

Mapa de transformación digital

Tu guía para liderar el cambio



Contenido

Selecciona los temas de tu interés

Introducción ➤

Indicadores críticos que sugieren la necesidad
de una evolución tecnológica ➤

El reto de priorización tecnológica:
un marco estratégico para CIO y CTO ➤

Planeando la transformación digital:
herramientas para mapear el proceso y analizar el ROI ➤

Sincronía estratégica y conocimiento:
gobernanza en la transformación digital ➤

Beneficios de una planeación estratégica
en la transformación digital ➤

Introducción

Los *Chief Information Officer* (CIO), *Chief Technology Officer* (CTO) y los *Chief Financial Officer* (CFO) tienen un rol muy importante al analizar estrategias, satisfacer las cambiantes demandas corporativas y mantener la infraestructura que sostiene sus operaciones. Estos líderes tienen la capacidad de dirigir una transformación que pueda renovar la forma en que una organización opera. Sin embargo, surge una pregunta clave: ¿cómo identificar el momento preciso para iniciar una transformación estratégica de los sistemas?

Seleccionar el instante oportuno y contar con el equipo adecuado son factores determinantes para impulsar la innovación. La colaboración entre los líderes tecnológicos y financieros es fundamental para alinear las decisiones de cada área, asegurando tanto la sostenibilidad como el crecimiento.

En este *e-book*, que es el primer material de una serie de tres, nos basamos en nuestra experiencia con varias empresas para compartir indicadores clave que pueden ayudar a los líderes de tecnología y finanzas a evaluar la madurez digital de sus organizaciones y trazar un mapa para guiar los pasos de su transformación.





Indicadores críticos que sugieren la necesidad de una evolución tecnológica

1. Exceso de personalizaciones

Como tomador de decisiones, es fundamental identificar cuando las personalizaciones dejan de ser parte de la estrategia para convertirse en una carga técnica y financiera. **Una gestión efectiva no radica en eliminar las adaptaciones, sino en transformar el enfoque organizacional hacia ellas.**

En este sentido, las personalizaciones deberían representar decisiones estratégicas conscientes para crear diferenciación competitiva, no soluciones por defecto ante cada brecha funcional percibida. Estos son algunos de los indicadores críticos que señalan un exceso de personalizaciones.

1.1 Actualizaciones postergadas constantemente

Una primera señal de haber cruzado el umbral crítico de personalización se manifiesta cuando las áreas de tecnología consistentemente deciden permanecer en versiones desactualizadas de sistemas esenciales para la operación. En México, la acumulación de personalizaciones a menudo hace que las empresas enfrenten altos costos e importantes riesgos al actualizar sus plataformas.

Mientras que cada actualización ofrece mejoras en seguridad, rendimiento y funcionalidad, la postergación implica permanecer en un ciclo donde cada actualización aplazada hace que la siguiente sea más desafiante.



1. Exceso de personalizaciones

1.2 Resistencia a adoptar innovaciones tecnológicas

Cuando una organización encuentra barreras técnicas consistentes para implementar nuevas capacidades, como inteligencia artificial, análisis predictivo, minería de datos o aplicaciones nativas, está experimentando una situación que puede denominarse: "aislamiento tecnológico inducido por personalización".

Por lo regular, los sistemas altamente personalizados evolucionaron en eras tecnológicas anteriores y fueron implementados con paradigmas técnicos que no suelen contemplar la interoperabilidad y apertura que caracterizan a las arquitecturas modernas.

Principales desafíos de los líderes tecnológicos



Fuente: PwC's May 2025 Pulse Survey, base 678 (general), 85 (CIO/CTO). Lista no exhaustiva de top 3 de respuestas a la pregunta: "Además del actual entorno empresarial incierto, ¿cuáles son las mayores barreras para cumplir con tu estrategia tecnológica en este momento?".

1. Exceso de personalizaciones

1.3 Discrepancia creciente entre capacidades de negocio y tecnológicas

Uno de los signos más claros de un exceso de configuraciones específicas es cuando las unidades de negocio necesitan más personalizaciones de lo que los sistemas actuales pueden ofrecer para seguir siendo competitivas.

Esta desconexión ocurre cuando los sistemas son tan rígidos, debido a capas acumuladas de personalizaciones interdependientes, que ya no pueden evolucionar a la velocidad del mercado.

