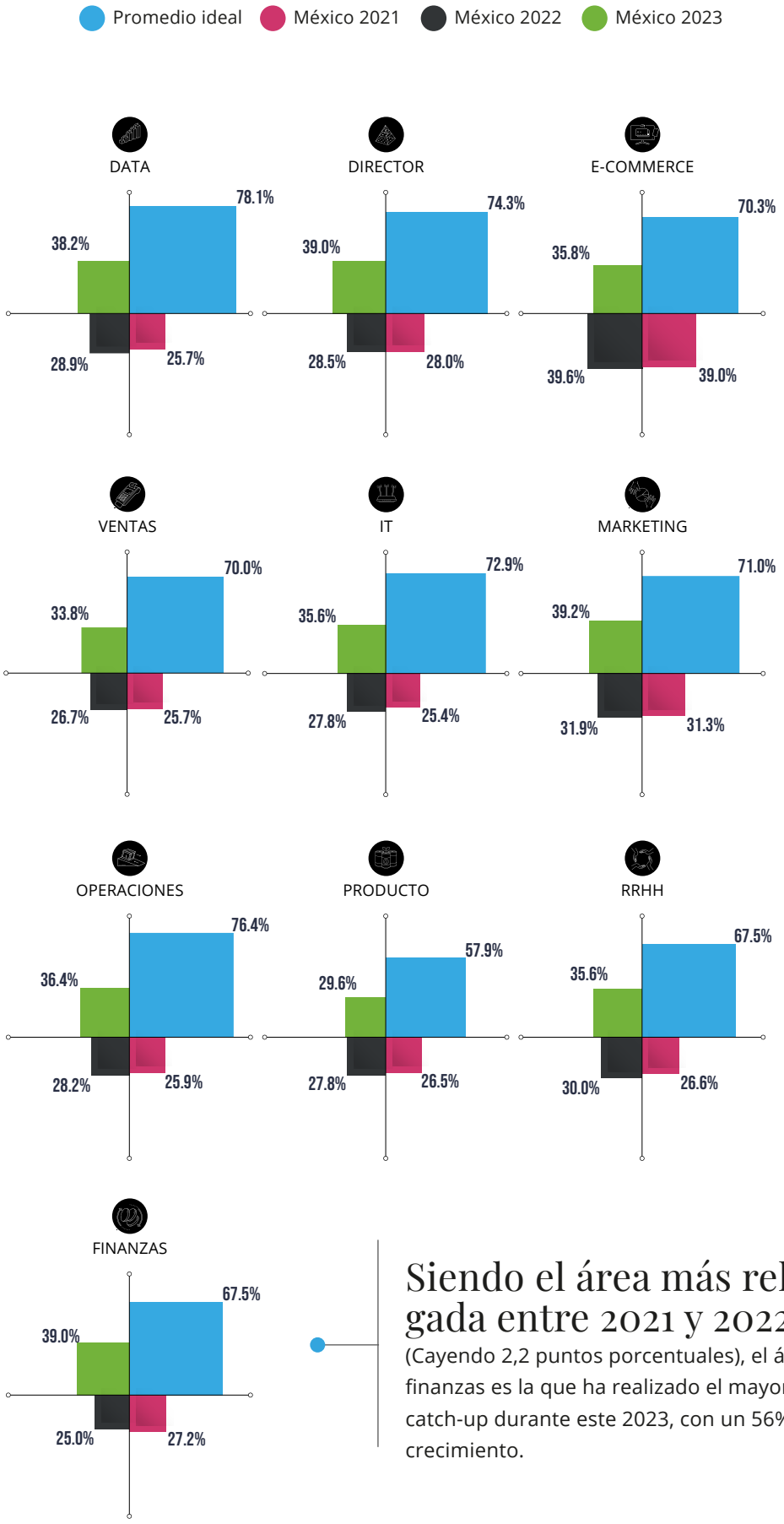
TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

3. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA:
Las compañías han invertido en nuevas tecnologías y plataformas digitales que le permitan recopilar y analizar datos de manera más efectiva, creciendo en un 12% con respecto al 2022. El proceso no es sencillo y esto está trayendo consecuencias, como ya lo mencionamos, a la hora de mejorar la experiencia del cliente y su ecosistema digital.

4. COMPETENCIA:
Claramente la presión competitiva ha llevado a las empresas a repensar su enfoque en el cliente y los datos para mantenerse relevantes en el mercado, poniendo el foco en mejorar las áreas de Marketing y Ventas digitales.

TOTAL ÁREAS

promedio en porcentaje en méxico



Siendo el área más relegada entre 2021 y 2022

(Cayendo 2,2 puntos porcentuales), el área de finanzas es la que ha realizado el mayor catch-up durante este 2023, con un 56% de crecimiento.

RESULTADOS POR ÁREA FUNCIONAL. CONCLUSIONES GENERALES:

1. CAMBIO EN PRIORIDADES EMPRESARIALES:

Claros cambios en la estrategia y enfoque de las empresas han influido en la evolución de todas las métricas (un 23.5% en promedio), a pesar de la baja de 4 puntos porcentuales en el área de ecommerce, que ha retrocedido respecto del año anterior indicando un cambio de foco por parte de las compañías que hoy no sólo piensan en ecommerce sino en un ecosistema análogo/digital, empujadas por las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de los clientes.

2. INVERSIONES EN TECNOLOGÍA Y TALENTO:

Inversiones en tecnología y desarrollo de talento específico en ciertas áreas fueron claves en la focalización del crecimiento de todas las áreas. El fuerte catch-up que han realizado las compañías en el área de Finanzas (56% de crecimiento con respecto al año 2022), junto con un involucramiento más fuerte por parte de los directivos (37% de crecimiento), han dado lugar al crecimiento de varias compañías, la expansión a nuevos mercados y áreas de negocio.

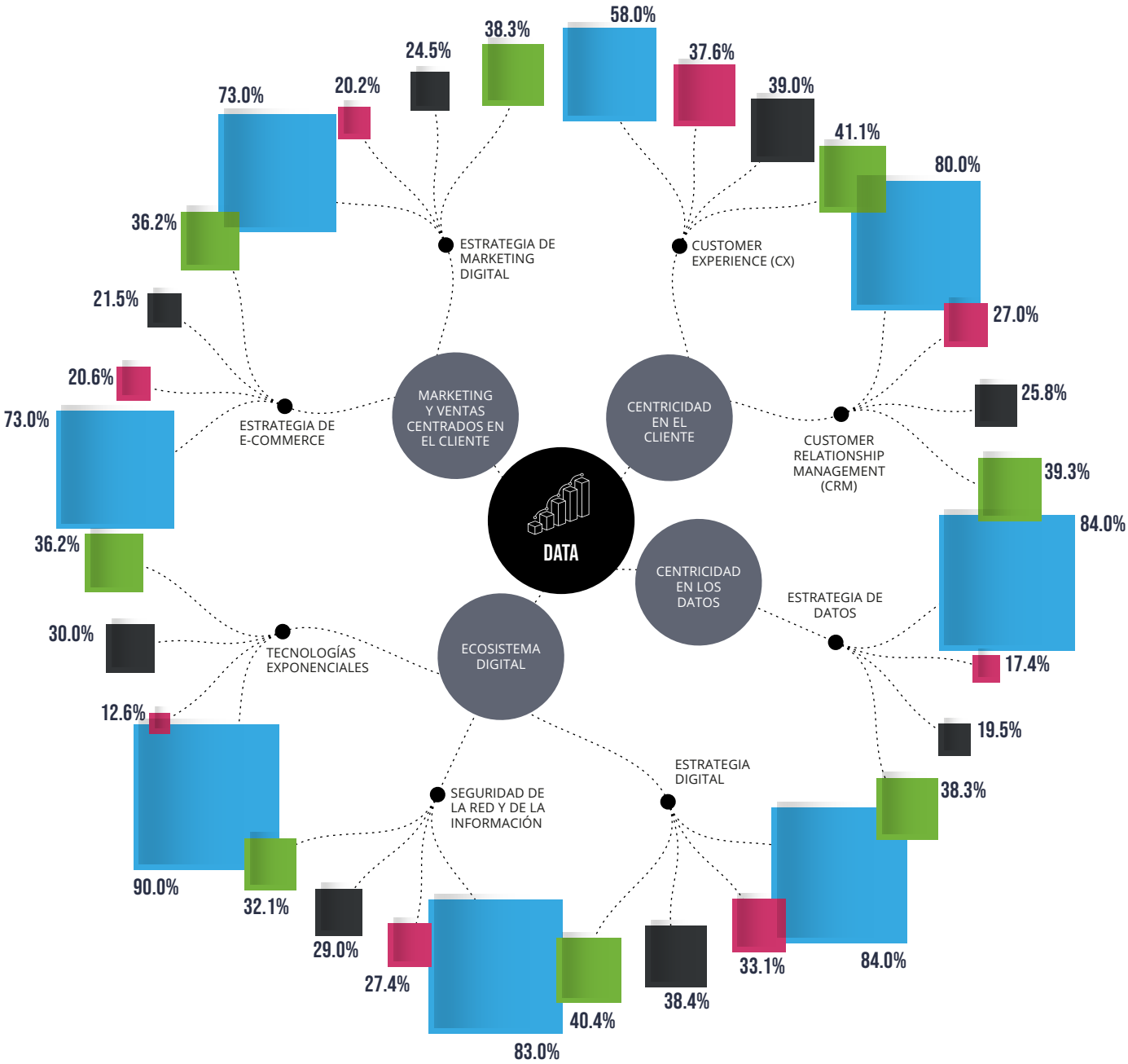
3. OPORTUNIDADES DE MEJORA:

La mayoría de las áreas tienen espacio para mejorar en todas las dimensiones, especialmente en la centricidad en el cliente. Las áreas que se destacan más del promedio son Ventas, Marketing, y Director, siendo ellas las que más en contacto están con clientes en su día a día.
Las áreas de Data, Finanzas e IT muestran una mayor atención a la gestión de datos, lo que sugiere un enfoque en la optimización de la utilización de la información.