Ciclo de vida de las personalizaciones

Fase	Situación
1. Justificación	La personalización resuelve una necesidad inmediata de negocio.
2. Dependencia	Los procesos operativos se adaptan alrededor de la funcionalidad personalizada.
3. Envejecimiento	La personalización requiere mantenimiento excesivo y complejo mientras el sistema base evoluciona.
4. Restricción	La personalización limita la capacidad de adoptar nuevas capacidades o actualizaciones.
5. Obsolescencia	La personalización se convierte en un obstáculo técnico para la transformación digital.

Fuente: PwC México.

2. Arquitecturas complejas

Los indicadores de complejidad estructural, como los que compartiremos a continuación, son el resultado natural de organizaciones que han evolucionado en un entorno empresarial dinámico. Cada capa de complejidad fue, en su momento, una respuesta racional a una necesidad específica y no todas deben ser eliminadas.

Una de las habilidades clave en el liderazgo tecnológico moderno consiste en distinguir entre la complejidad esencial, inherente al dominio del negocio, y la complejidad accidental que surge de decisiones técnicas subóptimas.

2.1 Proliferación de tecnologías redundantes

Una gran cantidad de tecnologías redundantes es el reflejo de una posible gobernanza fragmentada y decisiones tomadas en silos organizacionales. Cuando diferentes unidades de negocio implementan soluciones independientes para resolver problemas semejantes, se crea una capa adicional de complejidad que puede resultar en mayores costos operativos, fragmentación de datos y experiencias inconsistentes, tanto para usuarios internos como para clientes.



2. Arquitecturas complejas

87%

de los COO están incrementando la digitalización de sus operaciones a raíz de los aranceles.

Fuente: PwC's May 2025 Pulse Survey, base 678 (general), 82 (COO).

2.2 Procesos fragmentados

La incapacidad para visualizar cómo un proceso de negocio fluye de principio a fin a través de múltiples sistemas es, quizás, el indicador más revelador de una arquitectura que ha evolucionado más allá de su diseño original.

Esta falta de visibilidad constituye un obstáculo crucial para una transformación digital efectiva. Cuando los líderes tecnológicos no pueden mapear con precisión la travesía completa de un proceso crítico, desde su inicio hasta su conclusión, se compromete significativamente la capacidad para mejorar continuamente, innovar y responder ágilmente a cambios en el mercado.

2.3 Integración inconsistente y frágil

La mezcla de patrones de integración, desde integraciones punto a punto hasta buses de servicios empresariales (EBS, por sus siglas en inglés) e interfaces de programación de aplicaciones modernas (API, por sus siglas en inglés), puede crear un ecosistema tecnológico sustancialmente frágil donde cada nueva conexión aumenta exponencialmente la complejidad del conjunto.

La consecuencia directa es un entorno donde los cambios aparentemente inofensivos en un sistema pueden desencadenar fallos inesperados en áreas completamente distintas de la arquitectura.

3. Procesos manuales

En ciertos contextos, los procesos manuales proporcionan flexibilidad y control humano relevantes. Sin embargo, los CIO y CTO enfrentan constantemente el desafío de equilibrar la innovación con la estabilidad operativa. En este camino, la identificación temprana de un exceso de procesos manuales brinda una oportunidad significativa para liberar recursos, reducir riesgos y aumentar la agilidad organizacional. Hemos identificado tres indicadores que pueden ayudar en esta labor.

3.1 Discrepancias frecuentes entre sistemas

Cuando los datos deben ser reingresados o trasladados mediante la intervención humana, cada punto de transición se convierte en un campo fértil para errores, omisiones e inconsistencias.

Estas discrepancias son fisuras en el fundamento informacional que respalda la toma de decisiones estratégicas.

Las organizaciones con un exceso de procesos manuales frecuentemente dedican recursos desproporcionados a determinar "cuál versión de la verdad es correcta", generando una falta de certeza en los datos que paraliza la agilidad en la toma de decisiones.



3. Procesos manuales

¿Por qué los procesos manuales merecen atención estratégica?

	Ineficiencia estructural		Riesgos operacionales		Escalabilidad limitada		Inconsistencia en la ejecución		Pérdida de visibilidad
Cada proceso manual toma tiempo que podría dedicarse a tareas de mayor valor.	Mayor susceptibilidad a errores humanos en operaciones críticas.	El aumento de capacidad operativa está relacionado con un mayor número de gente.	Variabilidad en resultados dependiendo de quién ejecuta el proceso.	Dificultad para medir, monitorear y mejorar procesos no automatizados.					

Fuente: PwC México.

3. Procesos manuales

3.2 "Niebla operacional"

Los procesos digitalizados generan naturalmente datos sobre su estado y progreso, creando una visibilidad inherente que permite intervenciones oportunas y una toma de decisiones informada. En contraste, los procesos con alta dependencia manual requieren esfuerzos explícitos de recopilación de información (llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones) que consumen tiempo valioso e inevitablemente producen una visión atrasada de la realidad operacional.

Esta "niebla operacional" compromete la capacidad de la organización para responder ágilmente a desviaciones, capitalizar oportunidades emergentes o proporcionar la transparencia que las partes interesadas esperan.

3.3 Dependencia en "sistemas sombra"

El incremento en el uso de hojas de cálculo complejas, que actúan como bases de datos paralelas, es un síntoma relacionado con una alta dependencia en los procesos manuales. Estas "aplicaciones sombra" emergen cuando los sistemas formales no satisfacen los requerimientos operativos inmediatos.

Lo que comienza como una simple tabla para seguimiento puede evolucionar gradualmente hacia estructuras sofisticadas con macros, consultas y relaciones que emulan funcionalidades de bases de datos. El verdadero riesgo no radica en la existencia de estas soluciones, sino en la información crítica para el negocio que reside en ellas y que carece de controles adecuados de seguridad, respaldo y gobernanza.



3. Procesos manuales

Indicadores comunes a múltiples retos

Costos de mantenimiento desproporcionados

- Común a: arquitecturas complejas, exceso de personalizaciones y procesos manuales
- Consecuencia: alto porcentaje del presupuesto dedicado a mantener sistemas existentes frente a innovación

1

Conocimiento tribal

- Común a: arquitecturas complejas y exceso de personalizaciones
- Consecuencia: dependencia de individuos específicos con conocimiento histórico no documentado

2

Tiempo de respuesta asimétrico

- Común a: arquitecturas complejas y exceso de personalizaciones
- Consecuencia: lentitud para implementar cambios comparado con competidores

3

Fuente: PwC México.



Cinco puntos a tener en cuenta

- 1 Identifica y gestiona el exceso de personalizaciones.** Las personalizaciones excesivas pueden retrasar actualizaciones, incrementar costos y riesgos, e impedir la adopción de tecnologías emergentes.
- 2 Evalúa y alinea capacidades de negocio y tecnológicas.** Las configuraciones estrictas y arquitecturas complejas pueden desacoplar necesidades empresariales y reducir la eficacia de la organización, afectando la experiencia del cliente.
- 3 Mejora la visibilidad e integración de procesos.** El mapeo de procesos críticos fortalece integraciones para impulsar mejoras y reducir problemas por cambios menores.
- 4 Reduce la dependencia de procesos manuales y sistemas sombra.** La posibilidad de evitar la reentrada manual de datos y el uso de hojas de cálculo paralelas puede ayudar a aumentar la agilidad y seguridad.
- 5 Mantén la agilidad competitiva.** Los desafíos del conocimiento tribal y tiempos de respuesta asimétricos deberían ser abordados para mantener la competitividad en entornos dinámicos.



El reto de priorización tecnológica: un marco estratégico para CIO y CTO

El reto de priorización tecnológica: un marco estratégico para CIO y CTO

56%

de los líderes tecnológicos
afirma que preparar sus
arquitecturas para el futuro
es una alta prioridad.

Fuente: PwC's May 2025 Pulse Survey, base 678
(general), 82 (CIO/CTO).

Muchos líderes tecnológicos están enfrentando una realidad paradójica: mientras la transformación digital se ha convertido en un imperativo estratégico, los recursos para ejecutarla son limitados. Los desafíos que hemos descrito previamente requieren un enfoque meticuloso para distinguir entre las capacidades tecnológicas que realmente merecen inversión diferenciada y aquellas donde la adherencia a los estándares de la industria es no solo suficiente, sino estratégicamente preferible.

Esta distinción se logra utilizando un marco de análisis para priorizar inversiones tecnológicas, marcando una diferencia entre capacidades fundamentales (donde se recomienda estandarización), capacidades centrales (con adaptaciones limitadas) y verdaderos diferenciadores (donde la personalización es estratégicamente valiosa).