TOTAL ÁREA DATA

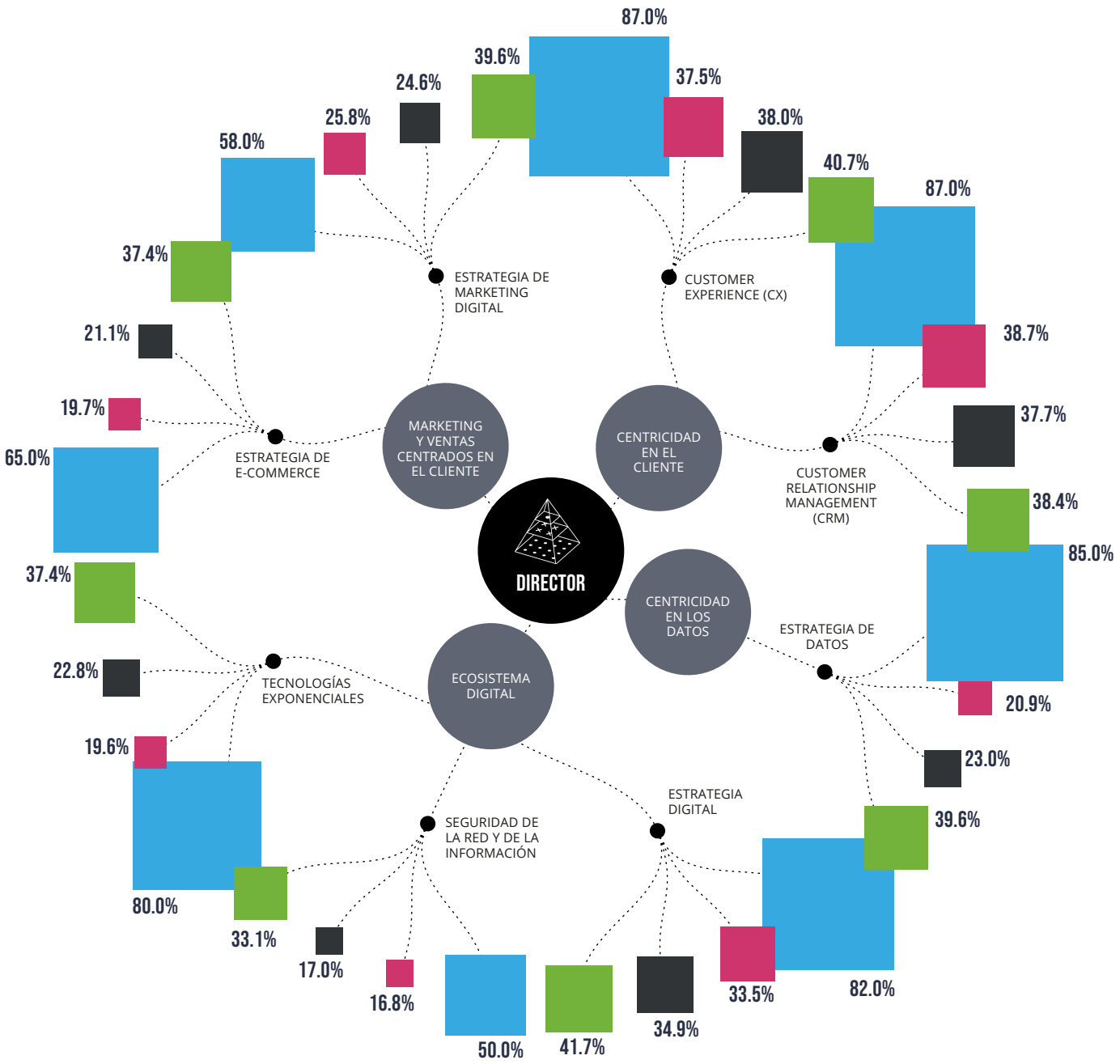
promedio en porcentaje en méxico

Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



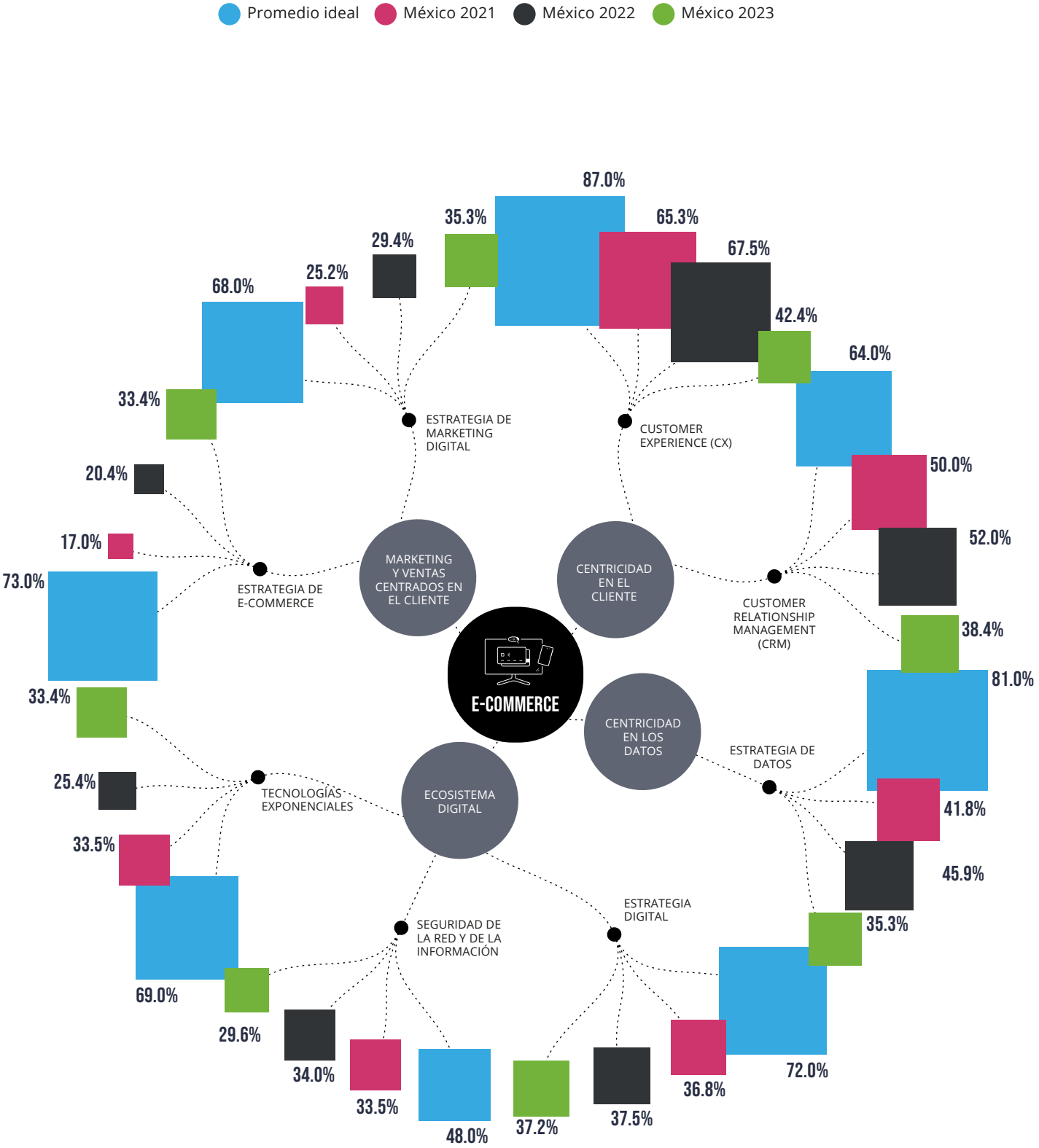
TOTAL ÁREA DIRECTOR

promedio en porcentaje en méxico



TOTAL ÁREA E-COMMERCE

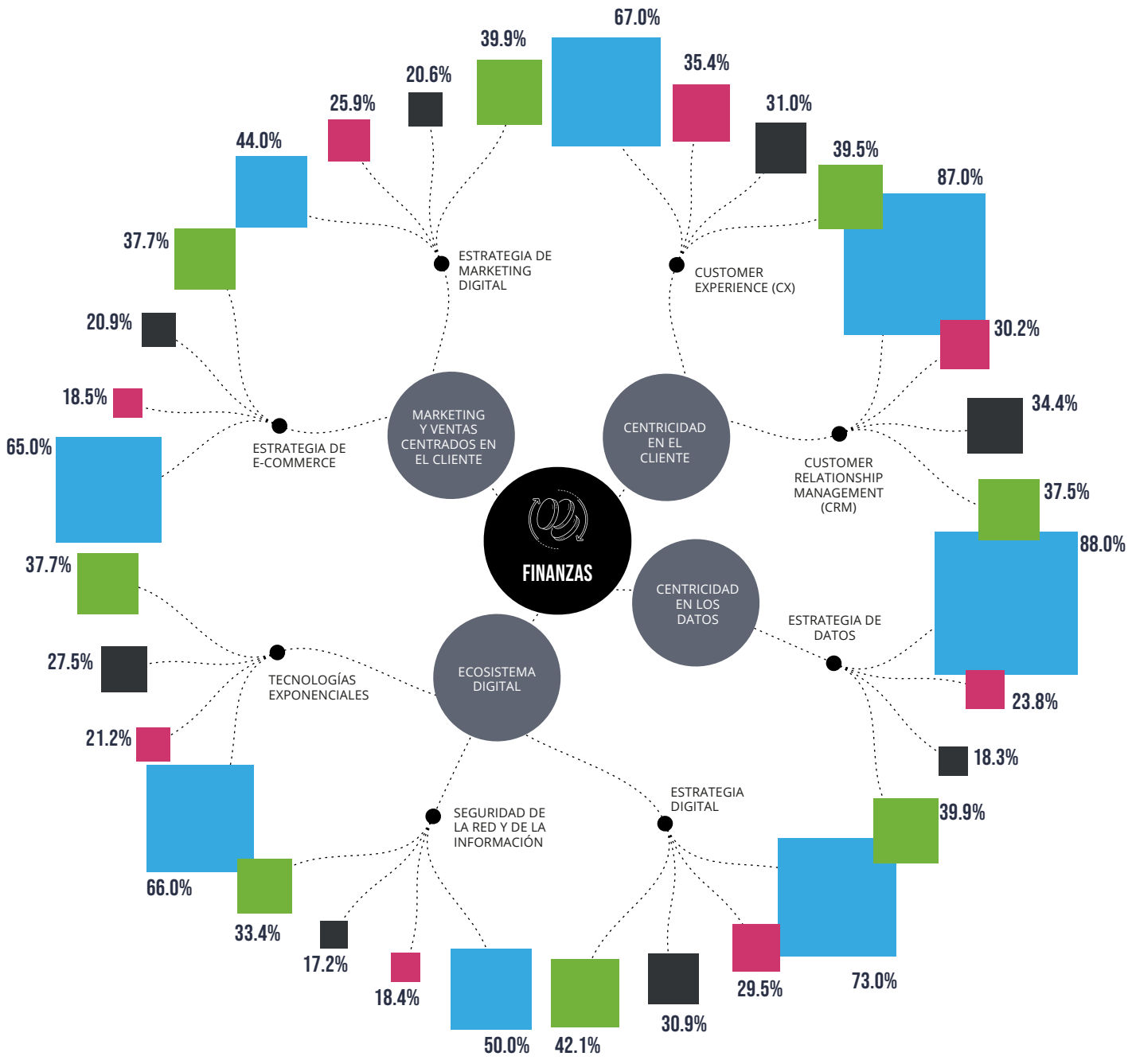
promedio en porcentaje en méxico



TOTAL ÁREA FINANZAS

promedio en porcentaje en méxico

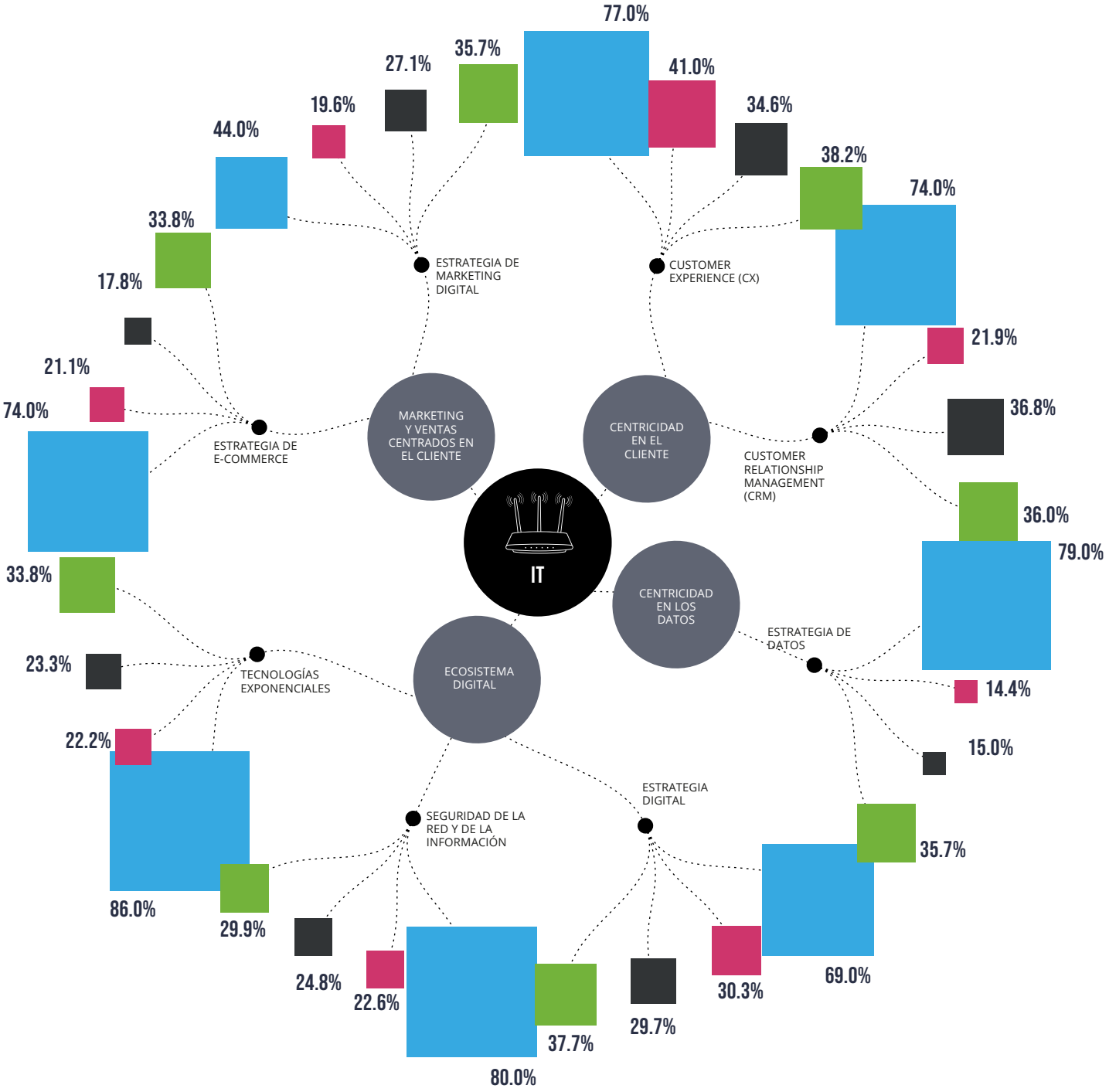
Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



TOTAL ÁREA IT

promedio en porcentaje en méxico

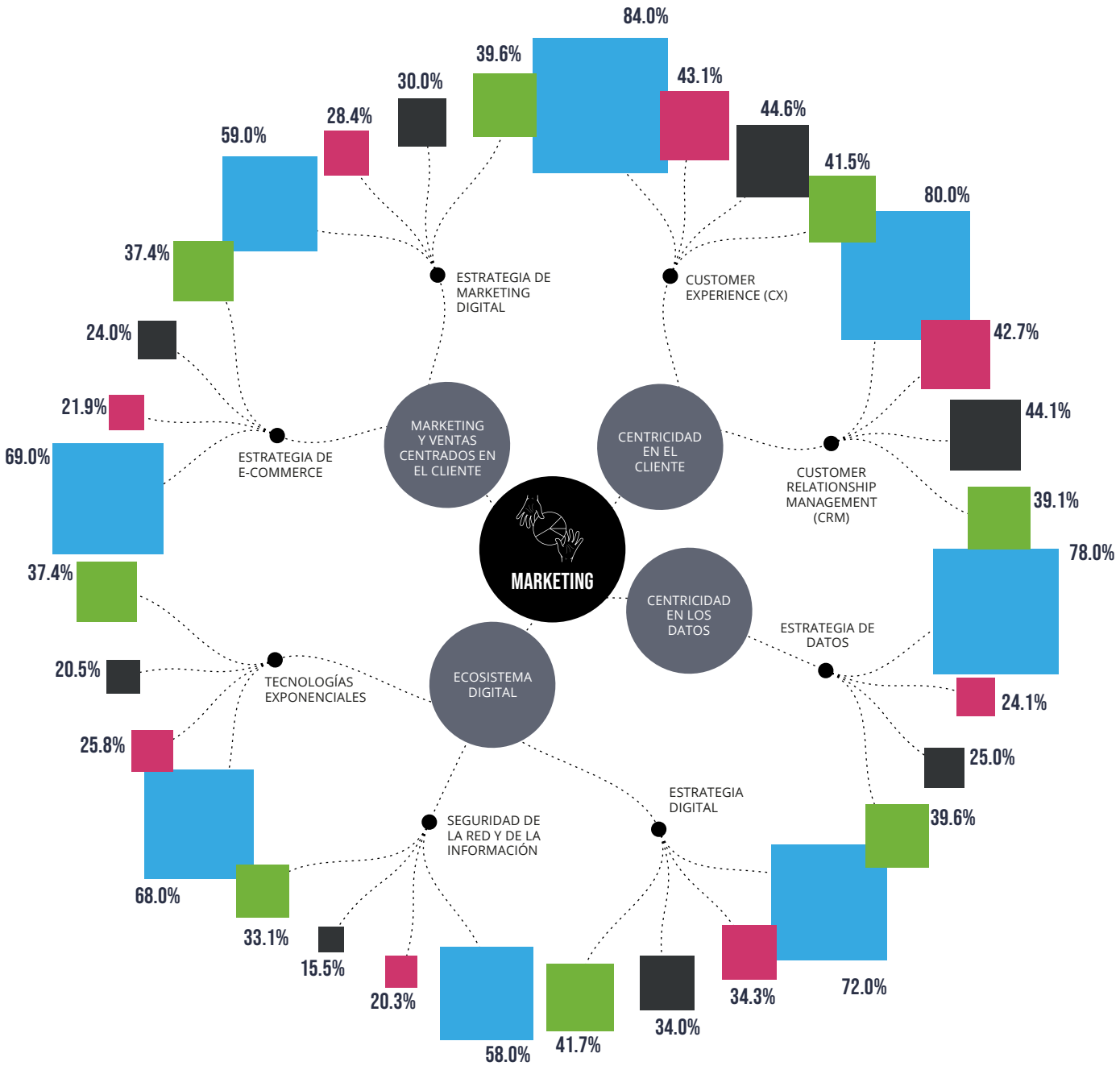
Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