1. Análisis de capacidades fundamentales

En la base de un modelo jerarquizado para evaluar y priorizar las inversiones tecnológicas se encuentran los procesos y sistemas que requieren funcionar con alta confiabilidad pero que raramente ofrecen oportunidades de diferenciación. Estos componentes constituyen la plataforma sobre la cual se construye todo lo demás, y su valor deriva de su estandarización y previsibilidad. La adopción de soluciones estándar para estas capacidades puede reducir costos operativos y liberar la atención ejecutiva para concentrarla en áreas de mayor impacto estratégico.



2. Análisis de capacidades centrales o core

En el estrato intermedio se encuentran las capacidades centrales que, si bien son críticas para la operación, ofrecen oportunidades selectivas para la adaptación. Estos elementos representan procesos donde el propósito no es reinventar sino ayudar a mejorar la operación dentro de parámetros establecidos.

La limitación de la personalización excesiva es uno de los enfoques en este nivel de análisis. También debe ser uno de los objetivos para las empresas que reconocen que la conformidad con las mejores prácticas de la industria frecuentemente ofrece un equilibrio adecuado entre funcionalidad y sostenibilidad.

Factores que más influyen en la viabilidad económica, según empresas con un modelo de negocios viable por más de 10 años

Factores internos

61%

eficiencia
organizacional

30%

implementación de
iniciativas adecuadas

Factores externos

52%

incremento en
demanda de
productos/servicios

30%

disrupción
tecnológica

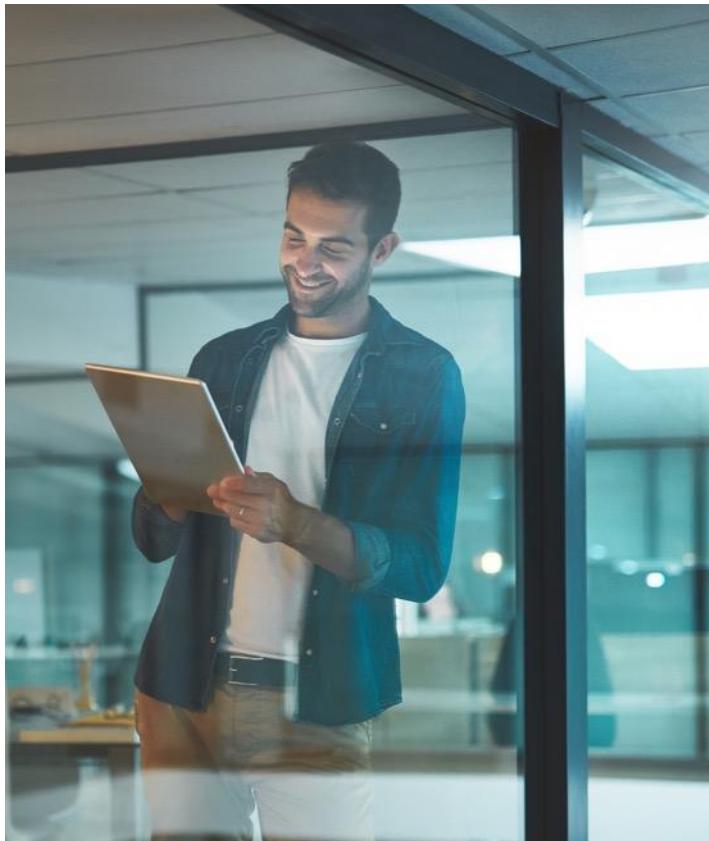
34%

cambios en el
panorama regulatorio

Fuente: *Global CEO Survey 2025*, base: 44 (Méjico), 3,916 (global). Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: “¿Cuáles son los factores consideras que tendrán un mayor impacto en la viabilidad económica de tu empresa?”.

3. Análisis de capacidades para la diferenciación

Los diferenciadores organizacionales más relevantes se ubican en el estrato superior de este tipo de análisis y es donde recomendamos que los CIO y CTO concentren su atención estratégica. Estas capacidades, relativamente pocas, pero con un impacto profundo en resultados, pertenecen a áreas donde la organización puede desarrollar enfoques únicos que reflejen su propuesta de valor distintiva. Aquí, la inversión en personalización y desarrollo a medida no solo se justifica, sino que se convierte en un pilar para la estrategia del negocio, pues estas capacidades constituyen la manifestación tecnológica de la ventaja competitiva de la organización.