TOTAL ÁREA MARKETING

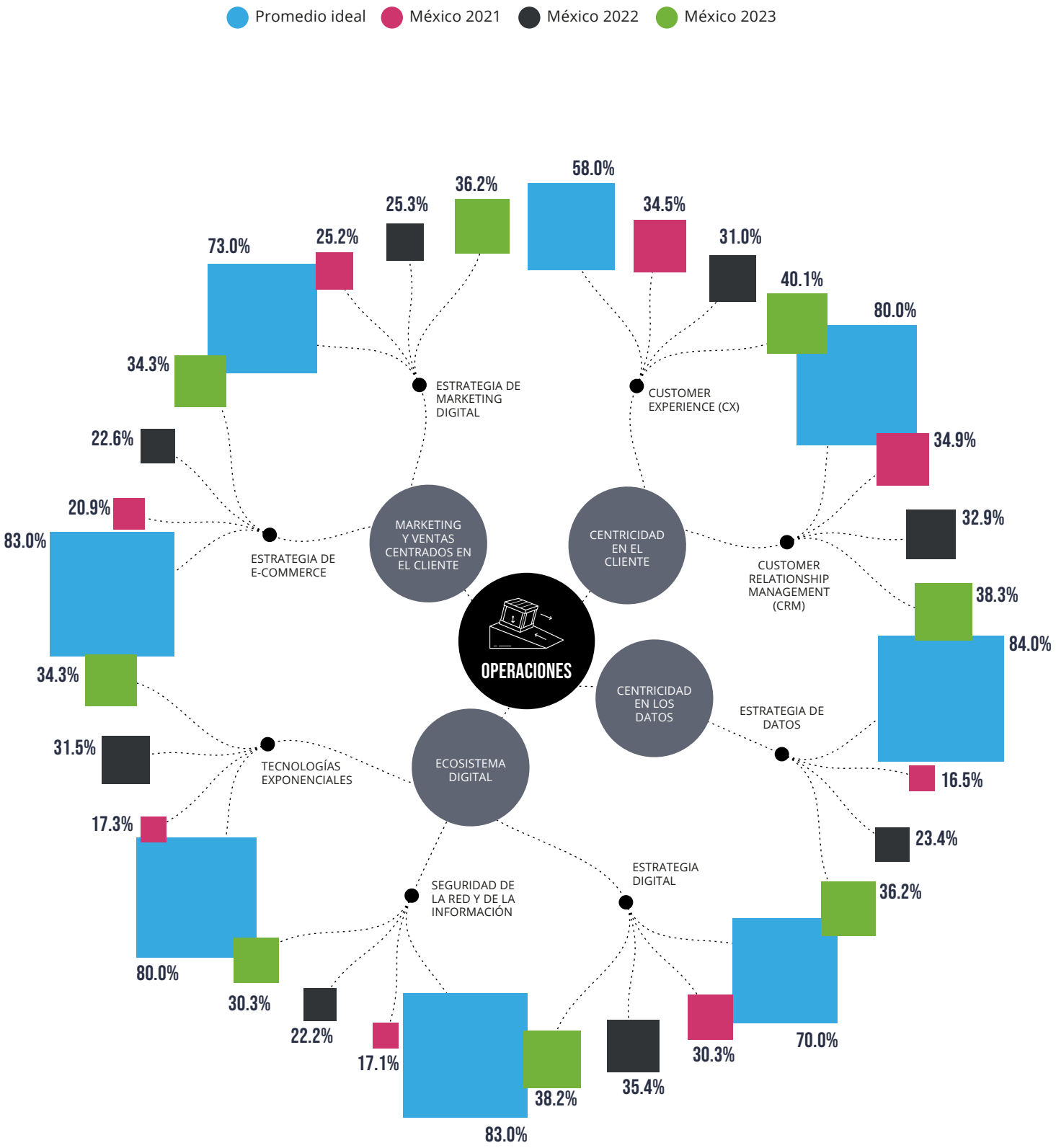
promedio en porcentaje en méxico

Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



TOTAL ÁREA OPERACIONES

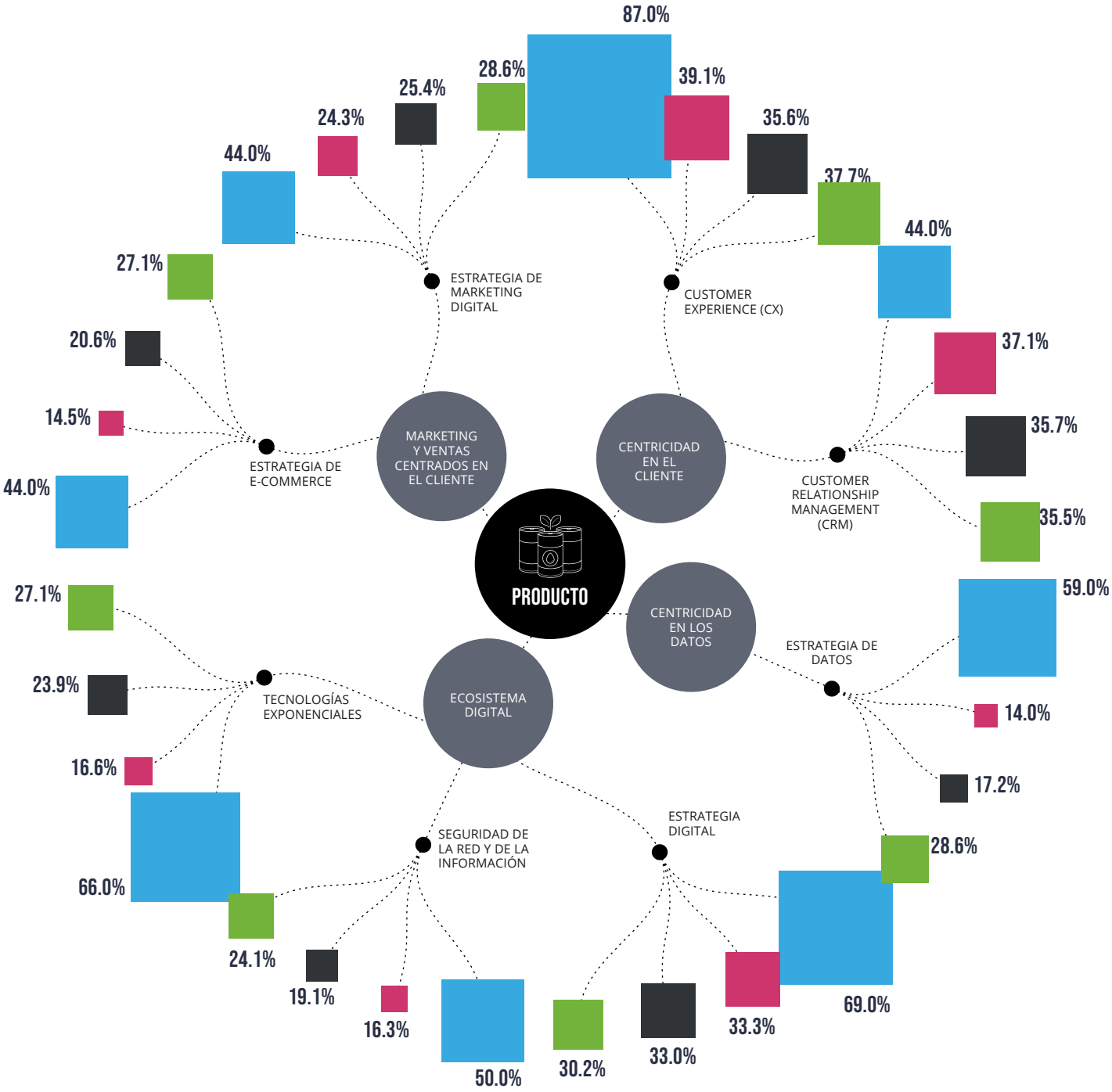
promedio en porcentaje en méxico



TOTAL ÁREA PRODUCTO

promedio en porcentaje en méxico

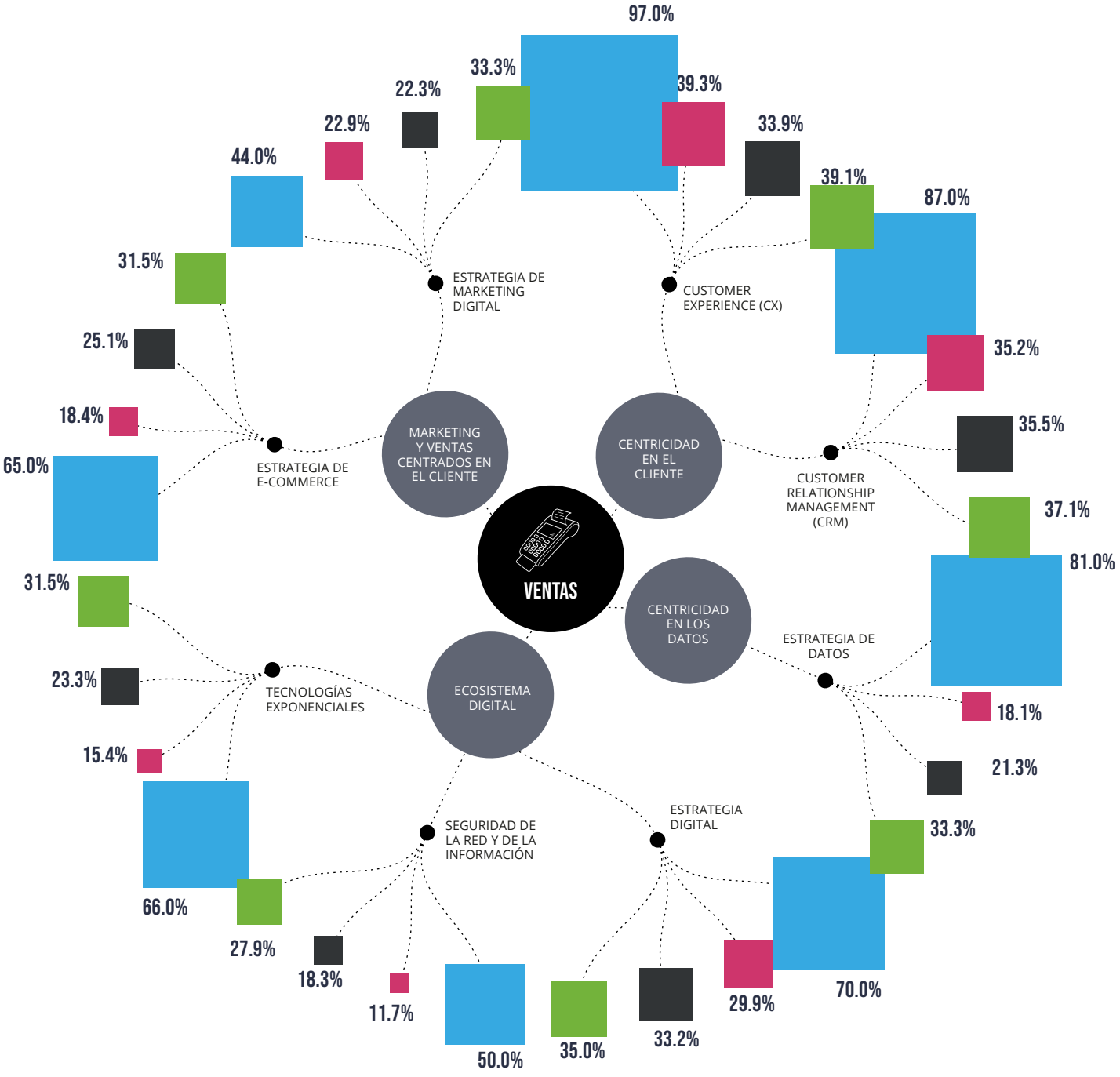
Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



TOTAL ÁREA VENTAS

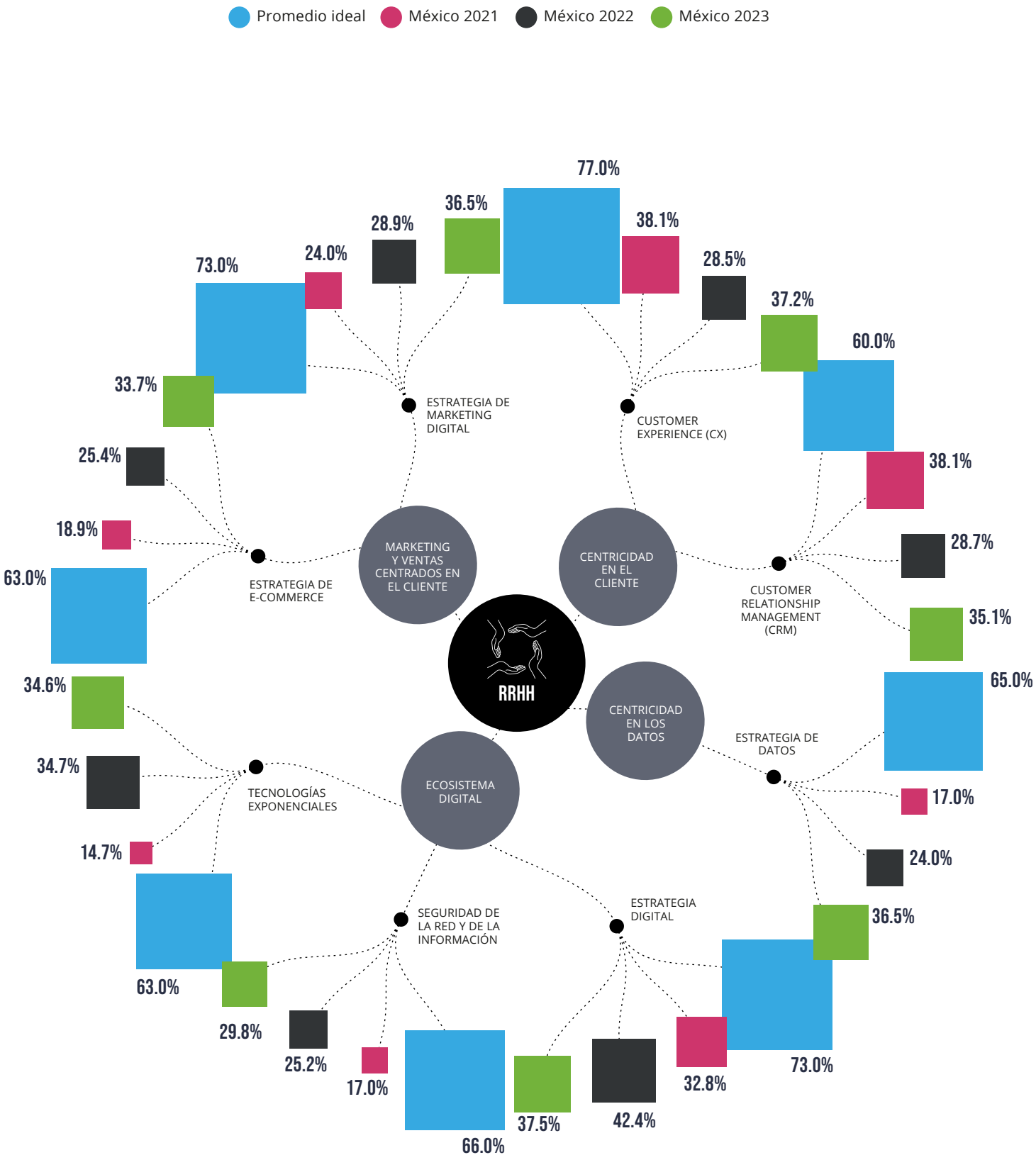
promedio en porcentaje en méxico

Promedio ideal · México 2021 · México 2022 · México 2023



TOTAL ÁREA RRHH

promedio en porcentaje en méxico



.03

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

AGENDA 2024

Los temas que encabezan la lista de prioridades para los CEOs en los próximos 12 meses son:

Datos, Desarrollo del talento, Ventas y omnicanalidad, Ciberseguridad y protección de la información.

"Estamos invirtiendo en automatización, análisis de datos, capacitación, inteligencia artificial, Chatgpt."
Fausto Costa, CEO de Nestlé México

"Nuestro esfuerzo más grande es seguir desarrollando y actualizando nuestro motor de rentas, el software que administra el 100% de las operaciones relacionadas con la gestión de la renta y que es único en la industria."
Leopoldo Montelongo, CEO en Hemoeco Renta S.A. de C.V.

"Nuestra prioridad en el 2024 es seguir mejorando en contenidos y audiencias, seguir creciendo en omnicanalidad, seguir automatizando tareas rutinarias, reportes y el manejo de datos para una toma de decisiones más oportuna, así como la consolidación de información en nuestro data lake y la integración de fuentes de datos IOT de nuestra propia operación. También apuntamos a comenzar la jornada de automatización en la operación de changarros a través de un nuevo sistema transaccional con bondades digitales, analíticas y de ML (segmentación, pedido sugerido, devoluciones, etc) y mejora de servicio en changarros (CRM, comunicación vía chatbot) con miras al comercio conversacional."
Silvia Dávila, CEO de Danone México

"Estamos marcados por la integración de Ricolino **–sostiene Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México–.** *Una de nuestras prioridades es trasladar los avances que hemos logrado en la digitalización de la fuerza de ventas de Mondelēz México a la de Ricolino. El esfuerzo más grande está en garantizar que la fusión ocurra de forma correcta sin disrupción operativa. Es un cambio significativo. Sólo en rutas multiplicamos por cuatro el crecimiento, pasando de 800 rutas de ventas a más de 3.000, con las cuales vamos a tocar más de medio millón de puntos de ventas. Nos hemos convertido en una empresa de más de 10.000 colaboradores y tenemos que integrar procesos, sistemas y formas de trabajo. Esta actualización va desde temas básicos y complejos, como migrar el ERP de Ricolino de Oracle a SAP, hasta extender el programa de ventas conversacional, la generación de data lakes y de reportes con analítica más avanzada. Un ejemplo de esto último son los reportes con analítica predictiva. Hoy obtenemos informes estáticos, basados en información de hechos que ya sucedieron, pero con los nuevos algoritmos se pueden hacer informes del forecast de ventas para el resto del año."*

A. DATOS

Datos ocupa el primer lugar en la lista de prioridades de todos los CEOs entrevistados. Fue el tema primordial en el 2023 y el norte hacia dónde se dirigen las mayores inversiones en el 2024. El objetivo es tomar, cada vez más, decisiones estratégicas basadas en la información.

Las empresas más evolucionadas usan datos en la segmentación de clientes y en la creación de ofertas de valor dirigidas a audiencias cada vez más específicas y comunicaciones más eficaces. En el otro extremo de la evolución están las empresas que están evaluando opciones para pasar su información a sistemas que le permitan hacer una gestión de datos más inteligente. Por eso, las iniciativas proyectadas para el próximo año van desde la instalación de sistemas para el manejo de datos y la creación de un data lake para consolidar información de fuentes internas y externas hasta el fortalecimiento de la infraestructura, la ampliación de los equipos de data analytics en las distintas áreas y funciones, y la creación de un modelo de gobierno de datos con roles claramente definidos.

"Los datos son un activo que debería estar cuantificado y reflejado en el balance de las empresas. Un activo con alto rendimiento que tendríamos que proteger."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

"Estoy sorprendido por el tamaño y por el perfil de la gente en los equipos de datos de algunas compañías. Con los avances en IA, el análisis de datos se vuelve más importante porque los algoritmos de inteligencia artificial los interpretan a una velocidad nunca antes vista."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

"Seguimos trabajando en analítica de datos, cómo pasar de verlos en el dashboard a convertirlos en elemento de toma de decisiones. Estamos trabajando en construir un modelo de gobierno de datos donde tengamos roles definidos."
Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"Mi obsesión son los datos. De hecho, vamos a invertir en herramientas que aseguren que nos permitan ir más lejos en nuestros análisis."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

"Es importante seguir consolidando la digitalización de nuestro marketing y dotarlo cada vez más de datos. Y seguir educando y habilitando a los equipos y a nuestros partners para que cada vez más las decisiones sean tomadas con base en los datos."
Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

"Nuestra prioridad es fortalecer el área de Data Science porque ahí generamos información para la toma de decisiones. Y el mayor reto es lograr que todos los colaboradores tomen decisiones en base a la información. Empezamos con las gerencias y hoy estamos muy enfocados en los en las jefaturas y en ir más allá, a todos los niveles. Queremos que los asesores comerciales que están en directo contacto con el cliente se conviertan en sus propios generadores de oportunidades."
Ignacio González, CEO de HDI Seguros

B. DESARROLLO DEL TALENTO

El talento –tema crítico en el informe anterior– sigue figurando como prioridad para los próximos 12 meses. La continua aparición de nuevas tecnologías contribuye a la escasez de personas con experiencia o conocimientos en los algoritmos y aplicaciones de última generación; al mismo tiempo, la competencia a escala global por estos perfiles aumenta la demanda y el costo en el mercado local.

Sin embargo, por primera vez desde que se lanzó el IMD, un pequeño grupo de CEOs manifestó que sus compañías se están convirtiendo en polos de atracción para el talento digital. Como principales factores que influyen en este cambio señalaron la evolución de sus equipos de RH, una mejor comprensión de las necesidades del talento digital y las posibilidades de desarrollo y crecimiento en sus organizaciones.

Entre las mejores prácticas que fomentan el engagement destacaron la posibilidad de ofrecer un recorrido profesional que les permita a los perfiles digitales alcanzar el éxito en puestos gerenciales o directivos (mediante la capacitación en temas de negocios y las oportunidades de crecimiento en puestos de mayor responsabilidad en el país y en el exterior) y los programas de desarrollo .

Como elementos relevantes en sus programas de desarrollo, los CEOs mencionaron:

• Programas de actualización semanal o quincenal para los líderes.

• Necesidad de unir la visión estratégica del negocio con el conocimiento digital. Los CEOs valoran la experiencia en el negocio y el aporte de las personas que complementan su visión estratégica con conocimiento digital.