Cinco puntos a tener en cuenta

- 1 Evalúa tus recursos limitados.** Aunque la transformación digital puede ser una necesidad imperiosa, debe realizarse con recursos limitados, lo que exige una priorización estratégica de las inversiones tecnológicas.
- 2 Clasifica tus capacidades.** El marco para priorizar inversiones tecnológicas distingue entre capacidades fundamentales, centrales y diferenciadoras, cada una con un enfoque de inversión distinto.
- 3 Estandariza tus capacidades fundamentales.** Esta acción puede ayudarte a reducir costos y liberar recursos, ya que, aunque necesarias, las capacidades fundamentales no ofrecen oportunidades significativas de diferenciación.
- 4 Adapta tus capacidades centrales.** Al hacerlo es posible llevar a cabo adaptaciones limitadas, lo que mejora la operación sin exceso de personalizaciones y promueve el equilibrio entre funcionalidad y sostenibilidad.
- 5 Enfócate en tus capacidades diferenciadoras.** Son áreas clave para la personalización, justificando inversiones a la medida, ya que representan una ventaja competitiva y la esencia de la propuesta de valor de la organización.



Planeando la transformación digital: herramientas para mapear el proceso y analizar el ROI

Planeando la transformación digital: herramientas para mapear el proceso y analizar el ROI

Para obtener un retorno de inversión de un proceso de transformación digital, es importante crear una narrativa coherente. Un ecosistema integrado de herramientas de planificación permite alinear a toda la organización, trascendiendo áreas y jerarquías. Esta visión compartida, además de ayudar a mejorar la calidad individual de cada proyecto, acelera la generación de valor y contribuye a un retorno de inversión más ágil.

¿Cómo debe ser la narrativa para la planeación de la transformación digital?

1

El diagrama de estado futuro informa directamente la matriz de capacidades

2

La matriz de capacidades da forma a la hoja de ruta

3

La hoja de ruta se refleja en el inventario RICEW y la evaluación de madurez

4

El inventario RICEW y la evaluación de madurez proporcionan los insumos para la **información funcional y técnica para las RFP**

Fuente: PwC México.

¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

1. Diagrama de estado futuro

El diagrama de estado futuro es más que una visualización técnica; representa una visión digital del ecosistema tecnológico a largo plazo. La finalidad de este recurso es mostrar cómo la tecnología habilitará nuevas capacidades de negocio, conectando aspiraciones estratégicas con su implementación práctica. Esta herramienta empodera a los CIO, CTO y CFO para justificar la transformación digital y habilitar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Plan de trabajo (hoja de ruta)

El plan de trabajo, u hoja de ruta de alto nivel, es el puente entre la visión estratégica y su ejecución táctica, ambas relevantes para obtener la aprobación y el apoyo del CFO. Es recomendable que esta herramienta equilibre la ambición con la práctica operativa, considerando las interdependencias entre tecnología, procesos y personas, incluyendo el impacto financiero de cada etapa.

Una hoja de ruta efectiva, además de definir una secuencia de actividades técnicas, incorpora deliberadamente ciclos de preparación organizacional, gestión del cambio y estabilización operativa; asimismo, incluye un análisis de costos y beneficios asociados.

Su capacidad de adaptación dinámica permite responder a las condiciones cambiantes del mercado sin desviarse del presupuesto, mientras se mantiene el enfoque en los objetivos estratégicos medibles, permitiendo un ROI positivo.

Es importante destacar que este plan no solo se utiliza para monitorear el progreso, controlar los gastos y asegurar la alineación con los objetivos financieros, sino que también actúa como una guía para alcanzar el diagrama de estado futuro propuesto. Esto es fundamental para poder llevar a la empresa desde su estado actual hacia el estado deseado, tal como se ha definido y visualizado en la estrategia a largo plazo.

¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

3. Lista de decisiones clave

En cualquier transformación digital, la lista de decisiones clave de negocio es muy relevante para el director de finanzas, ya que impacta directamente la asignación de recursos y de presupuesto. Esta herramienta ayuda a identificar las decisiones estratégicas sobre procesos, tecnologías y modelos operativos, incluyendo su costo y potencial retorno.

Documentar estas decisiones, con un análisis financiero detallado de cada opción, permite al CFO evaluar el impacto en el presupuesto y favorecer la viabilidad financiera de la transformación.

Al definir criterios de evaluación claros, incluyendo métricas financieras y plazos para la resolución, este recurso puede facilitar la toma de decisiones informadas, la alineación ejecutiva y la gestión más efectiva de la inversión.



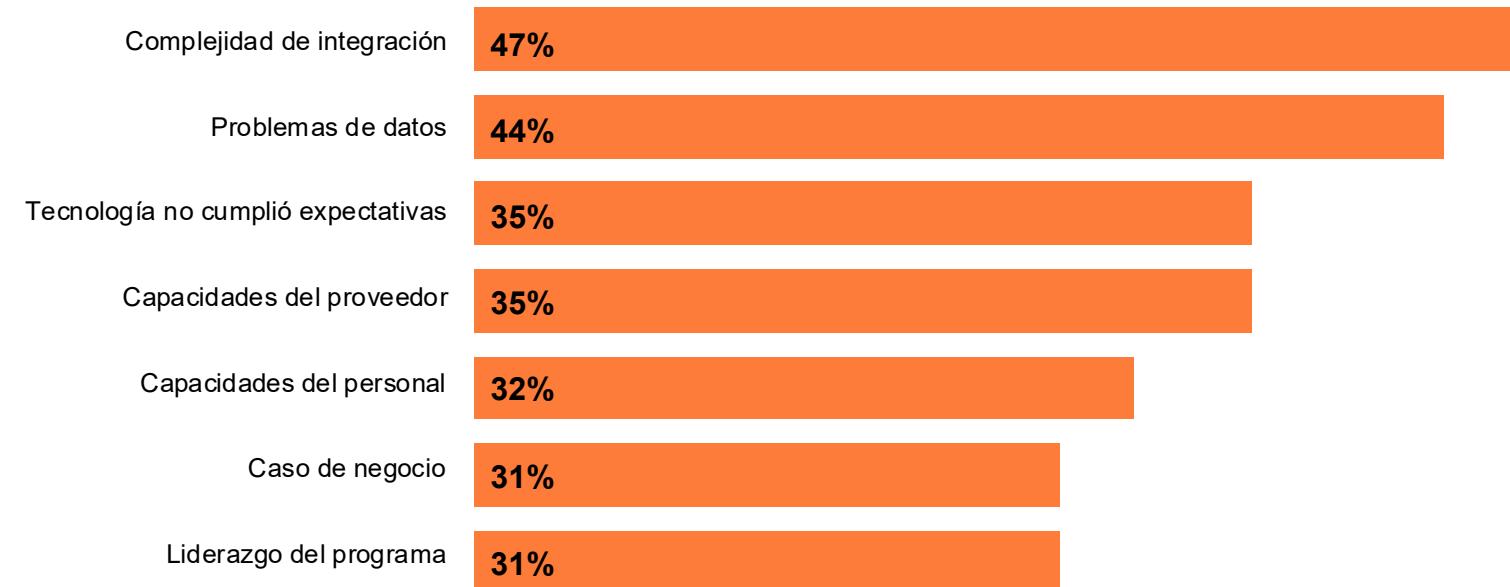
¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

4. Matriz de capacidades

Es recomendable que la matriz de capacidades funcionales requeridas ofrezca más que la tradicional lista de necesidades y articule una visión interconectada de las capacidades que podrían habilitar el futuro estado operativo, considerando su costo y contribución al ROI.

Al mapear estos elementos y vincularlos con resultados de negocio específicos, el CFO podrá evaluar la rentabilidad de cada inversión tecnológica. Esta traducción al lenguaje financiero permite que las soluciones seleccionadas se ajusten al presupuesto y ayuden a generar valor. De este modo, la matriz se convierte en una herramienta estratégica que permite al director de finanzas justificar las inversiones en tecnología, mostrando su impacto en los resultados financieros.

¿Por qué las inversiones en tecnología no han entregado los resultados esperados, según los COO?



Fuente: 2025 Digital Trends in Operations Survey, base: 610. Lista no exhaustiva de respuestas a la pregunta: "Si tus inversiones en tecnología operativa no han entregado completamente los resultados esperados, ¿cuáles son las razones?".

¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

5. Madurez de procesos

La evaluación del estado de madurez de procesos puede ser útil para el CFO, ya que permite identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de mejorar la gestión de costos. Este análisis de la operación actual puede revelar brechas que afectarían la adopción de nuevas tecnologías y su ROI.

Por otro lado, presentar esta evaluación junto con un análisis de costos ayudaría al director de finanzas a visualizar el posible impacto financiero de las mejoras en los procesos. Asimismo, vincular la madurez de los procesos con los resultados de la transformación y su posible impacto financiero facilitaría la priorización de inversiones y la asignación de recursos, buscando que la transformación se mantenga dentro del presupuesto y genere valor.