• A diferencia de las ediciones anteriores, varios CEOs señalaron que están invirtiendo en los niveles más altos y no tanto en los puestos de mayor rotación que tal vez no permanezcan en el mediano plazo en la compañía.

• Mayor involucramiento y responsabilidad de los colaboradores en su propio desarrollo. Hace tres años, las empresas eran las impulsoras de los programas de capacitación, elegían la currícula o la propuesta de formación. Hoy se valora –y en muchos casos se espera– que el colaborador asuma la responsabilidad de su desarrollo, proponiendo cursos o un plan de capacitación que pueda ser co-creado o aprobado por la organización.

• El reverse mentoring ayuda a achicar el gap generacional, impulsar la adopción del mindset digital en la alta gerencia y capacitar en temas de negocios a los más jóvenes. Las personas nativas digitales entrenan a personas en puestos de liderazgo en temas digitales y, al mismo tiempo, se benefician de la experiencia de otras generaciones.

• Varias empresas están pasando de un modelo centralizado de conocimiento digital, en el que entrenaban a un grupo que luego distribuía el conocimiento en toda la organización, a un modelo descentralizado donde el conocimiento está inmerso en las diferentes áreas del negocio.

• La importancia de estimular la curiosidad y la resiliencia. Dada la rapidez del cambio y la aparición de nuevas propuestas tecnológicas, cada vez es más importante que las personas estén atentas a las tendencias y nuevas herramientas, y sean capaces de captar y aprovechar rápidamente los cambios tecnológicos.

• Programas especializados. La capacitación en temas especializados –CQL, ITIL, Python, Kanban, Microservices, entre otros–, que no eran parte importante en el menú de opciones de los programas de capacitación, están adquiriendo mayor relevancia, en particular como oferta dirigida a las generaciones más jóvenes.

"Sabemos que van a desaparecer cerca de 80 millones de puestos de trabajo para el 2030 y van a surgir otros 98 millones de nuevos empleos. Los grandes lugares para trabajar se preocupan por hacer upskilling y reskilling para estas nuevas funciones y se anticipan a reentrenar a los colaboradores que hacen algo que va a dejar de existir."
Michelle Ferrari CEO de Great Place to Work® en México

"Vemos un cambio en los perfiles más buscados. Por un lado, el peso relativo de la formación académica o escolar ha bajado y, por el otro, se han revalorado las competencias blandas o humanas. Tenemos una alta demanda de posiciones en logística, tecnologías de información, ecommerce, marketing, ventas y en el ecosistema de salud."
Mónica Flores Barragán. Presidente de ManpowerGroup LATAM

"Talento es el tema más importante, de hecho es aún más crítico que el año pasado. Hay más actividad económica, la gente quiere ganar más dinero y más rápido y se mueve más fácilmente de un puesto a otro."
Emilio Cadena, CEO de Prodensa

"Buscamos atraer y retener talento digital en temas muy solicitados en todas las industrias, como marketing digital, omnicanalidad, aplicaciones digitales, pero además buscamos conocimientos específicos en áreas como 5G, arquitectura de red, migración de la red a la nube, tecnologías como VoLTE. Hay muy poca gente con este conocimiento en el mundo; las ofertas que reciben de empresas en países como los Estados Unidos son muy tentadoras y es difícil competir con ellas."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"El talento digital es un reto para nosotros. Danone no es una empresa nativa digital. A veces la gente con capacidades digitales extraordinarias deja la compañía en busca de un ambiente más tipo start-up. También hay perfiles que, por la naturaleza del mercado, tienen un nivel de sueldo que no corresponde con sus skills digitales ni de liderazgo. Por último, estamos en constante riesgo de perder a los que han logrado hacer un match entre un buen nivel de skills y la cultura Danone, que partan a otras compañías o nuestros competidores."
Silvia Dávila, CEO de Danone México

Mónica Flores Barragán, Presidente de ManpowerGroup LATAM, sostiene que la escasez de talento es un fenómeno a escala mundial. *"Las necesidades de las empresas cambiaron tanto que es difícil encontrar personas que las satisfagan. En México, el 69% de los empleadores dice que no encuentra al talento que necesita. Este fenómeno tiene que ver con sistemas educativos que no incentivan el análisis, la innovación, el trabajo en equipo ni el liderazgo."*

Según Flores, para atraer al mejor talento, hay que crear una marca empleadora atractiva. *"Tiene que ver con ética, responsabilidad corporativa, impacto social, inversión en la formación del talento, estrategias ESG y estímulo e inspiración que brindan los líderes de la organización –agrega Flores–. Una vez que tienes el talento, el segundo reto es retenerlo porque la gente, sobre todo las nuevas generaciones, no vive para trabajar, sino que trabaja para vivir. Tenemos que cambiar las prácticas empresariales y permitir que el individuo armonice su vida personal y profesional."*

Vincent Speranza, CEO de Endeavor México, describe tres grandes momentos en el ciclo laboral: durante 2020-2021 hubo una mayor demanda de talento en todas las compañías y el costo del talento se multiplicó por tres; desde mediados del 2022 se produjo una ola de despidos en las grandes compañías tecnológicas. *"Sin embargo, el costo del talento aún no regresó a los niveles anteriores al aumento exagerado —comenta Speranza—. Se mantiene alto por dos razones. La primera es que siguen naciendo muchas startups. Hubo más rondas de inversión en el 2022 que en el 2021 (aunque en etapas mucho más tempranas). Segundo, si bien hay muchos emprendimientos y grandes empresas que están achicando su estructura, el talento como CTO, Head of Product o chief of data officer con experiencia en un emprendimiento de rápido crecimiento o en una gran compañía es muy atractivo para las startups. Estas personas consiguen fácilmente una nueva aventura y/o deciden emprender. Estamos viendo muchos "former linio" o "ex-Rappi" que se incorporan a los nuevos emprendimientos. A diferencia de años anteriores, veo menos corporativos que salten hacia startups; ahora cuidan más sus puestos en las grandes compañías."*

"Uno de los rubros que medimos en GPTW dentro de la experiencia del colaborador tiene que ver con el desarrollo y el constant learning. En nuestra metodología, los colaboradores califican cada rubro; en el tema desarrollo, las 10 mejores empresas recibieron calificaciones por encima del 90%, pero el promedio de toda lista estuvo alrededor del 60%. Eso quiere decir que todavía son pocas las organizaciones que se toman en serio el tema del aprendizaje."
Michelle Ferrari CEO de Great Place to Work® en México

"Hemos invertido en capacitación y certificaciones sobre transformación digital US$ 1.7 millones. Esto nos ayudó a sentar bases y a generar plataformas con un esquema autogestionable por las personas. Conforme todo se vuelve digital, es más difícil distinguir entre qué es digital y qué no; por ejemplo, la capacitación en temas de liderazgo es considerada como no digital, sin embargo, hay muchos temas digitales, como adaptación al cambio que tiene que ver con la evolución."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Tenemos mucha gente non digital, con 20 o 30 años de experiencia muy valiosa en retail; por eso, hacemos grandes inversiones en capacitarlos en temas digitales."
Guilherme Loureiro, CEO de Walmart México

"Estamos pasando de un modelo más centralizado de conocimiento digital, en el que entrenábamos a un grupo central que luego distribuía el conocimiento en toda la organización, a un modelo descentralizado donde el conocimiento está inmerso en las diferentes rutas de negocio y no está en un solo lugar."
Carlos Cortés, CEO de HP México

"El upskilling/reskilling debe ir en dos vías. Por un lado, establecer un programa de upskilling digital como "common ground" para todo el leadership team y, por el otro, un programa de entendimiento del negocio para las nuevas generaciones nativas digitales."
Silvia Dávila, CEO de Danone México

"Si queremos formar talento digital, tenemos que hacer que la capacitación sea masiva, rápida e híbrida. Los cuatro o cinco años de estudio y formación tradicionales tendrían que acortarse a 18 meses o 24 como máximo; de lo contrario, no vamos a conseguir la gente que necesitamos."
Jorge Arce, CEO HSBC México

"Hay un mayor cuidado en la selección de las personas a entrenar. Muchas empresas invierten en los niveles más altos y menos en los puestos de alta rotación a mediano plazo. Vemos compañías que tienen menos entusiasmo en una apuesta masiva hacia la capacitación porque temen formar gente que luego sea captada por una startup o scaleup."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

C. OMNICANALIDAD

La omnicanalidad registró pocos avances durante el 2023. Sin embargo, de cara al próximo año la situación se revierte y la mayoría de las empresas la ubica como tema prioritario. Lograr que los canales de venta online y offline se complementen o, mejor aún, se potencien, es clave para el crecimiento. El cliente omnicanal compra con más frecuencia y gasta más que el cliente que compra exclusivamente en la tienda o en línea. La base de la omnicanalidad está en darle la opción al cliente para comprar dónde, cuándo y cómo quiera –usando la computadora, teléfono móvil, atención telefónica o presencial– y la posibilidad de recibir la mercadería o recogerla en el punto de su conveniencia.

En el caso de la venta de productos, la omnicanalidad exige que las tiendas físicas estén bien surtidas, el mecanismo de envío aceitado y la plataforma online sea eficaz. Un elemento central es anticipar las cambiantes preferencias del consumidor. Por eso, las empresas que han dado grandes pasos en omnicanalidad utilizan algoritmos de IA para predecir el inventario y hacer un manejo eficiente del stock y surtido en cada tienda. Además de abastecer la demanda presencial, las tiendas físicas se convierten en el punto de entrada y captación de clientes no digitales para introducirlos al mundo online y ofrecerles nuevos servicios, como en el caso de Walmart, que ha sumado negocios financieros, de publicidad, telefonía y salud a su core.
Tanto en las compañías que venden productos físicos como las que venden intangibles, un punto crítico es lograr que la experiencia del cliente en el journey de venta sea homogénea, sin importar dónde empieza y dónde termina. Por ejemplo, algunos inician su experiencia en la aplicación, otros en el call center, en la tienda del distribuidor (en el caso de las empresas con revendedores) o en el punto de venta propio de la compañía. Y el camino se multiplica en puntos de contacto y bifurcaciones en distintos journeys, por ejemplo, al agregar servicios, adquirir o cambiar productos, etcétera.

"El proyecto Nestlé cerca de ti sigue perfeccionándose. Consiste en digitalizar la atención al cliente del canal pequeño, los changarros. Tiene herramientas de chatbots a través de las cuales puede tener información realtime de dónde está su pedido, a qué hora le va a llegar, cuándo va a ser la entrega. Y, al mismo tiempo, recolecta información sobre el tipo de portafolios de productos es más adecuado para cada cliente."
Fausto Costa, CEO de Nestlé México

"Nuestra prioridad sigue siendo la venta, la inversión en SEO y SEM. Tenemos algunas iniciativas con visores de realidad aumentada. En vez de hacer un fam trip y traer a clientes a conocer el hotel, usamos visores para mostrar una experiencia en 360°. El usuario puede ingresar a la habitación y ver las vistas desde la ventana o los atributos que tiene el cuarto. En el hotel Verse creamos un gemelo digital, es decir un render de las instalaciones, que nos ha dado muy buenos resultados."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"Implementamos una estrategia de omni comunicación, con herramientas que hacen sentir más cómodo al cliente cuando interactúa con nosotros. Le damos la opción de hacer transacciones cara a cara, comunicarse por teléfono o por chatbot."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

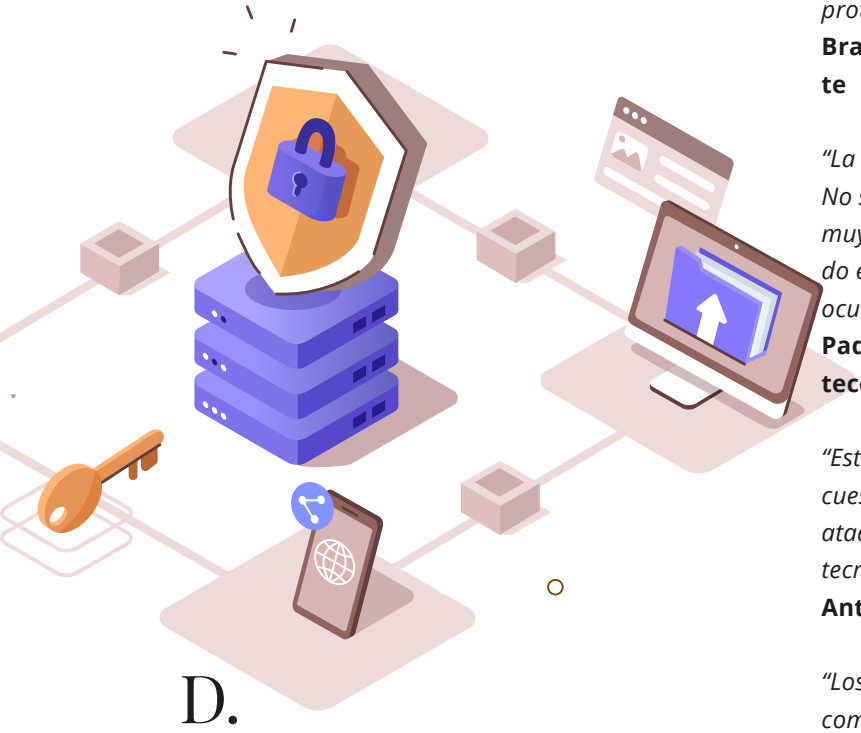
"Omnicanalidad es un tema competitivo de diferenciación muy importante en nuestro sector. Estamos en una industria compleja en términos de omnicanalidad. Primero, porque movemos un inventario muy caro con un peso financiero muy importante y, segundo, porque hay multiplicidad de canales tanto de venta como de atención."
Mónica Aspe, CEO de AT&T México

"Nuestro enfoque omnicanal nos permite atender al cliente y al agente a través de diferentes puntos de contacto –explica Ignacio González, CEO de HDI Seguros–. La edad promedio de los agentes es de más de 50 años y no todos están familiarizados ni se sienten tan cómodos con las plataformas digitales. Por eso mantenemos oficinas físicas, canales de atención y autoservicio en línea y telefónico.Pero en cinco o 10 años nuestros clientes provendrán de las generaciones más jóvenes con otros hábitos de consumo que tendremos que entender mejor, por ejemplo, ¿querrán trabajar con un agente de seguros, con un asesor o a través de plataformas digitales?"