Mapeo de herramientas para la transformación

1. Propósito y visión	Diagrama de estado futuro + Lista de decisiones clave (para el "por qué")
2. Situación actual	Evaluación de madurez + Componentes actuales del inventario RICEW
3. Estado futuro	Diagrama de estado futuro + Matriz de capacidades requeridas
4. El camino	Hoja de ruta + Arquitectura de gobernanza (para gestionar el viaje)
5. Beneficios esperados	Caso de negocio (implícito en varios documentos) + Matriz de capacidades (vinculando tecnología con resultados)

¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

6. Inventario RICEW

En este capítulo ya hemos mencionado el listado RICEW (reportes, integraciones, conversiones, extensiones y *workflows* o flujos de procesos de aprobación), el cual puede ser un recurso valioso para quienes buscan entender mejor la complejidad técnica que implica un proyecto de transformación digital. En lugar de simplemente enumerar elementos técnicos, el enfoque del inventario RICEW ayuda a considerar aspectos como la criticidad, prioridad, complejidad y esfuerzo asociado con cada elemento, lo cual puede ser útil al planificar y gestionar riesgos en un proyecto.

Al integrar esta herramienta de planificación técnica, los líderes tecnológicos, financieros y de recursos humanos podrían encontrar una forma de alinear mejor las capacidades tecnológicas con los objetivos de negocio. La claridad que proporciona sobre los requisitos técnicos puede facilitar discusiones sobre presupuestos y cronogramas, buscando un equilibrio entre las expectativas y realidades del proyecto.

En síntesis, evaluar los aspectos ya mencionados a través del inventario RICEW podría contribuir a una colaboración más efectiva entre las distintas funciones organizacionales. Además, este listado no solo ayuda a identificar cómo estos componentes pueden ser liberados progresivamente en una hoja de ruta, sino que también permite que la hoja de ruta definida genere ajustes en los componentes técnicos del listado RICEW.

7. Recomendaciones basadas en prácticas líder: el playbook de la transformación digital

El Leading Enterprise Advisory *Playbook* (LEAP) es la metodología de PwC que engloba el conocimiento colectivo sobre los negocios y las prácticas líderes de nuestros clientes. Este modelo estructurado está diseñado en torno a las capacidades fundamentales necesarias para el éxito operativo, las cuales se sustentan en dimensiones clave como organización, personas, procesos, tecnología e información. LEAP facilita la alineación de la estrategia, capacidad y desempeño con los objetivos establecidos.

El valor de LEAP se basa en la clara conexión entre la intención estratégica y las capacidades necesarias para su ejecución. Esta solución convierte los objetivos estratégicos en elementos visibles y medibles, permitiendo además la exportación de datos y gráficos para su análisis, presentación y uso por parte del cliente.

¿En qué consiste cada una de estas herramientas de planificación?

8. Información para RFP

La información funcional y técnica para solicitudes de propuestas (RFP, por sus siglas en inglés) es otro aspecto potencialmente relevante de la planificación de proyectos, ya que su nivel de detalle ayuda a establecer un diálogo claro con los proveedores. Este enfoque contribuye a articular las necesidades inmediatas y los objetivos a largo plazo, lo que puede favorecer la alineación con las soluciones propuestas.

Además, el desarrollo meticuloso de una RFP ofrece una oportunidad valiosa para que diferentes líderes dentro de la organización evalúen las propuestas recibidas con un enfoque más preciso. Para quienes están enfocados en decisiones tecnológicas, una RFP bien estructurada permite comparar soluciones innovadoras y prácticas líderes que se alineen con las metas digitales de la empresa. En el ámbito del talento y la cultura organizacional, la RFP puede ayudar a identificar soluciones que consideren la gestión del cambio y el desarrollo de competencias.

Desde una perspectiva financiera, ofrece un marco para analizar y sopesar el costo y valor potencial de las propuestas, buscando una alineación con las metas económicas de la empresa. Así, este proceso establece una base que apoya el entendimiento común del impacto de la transformación y del delicado equilibrio entre la inversión realizada y los resultados anticipados.