Guilherme Loureiro, CEO de Walmart México, es categórico al hablar de los temas clave en su agenda para el próximo año: *"Nuestra prioridad número uno son las tiendas físicas. Son y siempre serán el pilar de nuestro negocio. Ahí reclutamos a los clientes que no son digitales para que tengan acceso al mundo digital. El día que nos olvidemos de las tiendas físicas estaremos perdidos. En segundo lugar, seguir expandiendo nuestro negocio de ecommerce y omnicanal. Y, en tercer lugar, darle nuevos servicios al cliente digital. Es lo que hacemos con negocios verticales, desde telefonía hasta servicios financieros y de salud"*, sostiene Loureiro.

Según el CEO de Walmart México, el trabajo digital de las tiendas empieza mucho antes de que la mercancía esté en el anaquel. *"Empieza por asegurarnos que los productos lleguen en el tiempo correcto y en la cantidad correcta –comenta–. Tenemos más de 300.000 ítems en las tiendas y, por ende, manejar el inventario y la distribución es muy complejo. Cada tienda tiene una capacidad máxima de recibir los productos, moverlos al anaquel, sacar los que están cerca de la fecha de caducidad o los que no están frescos, como en el caso de frutas y verduras. Antes programábamos manualmente estas funciones, pero hoy todo es digital. Lo mismo ocurre con los reportes. Antes cada empleado tenía miles de hojas de reporte; hoy tiene la información en su celular, ya filtrada y seleccionada."*

Nuestra prioridad número uno son las tiendas físicas. Son y siempre serán el pilar de nuestro negocio.



D. CIBER SEGURIDAD

La ciberseguridad siempre fue crucial, pero a mayor cantidad de datos o valor de la información, mayor importancia adquiere su protección. Sin embargo, son pocas las empresas que ponen a la ciberseguridad en el radar de sus prioridades para el próximo año. Encabezan este grupo las compañías de fintech –que tienen una larga trayectoria en el uso algoritmos sofisticados para detección de fraudes y ciberataques–, las compañías más evolucionadas en recolección, almacenamiento y análisis de datos y las que han experimentado ataques en el pasado que las impulsaron a tomar medidas para protegerse.

"La prioridad más importante es la seguridad. Si eso falla, no podemos hacer nada más."
Jorge Arce, CEO HSBC México

"Hemos visto un aumento en los ataques de phishing o suplantación de identidad Por eso incrementamos el foco en ciberseguridad y estamos trabajando con proveedores externos que nos ayuden a garantizar la protección de la información."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

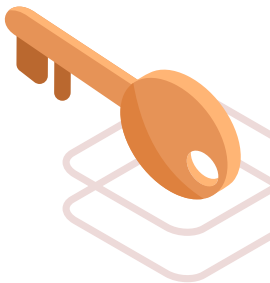
"La ciberseguridad se parece mucho al seguro de vida. No se trata de pensar si te va a tocar o no porque es muy probable que sí. Se trata de ver qué tan preparado estás, cuánto inviertes para que no ocurra, y si ocurre, cómo vas a reaccionar y mitigar la pérdida."
Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

"Estamos muy avanzados en ciberseguridad. Es cuestión de supervivencia. Todos los días recibimos ataques, por eso estamos a la vanguardia de la tecnología."
Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

"Los riesgos cibernéticos se vuelven cada vez más complejos. Hay que contraatacar con tecnología y con política pública. Las formas de resolver este problema están en nuestras manos."
Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

"Todo indica que hay que estar preparados para los ciberataques, que son cada vez mayores. Lo vimos a principios de año con la crisis del Silicon Valley Bank. En medio de la incertidumbre, cuando la gente intentaba trasladar depósitos y hacer cambios en sus cuentas se produjo un inmenso ciberataque. Pese a que todo indica la importancia del tema, aún no se observa un consumo de ciberseguridad a la altura de la amenaza."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

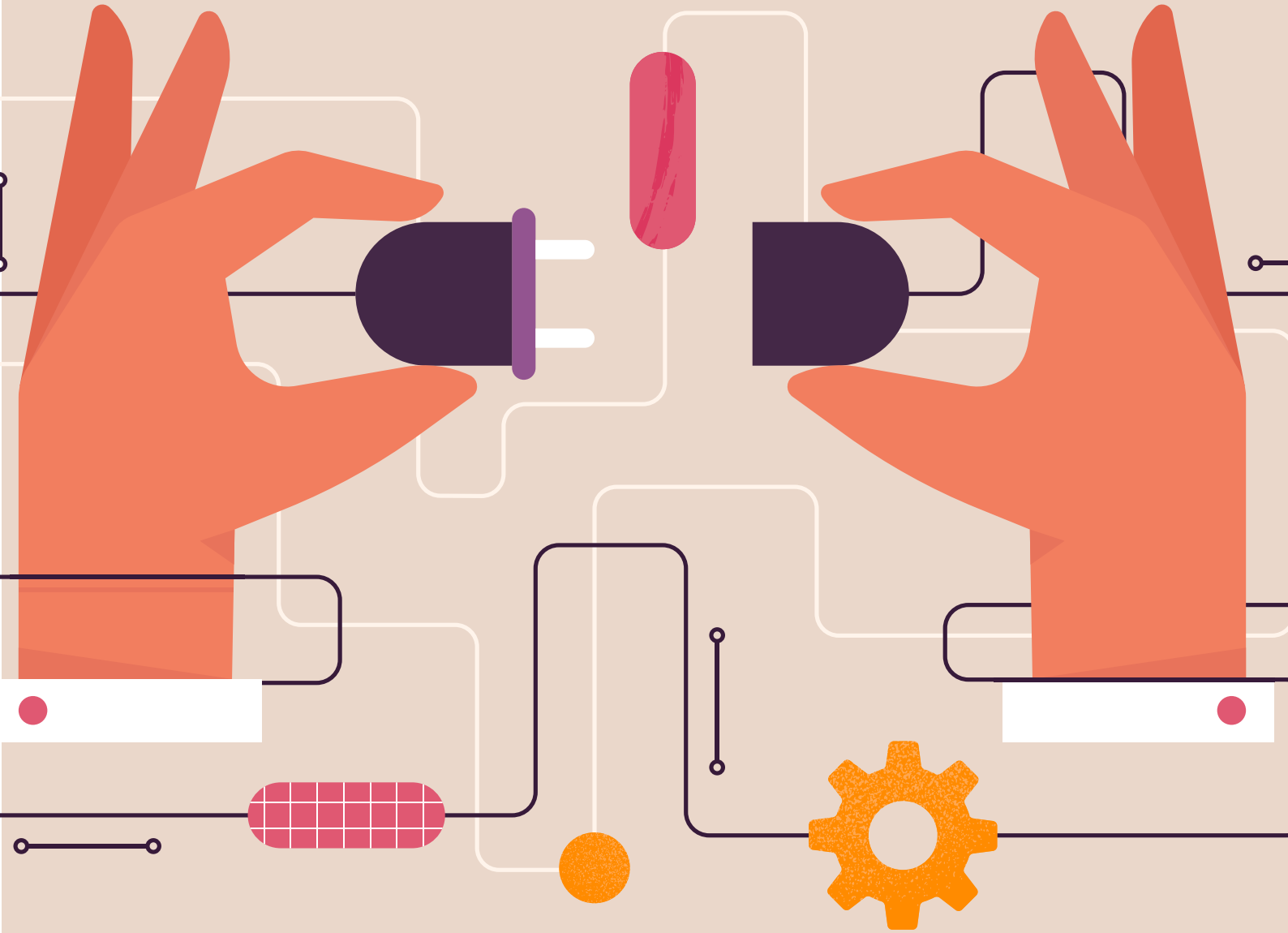
"Tenemos un comité de trabajo de seguridad que incluye el tema de ciberseguridad. Es un grupo de más de 30 empresas trasnacionales que se reúne una vez al mes para dialogar, generar recomendaciones de política pública, estar en constante comunicación con el Gobierno, con la Guardia Nacional, con legisladores y con otras empresas para intercambiar mejores prácticas."
Pedro Casas, Director AMCHAM México



.04

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

RETOS & OPORTUNIDADES



En la agenda de los CEOs para los próximos 12 meses figuran los siguientes retos y oportunidades:

A

Mantener una cultura viva que abrace la velocidad de cambio. *La velocidad de cambio será cada vez mayor. Tener un mindset digital es el primer paso, pero cada vez se vuelve más necesario cultivar la curiosidad y la resiliencia para captar dónde está lo nuevo y poder aprovecharlo.*

B

Encontrar fuentes o referencias que permitan a los CEOs entender el impacto de las nuevas tecnologías en sus industrias y empresas. *Este es uno de los retos más importantes, en especial para los CEOs de compañías que no tienen guías de uso ni actualizaciones provistas por los grandes centros de I&D corporativos. Ante el avance de la tecnología, la circulación de información falsa y la multiplicidad de opciones, cada vez son más los CEOs que necesitan respuesta a preguntas como: ¿dónde encuentro acceso a información relevante sobre la innovación que impacta en mi negocio? ¿Cómo puedo sacar provecho de ChatGPT?*

C

Medir el retorno de la inversión en automatización de procesos. *Las mejoras en los procesos gracias a la automatización –como la reducción de errores y la disminución del tiempo de procesamiento– suelen ser evidentes, pero el beneficio económico de la inversión no resulta tan obvio. Automatizar procesos permite achicar el tiempo que la gente dedica a tareas repetitivas y aumentar las horas de análisis o de tareas de mayor valor, pero este cambio cualitativo aún no es cuantificable en la mayoría de las organizaciones.*

D

Establecer prioridades. *La creciente segmentación del mercado permite hacer campañas a la medida de las necesidades o preferencias de audiencias cada vez más específicas. Al mismo tiempo, la multiplicación de iniciativas aumenta el riesgo de perder de vista las que tienen mayor impacto y dedicarle atención a las que no tienen tanto efecto. Por eso, establecer prioridades se vuelve clave en el próximo año.*

E

Operar en un ecosistema con un bajo o desparejo grado de evolución digital. *Varios CEOs coincidieron en señalar la dificultad de interactuar con distribuidores, proveedores y clientes que están en distintas etapas de evolución digital, en particular, a la hora de compartir datos e información relevante para el trabajo conjunto. Mientras algunos distribuidores y proveedores entienden y promueven las ventajas de la era digital, otros son muy resistentes al cambio y se rehúsan a intercambiar información de manera digital. Del lado del cliente final también hay grandes diferencias entre los más avanzados y los que no cuentan o no quieren usar las herramientas tecnológicas.*

F

Mayor integración de las herramientas digitales en los puntos de venta. *Hay una gran oportunidad en integrar más pantallas y datos de los consumidores en los puntos de venta físicos. Todavía hay una gran proporción de tiendas –incluso grandes cadenas de venta al consumidor– que manejan el mundo físico y el digital en paralelo y no aprovechan el uso de herramientas digitales para mejorar la experiencia del consumidor en el punto de venta.*

G

Nearshoring. *Esta es la primera edición del IMD en que el nearshoring aparece como tema en la agenda de los CEOs para el 2024. Por un lado, como un factor que abre oportunidades de nuevos negocios y crecimiento; varias empresas ya han ampliado sus capacidades operativas y otras planean hacerlo próximamente. Por otro lado, el nearshoring es considerado como un nuevo desafío que aumentará la demanda de gente con habilidades digitales, como el manejo de IoT, big data y mecatrónica.*

H

Entender los hábitos de consumo de las nuevas generaciones. *En algunas industrias, los clientes principales siguen siendo las personas de más de 40 años, con hábitos de consumo conocidos. A medida que las generaciones más jóvenes se conviertan en el grupo más importante de consumidores, sus hábitos y preferencias de compra impactarán en los canales de venta, las estrategias de marketing, los servicios de atención, etcétera.*

I

Para algunos CEOs el reto más importante es financiero: *mantener un crecimiento acelerado y poder operar con flujos sanos.*

J

Un reto para muchas compañías en procesos de evolución digital o de innovación con startups y scaleups consiste en estimar correctamente el tiempo que lleva transformar el mindset, *los procesos y la percepción de los miembros de la organización. Es necesario contar con un presupuesto a dos o tres años, una directriz clara y muchos sponsors internos, que el CEO y los niveles más altos abracen el cambio y la cultura del fracaso.*

K

El timing adecuado. *Es importante asignar el presupuesto para las iniciativas digitales antes de sentir el impacto de los cambios en la industria. Muchas empresas toman la decisión de cambio cuando los números están más castigados y es tarde para asignar un presupuesto conveniente.*

Coincidencias y diferencias

El estudio State of Organizations Survey, realizado por McKinsey y basado en entrevistas a CEOs en los Estados Unidos, permite encontrar similitudes y diferencias en los retos que enfrentan las compañías en México. McKinsey detecta 10 grandes cambios en las organizaciones que reclaman su urgente atención. Estos cambios pueden ser vistos como retos o como oportunidades.

Al igual que sus pares mexicanos, los líderes entrevistados por la consultora señalan que la creciente velocidad de cambio hace necesario aumentar la resiliencia. De hecho, la mitad de ellos considera que sus organizaciones no están preparadas para responder a los cambios inesperados en el futuro. Otros puntos de coincidencia se refieren a "caminar por la cuerda floja del talento", es decir, lograr el equilibrio entre la administración del presupuesto en la gente y la retención de las personas clave y, junto con ello, las propuestas de valor ajustadas a las preferencias individuales para atraer y mantener a los empleados; el trabajo híbrido y la importancia de proveer estructuras y recursos para garantizarlo; y el liderazgo inspirador (según el estudio de McKinsey, sólo el 25% de los encuestados dice que sus líderes son apasionados e inspiran a su gente a dar el máximo).

Algunas diferencias entre ambos estudios se relacionan con la eficiencia y con la aplicación de IA. Más de un tercio de los entrevistados por McKinsey puso a la eficiencia (definida como el uso de recursos donde resulta más importante) entre las tres prioridades más destacadas. En cuanto a IA, las compañías relevadas en los Estados Unidos ya están usando IA para crear "pipelines sustentables de talento, mejorar drásticamente las maneras de trabajar y hacer cambios estructurales más rápidos y basados en datos". La investigación en México, en cambio, arrojó que la mayoría de las compañías tiene un uso más enfocado en aplicaciones en manufactura, RPAs, análisis predictivo de inventario y chatbots y que algunas todavía están en la etapa de análisis de herramientas.

"La tecnología es el cuello de botella de todas las empresas. Tenemos el reto de elegir cuáles son las prioridades en tecnología que nos permitan hacer lo verdaderamente importante, en vez de hacer un montón de tonterías sólo para decir que somos digitales."
Guilherme Loureiro, CEO de Walmart México

"El máximo reto es la inversión. Estamos en una industria muy intensiva en capital, tenemos prioridades de CAPEX en áreas en las que no hemos invertido en dos años. Pero también estamos sensibilizados co la velocidad enorme en la que avanzan los temas digitales y sabemos que no podemos quedarnos afuera. De modo que el primer reto es la inversión y el segundo es hacer convivir los sistemas legacy con sistemas más avanzados. El tercer reto es la resistencia de las organizaciones a adoptar este tipo de herramientas por miedo a perder el trabajo al automatizar procesos."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"En la evolución digital, el factor crítico no es la herramienta tecnológica en sí misma, sino el change management, cómo acompañar a la gente en una nueva manera de trabajar. Por eso, en los próximos 12 meses nuestro reto principal es la integración con Ricolino y los cambios que trae aparejados. Entre otras cosas, tenemos que eliminar más de 100 aplicaciones satélites que se usaban en Ricolino e impulsar el uso de las aplicaciones de Mondelēz Snacking México, migrar a un único sistema de ventas con MC1, a un único ERP con SAP y entrenar a miles de personas en nuevos procesos e incluso en cómo manejarse en una organización distinta a la que estaban acostumbrados."
Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

"El talento es un tema crítico. Competimos por el talento a escala global; ahora la gente puede trabajar desde México para Estados Unidos u otras latitudes. Además, no sólo competimos por el talento en nuestra industria; hoy competimos con todas las industrias. En HSBC México buscamos talento global, sobre todo gente que nos ayude en coding, digital development, AWS, web design, data analytics y data science para el core bancario. El movimiento hacia el nearshoring vuelve aún más crítico el tema. Muchas compañías, entre ellas Tesla y Chrysler, están instalándose en México. Necesitan desarrollar in-house, in-plant, la parte digital de operación, supervisión, inclusive de adaptabilidad de sus productos para Norteamérica. Hay una gran oportunidad para las personas que se dedican a estos temas."
Jorge Arce, CEO HSBC México

"El uso de datos debe ayudar a descubrir cosas en vez de ratificar lo que ya se sabe. El abordaje del B.I. del pasado describe y entrega las herramientas para manejar el negocio, pero no se usa para escuchar. Nuestra apuesta se inclina a conformar un equipo de data analytics que tenga absoluta independencia y que vea en los datos las cosas que los demás no vemos. Ahí está el valor y a la vez el gran reto del Change management."
Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

"Medir el retorno de la inversión en RPAs es uno de los grandes retos. El beneficio es evidente en lo procesal: hemos reducido el 80% de los errores de captura, los errores de input. Ese ha sido nuestro éxito más importante. Sin embargo, no es tan claro medir el impacto del RPA en la inversión. Somos una empresa en la que la gente es multifuncional y, al automatizar algunos procesos, le quitas parte de su actividad, pero no le quitas el 100%. Hemos reducido el tiempo que las personas dedican a ciertas tareas repetitivas para que puedan enfocarse en el análisis y los procesos de mayor valor agregado, pero todavía es difícil medir el beneficio económico de la inversión en RPAs."
Emilio Cadena, CEO de Prodensa

"Transformar el mindset, los procesos, la percepción del ecosistema y hacer intentos con startups requiere tiempo y paciencia, es decir, un presupuesto a dos o tres años, una directriz clara y muchos sponsors internos."
Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

"El principal reto está relacionado con la interacción con nuestra industria y los distintos niveles de digitalización de nuestros distribuidores, clientes y proveedores. Algunos distribuidores entienden y

promueven las ventajas de la era digital pero otros son más resistentes al cambio. Del lado del cliente final hay grandes diferencias entre los más avanzados y los que no cuentan o no quieren usar las herramientas tecnológicas. Lo mismo ocurre con los proveedores que rechazan la digitalización o no quieren compartir información de manera digital para facilitar la operación."
Luis Gerard, CEO de Bohn

"Nuestro reto más importante es financiero. Tenemos un crecimiento acelerado y poder operar con flujos sanos es prioritario."
Leopoldo Montelongo, CEO en Hemoeco Renta S.A. de C.V.

"Los retos principales son culturales, de talento, adaptación a un nuevo modelo, testear las nuevas tecnologías, pero siempre con cuidado, porque no somos una empresa de tecnología. No vamos a invertir en tecnología o sistemas de los cuales dudamos o no vemos el beneficio. Estamos invirtiendo y avanzando, paso a paso, etapa por etapa."
Fausto Costa, CEO de Nestlé México

"Uno de los desafíos es cómo mantener una cultura viva que abrace la velocidad de cambio. El cambio se aceleró muchísimo en los últimos tres años, y este fenómeno será cada vez más pronunciado; no podemos ni imaginar qué vendrá en los próximos tres o cinco años."
Santiago Vidal, CEO de American Express México

"Me preocupa que hay pocas iniciativas digitales en la industria de la hospitalidad en el país. México es el 7º país que recibe más turistas a escala global. He estado en ferias en el último año en distintas partes del mundo y compruebo que hay iniciativas interesantes de emprendedores mexicanos, pero basadas en los Estados Unidos o basadas en Europa.
Soy presidente del Consejo Nacional Empresarial Turístico y tengo una lista de emprendimientos en temas de marketing digital, automatización con robots, etcétera, de mexicanos con base en los Estados Unidos.
Talento mexicano, concebidas en México, pero alojadas en los Estados Unidos. Hay una oportunidad para que ese talento, esos impuestos, esa gente no emigre y se quede basada en México fortaleciendo la industria."
Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

"La integración de las herramientas digitales en los puntos de venta está en sus inicios. El mundo físico y el digital todavía se manejan en paralelo; son muy pocas las experiencias exitosas de puntos integrados. Cuando uno va a una farmacia, o abona en un autoservicio, o visita una tienda departamental en México, la experiencia física no se apoya todo lo que podría en las herramientas digitales. En la industria de la belleza, todo lo que contribuye a hacer una experiencia lúdica, como los filtros para cambiarse el color del pelo, por ejemplo, se ha convertido en un elemento de uso diario para los jóvenes en Instagram o en Tik Tok. No ocurre lo mismo en las tiendas. Cuanto más se integren esas herramientas y más se apoyen en los datos y en el conocimiento de los consumidores, mejores serán los puntos de venta físicos."
Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH (al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

"Sólo el 10% de las empresas vende en línea. Y de este número, sólo el 3-4% alcanza una venta significativa. Estos números dejan ver la enorme oportunidad de evolución digital que tienen las empresas mexicanas, en particular las Pymes, que son las más rezagadas."
Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

"El nearshoring traerá mayor inversión, generando oportunidades laborales para el talento mexicano. Esperamos que se incremente la demanda, sobre todo en el norte del país, pero eso no descarta que podamos tener más oportunidades en el centro y sur, principalmente en manufactura, ingenierías, IT y puestos técnicos. Se prevé que se crearán entre 2 y 4 millones nuevos empleos. Es un reto preparar a la gente para que ocupe esas vacantes."
Mónica Flores Barragán · Presidente de ManpowerGroup LATAM

"El neashoring abre nuevas oportunidades para México. Vemos decenas de compañías que están llegando al país. Hemos ampliado nuestra capacidad

de producción en Juárez para ser más resilientes desde el punto de vista de supply chain y no depender de Asia. De este modo traemos más producción hacia este lado del planeta y eso nos da una gran capacidad para llegar más rápido a los mercados que atendemos."

Carlos Cortés, CEO de HP México

"México tiene el reto de lograr que sea nearshoring de manufactura avanzada. Para eso se necesita gente con educación muy específica, mucho más técnica, con habilidades digitales como el manejo de Internet de las cosas, big data y mecatrónica o interacción con robots. Necesitamos ingenieros que den mantenimiento a las líneas de producción más avanzadas, ya no son líneas mecánicas sino electrodigitales, que sepan de mecatrónica."

Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

"El nearshoring va a tener impacto en el tema del talento y en la adopción más rápida de soluciones que están implementadas en Estados Unidos. Hasta hace poco, cuando platicábamos del potencial del mercado mexicano en los Estados Unidos, muchas empresas nos decían que ya tenían demasiado con el mercado doméstico como para pensar en expandirse a México. Eso está cambiando. México se está volviendo un país más atractivo para nuestros vecinos y eso nos traerá más competencia, obligándonos a mejorar. Por otro lado, me gusta relacionar nearshoring con el tema de cross-border ecommerce. Uno de los grandes beneficios de vender en línea es la posibilidad de vender fuera del país. Hoy sólo el 3% de las empresas que venden en línea lo hacen a destinos fuera de México. Hay una enorme oportunidad en la proximidad con los Estados Unidos y de vender cross- border dado que somos parte del TMEC."

Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

"Hoy convergen varios factores que vuelven más atractivo al sector de logística y supply chain. Primero, y el más importante, porque va en constante aumento y es extremadamente complejo y los emprendedores generan valor resolviendo problemas complejos y grandes. Trás el boom cercano del nearshoring combinado con la evolución tecnológica, un ecosistema de emprendedores está migrando hacia industrias con rezago en adopción de tecnología. Esos factores hacen que surjan empresas prometedoras como Nowports, Novocargo, Auba y 99minutos en un sector que pocos volteaban a ver hace poco."

Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

Gabriel Richaud, CEO de IAB México,

apunta a un tema que trasciende el esfuerzo individual de cada compañía y tiene un impacto en el conjunto cuando señala que *"es importante analizar las brechas que no estamos atendiendo como sociedad. ¿Cuántos chicos en formación de educación básica tuvieron acceso a educación de calidad durante la pandemia? ¿O se están rezagando en las competencias básicas que después les permitirán aprovechar el entorno digital para estar mejor integrados en la sociedad en términos laborales o profesionales? Me preocupa que no estamos poniendo una mirada ahí y estamos desperdiciando generaciones completas de talento en nuestra sociedad. Es importante abrir la conversación sobre cómo prepararnos y sembrar las semillas que puedan germinar en los próximos 10 o 20 años"*, sostiene Richaud.

Como ejemplo de iniciativa conjunta, Richaud cita Barranquilla 4.0, un evento en el que universidades colombianas y asociaciones civiles invitan a expositores de diferentes partes del mundo, muchos de ellos colombianos exitosos en industrias creativas en Canadá, en los Estados Unidos y Europa. *"Lo más interesante sucede en el proceso post conferencias: presentan al talento local en la industria y los colombianos que viven en el extranjero los invitan a trabajar en sus células creativas internacionales a distancia; de tal manera, las industrias creativas se presentan como exportadores de talento. Es una iniciativa impulsada por el ecosistema de Industrias Creativas trabajando en conjunto, conectando relaciones a nivel internacional"*, concluye Richaud.

CEOS ENTREVISTADOS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

.05

Jorge Arce, CEO de HSBC México

Antonio Arranz, CEO de DHL Express México

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

Pierre-Claude Blaise, CEO de AMVO México

Oriol Bonaclocha, Presidente de Mondelēz Snacking México

Emilio Cadena, CEO de Prodensa

Kenneth Campbell, Presidente & CEO L'oréal DACH
(al momento de la entrevista, Campbell era CEO de L'Oréal México)

Paqui Casanueva, Presidente y CEO de Interprotección

Pedro Casas, Director AMCHAM México

Fausto Costa, CEO de Nestlé México

Carlos Cortés, CEO de HP México

Braulio Arsuaga Losada, CEO de Grupo Presidente

Silvia Dávila, CEO de Danone México

Michelle Ferrari, CEO de Great Place to Work® en México

Mónica Flores Barragán, Presidente de ManpowerGroup LATAM

Luis Gerard, CEO de Bohn

Sergio Gómez, CEO de Consumer Health Bayer México

Ignacio González, CEO de HDI Seguros

Guilherme Loureiro, CEO de Walmart México

Leopoldo Montelongo, CEO en Hemoeco Renta S.A. de C.V.

Gabriel Richaud, CEO de IAB México

Vincent Speranza, CEO de Endeavor México

Santiago Vidal, CEO de American Express México

El Informe de Madurez Digital de este año rinde homenaje a diez destacadas compañías en México que han sobresalido en la esfera de la transformación digital.

Estas organizaciones líderes han demostrado un compromiso sobresaliente con la innovación, la adaptabilidad y la adopción estratégica de tecnologías emergentes. Su enfoque visionario y sus prácticas empresariales innovadoras las sitúan como referentes en el ámbito digital actual.
Compañías que se destacaron en el IQ digital y obtuvieron los mejores resultados promedio:

Estas diez compañías han demostrado un compromiso ejemplar con la evolución digital en diversas áreas empresariales. A través de su dedicación a la innovación, la integración de tecnología de vanguardia y su enfoque en estrategias centradas en el cliente, han impulsado un cambio significativo en la forma en que las organizaciones navegan y se adaptan en un entorno cada vez más digitalizado.
Los resultados obtenidos no solo reflejan su capacidad para liderar la transformación digital, sino también su habilidad para abordar desafíos complejos, adaptarse ágilmente a las demandas cambiantes del mercado y fomentar un cambio cultural que impulse el crecimiento sostenible.
El talento de estas compañías son ejemplos inspiradores de cómo las organizaciones pueden sobresalir en un paisaje empresarial en constante cambio y digitalmente desafiante. Su dedicación y liderazgo son un faro para la industria, impulsando una nueva era de innovación y crecimiento empresarial.

DEVA
DIGITAL EVOLUTION
AWARDS .023

Durante los años en los que hemos realizado el Informe de Madurez Digital, acompañados del apoyo de compañías líderes de México, identificamos que la evolución digital de las organizaciones se da gracias a las personas y los equipos que trabajan en ellas. Es por eso que nos parecía importante reconocer a los esfuerzos internos de los colaboradores que están impulsando transformaciones profundas dentro de las compañías.

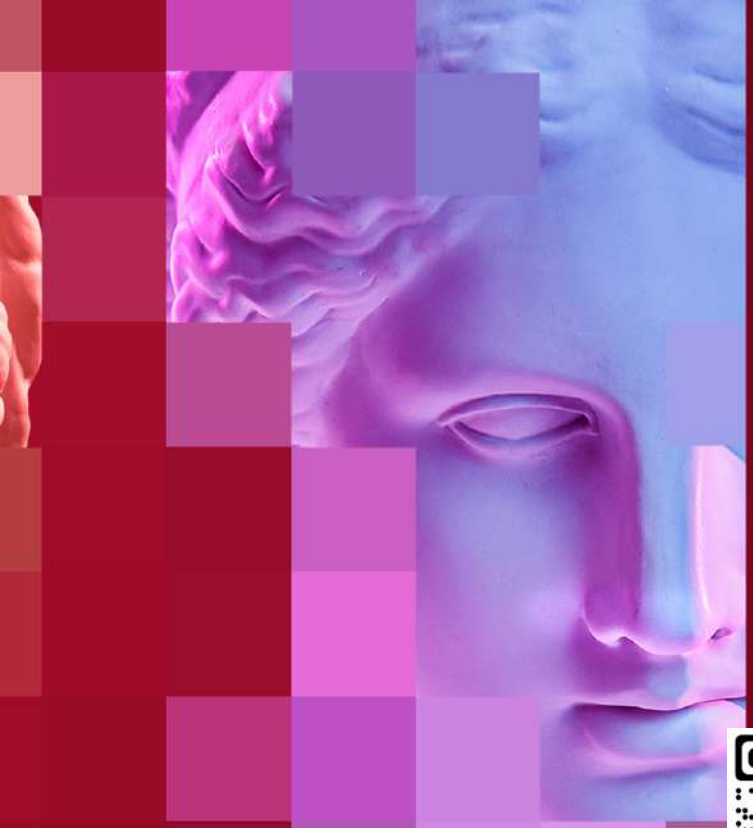
Esto nos llevó a diseñar los Digital Evolution Awards (DEVA), para destacar y celebrar los logros internos de las organizaciones, reconociendo el arduo trabajo de aquellos que desde adentro lideran transformaciones significativas.

Los DEVA no sólo son premios...

Para los colaboradores, al reconocer su capacidad para generar ideas innovadoras y superar desafíos, los proyectos digitales se convierten en motores de cambio y crecimiento. Se otorga un lugar central a la motivación y creatividad que fomenta un ambiente donde la colaboración, el aprendizaje continuo y la resolución de problemas se conviertan en prácticas cotidianas.

Para las empresas, refleja el compromiso de empoderar a sus colaboradores. Al reconocer el valor de las personas como pilar fundamental en la transformación digital disruptiva, este premio inspira a otras empresas a seguir un camino similar y abrazar una perspectiva más humanizada en su enfoque digital.
[Recuadro]

Los DEVA son un testimonio del excepcional liderazgo e innovación que define la transformación digital en América Latina. Este premio destaca proyectos sobresalientes en cinco categorías distintas, evidenciando el impacto positivo que las empresas generan en sus respectivos campos.



Con los DEVA, buscamos establecer un estándar de excelencia que refleje el impacto positivo de la transformación digital en la vida de las personas, reforzando la importancia de mantener un enfoque centrado en el capital humano en un mundo tecnológicamente cambiante.

Esperamos causar un movimiento que promueva una transformación digital verdaderamente significativa y empática, donde el éxito empresarial y el bienestar de las personas convivan en una armonía transformadora.

La ceremonia de los DEVA 2023 ha sido un éxito rotundo, y estamos emocionados de invitar a todas las empresas innovadoras a participar en los Digital Evolution Awards 2024. Si quieres recibir información de la próxima edición escanea el QR.

De más de trescientos proyectos recibidos, fueron reconocidos veintiún finalistas, a través de dieciocho empresas, y un ganador, en cada una de las cinco categorías: Evolución digital, People, Innovación, Data y Usuarios.

Categoría Evolución Digital
Bayer | Mattel | HDI (ganador)
Categoría People
Be-Liv | Coppel | FB Group | HP (ganador)
Categoría Innovación
Bohn | HDI | Red Aliat | Siemens | L´Oreal (ganador)
Categoría Data
AVON | L´Oreal | Sonar | AMCHAM (ganador)
Categoría Usuarios
CECOM | Mattel | Natura | Troop | Avis (ganador)

El jurado, compuesto por: Michelle Ferrari, CEO de Great Place to Work México; Vincent Speranza, Director General de Endeavor México; Jorge Sapien Almada, Chief Executive Officer de KIO Networks; Karla Berman, Investment Committee Member de Dalus Capital; y, Juan Solana, Business Transformation Leader and Design Studio co-leader en EY Latin America North; consideró para la evaluación de los proyectos presentados, los criterios de: estrategia, innovación y creatividad, implementación, y resultados y efectividad.

needed
Helping people thrive

Creemos en que lo más importante son las personas, en su evolución permanente dentro y fuera de la compañía y en la formación continua como clave de su desarrollo.

Por eso somos apasionados por la evolución de las personas. Líderes digitales con más de 20 años en el mundo de los negocios y de la educación impulsando a otros líderes a que logren su máximo potencial.

Conectamos a líderes para que compartan su pasión, conocimiento y experiencia con otros líderes. Para que, quienes más saben de negocios, puedan continuar aprendiendo acerca esas temáticas futuras que hoy le son ajenas, de mano de grandes especialistas.

Con programas de formación personalizados hechos a partir de las necesidades de cada compañía, que acompañan y capacitan a las personas por medio de una plataforma que pasa muy rápido de la teoría a la práctica. Una herramienta única en donde tanto las personas como compañías, ven resultados.

Gustavo Barcia
CEO
gbarcia@needed.education

Daniel Rodríguez
Gerente Comercial
daniel@needed.education

Daniel Navarro
Gerente de Ventas
dnavarro@needed.education

WWW.NEEDED.EDUCATION

SOBRE NOSOTROS

Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales. Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos 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. A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a ey.com

© 2023 EYGM Limited.
Todos los derechos reservados.
Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

Juan Solana
Socio de Transformación de Negocios
e Innovación, EY Latinoamérica Norte
juan.solana@mx.ey.com

WWW.EY.COM

SOBRE NOSOTROS

KIO es una plataforma de Centro de Datos e Infraestructura Digital con más de 20 años de experiencia en Colocación y servicios de TI. KIO cuenta con 13 centros de datos centrales con 26 Megawatts de capacidad de energía de TI distribuidos en México, Colombia, Panamá, Guatemala, República Dominicana y España. KIO forma parte del portafolio de empresas de Infraestructura Digital de I Squared Capital en LATAM.

Los más de mil clientes que han confiado en KIO forman parte de un amplio ecosistema digital con diversos sectores e industrias que incluyen Hiperescala, Nubes y TI, Telecomunicaciones, Banca y Finanzas, Medios y Contenidos, Sector Público, Retail, entre otros. KIO mejora la interconexión y el intercambio de datos dentro del ecosistema alojado dentro de sus múltiples centros de datos, ofreciendo numerosas ventajas en el rendimiento del sistema, la escalabilidad y la rentabilidad en un entorno de alta disponibilidad diseñado para operar sistemas de misión crítica.

Instagram: kio.tech
Facebook: KIOtechmx
x: KIO_tech
Linkedin: kiotech

WWW.KIO.TECH

SOBRE NOSOTROS

AMERICAN CHAMBER
MEXICO

AMCHAM/MEXICO es la cámara de comercio que representa a la comunidad binacional de negocios México-Estados Unidos en México. Fue fundada en 1917 como una organización independiente, apartidista y sin fines de lucro, afiliada a dos de las más activas e importantes organizaciones de negocios en el mundo: la United States Chamber of Commerce y la Association of American Chambers of Commerce of Latin America (AACCLA).
Al día de hoy, tiene oficinas en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, y representa a más de 1,300 empresas a nivel nacional. Las empresas AmCham generan 21% del PIB, una quinta parte de la inversión privada, y más de 8 millones de empleos formales directos e indirectos.
AmCham tiene una agenda de incidencia efectiva enfocada en las siguientes prioridades: i) Seguridad y Estado de Derecho; ii) Economía y finanzas públicas; iii) Comercio exterior: la Era de Norteamérica; iv); Atracción de inversión; v) Bienestar y crecimiento sostenible e vi) Innovación y economía digital. Como parte de esta agenda, AmCham es promotor de la transformación digital en las compañías.

Federico Saborío
Director Nacional de Desarrollo de Negocios
fsaborio@amcham.org.mx

WWW.AMCHAM.ORG.MX

imd.