Cinco puntos a tener en cuenta

- 1 Construye una narrativa coherente.** Esta acción puede ayudarte a acelerar el retorno de la inversión en transformación digital, facilitando la integración de herramientas de planificación que trascienden áreas y jerarquías.
- 2 Visualiza tu estado futuro.** El uso del diagrama de estado futuro para proyectar la visión digital del ecosistema a largo plazo ayuda a justificar la transformación ante los objetivos estratégicos de la empresa.
- 3 Diseña una hoja de ruta sólida.** Este material ayuda a conectar la visión estratégica con su ejecución táctica, considerando interdependencias de tecnología, procesos y personas, y controlando el impacto financiero en cada etapa para promover un ROI positivo.
- 4 Evalúa tus procesos de madurez.** La identificación de áreas de ineficiencia ayuda a mejorar la gestión de costos y visualizar el posible impacto financiero de las mejoras en los procesos, facilitando la priorización de inversiones y la asignación de recursos.
- 5 Desarrolla información detallada para RFP.** El uso de información funcional y técnica para RFP promueve un diálogo claro con proveedores. Esto puede facilitar la comparación de soluciones tecnológicas y favorece la alineación con las metas digitales de la empresa.



Sincronía estratégica y conocimiento: gobernanza en la transformación digital

Sincronía estratégica y conocimiento: gobernanza en la transformación digital

Es importante que una transformación digital cuente con un marco de gobernanza que equilibre la alineación estratégica y la gestión de riesgos, buscando ser ágil para que no se convierta en un obstáculo. A menudo, la tensión entre control y agilidad desafía los modelos de gobernanza tradicionales, que fueron diseñados para un entorno donde las transformaciones suelen ser pequeñas, progresivas y pueden anticiparse con cierta facilidad. La transformación digital, por su naturaleza disruptiva y transversal, requiere una arquitectura de gobierno que evolucione al mismo ritmo que la transformación que pretende dirigir.

En la creación de un marco de gobernanza para la transformación digital, el CIO y el CTO lideran la integración de tecnología y estrategia, gestionando riesgos con flexibilidad. En colaboración con ellos, el CFO y el *controller* aportan su análisis financiero para alinear las inversiones tecnológicas con las metas económicas de la organización y optimizar recursos. El *Chief Human Resources Officer* (CHRO), por su parte, contribuye al facilitar que los aspectos tecnológicos sean complementados por el desarrollo de habilidades y la adaptación del personal.

A través de esta colaboración multidimensional, el marco de gobernanza puede fortalecerse, integrando consideraciones técnicas, económicas y humanas, en un esfuerzo conjunto hacia una transformación digital exitosa.



1. Un modelo de gobernanza con mayor flexibilidad y adaptabilidad

71%

de los ejecutivos destacaron la transformación digital como una iniciativa clave que requiere competencias en materia de cumplimiento.

Fuente: PwC's *Global Compliance Survey 2025*, base: 1,802 (global).

Para complementar este enfoque, se propone una estructura de gobierno corporativo que distribuye la toma de decisiones según la naturaleza estratégica de las mismas, en lugar de seguir jerarquías tradicionales. Esto permite reducir el número de decisiones tácticas que llegan al Comité Ejecutivo, concentrándose en asuntos estratégicos, como cambios significativos, resolución de conflictos interdepartamentales y realineación de prioridades ante cambios competitivos.

Esta estructura incluye un Comité Operativo empoderado, compuesto por líderes en áreas críticas, que actúa como filtro inteligente y mecanismo de resolución para decisiones que anteriormente escalarían innecesariamente. El comité, dotado de un mandato claro para resolver en lugar de escalar problemas, mantiene el proceso de transformación en movimiento continuo, apoyando la adaptabilidad y evolución necesarias para el éxito del esfuerzo transformacional.

2. Escalabilidad y estrategia: estructuras de gobernanza en la transformación digital

Una estructura de gobernanza escalable es fundamental para apoyar una transformación digital exitosa, permitiendo a las empresas adaptarse al ritmo del cambio mientras gestionan complejidad y riesgo. Inicialmente, centralizar decisiones clave puede ser necesario, especialmente en un entorno de alta incertidumbre.

A medida que la transformación avanza y se trazan principios claros, la autoridad se descentraliza, empoderando a los equipos de ejecución que enfrentan directamente los desafíos del día a día. Esta distribución no implica abandonar responsabilidades, sino fortalecer la capacidad para resolver problemas en tiempo real.

Integrar un consejo asesor también ofrece beneficios a la empresa durante este proceso, por ejemplo:

- Ofrece perspectivas externas y mejores prácticas
- Aporta valor en áreas específicas antes de formalizar decisiones
- Desbloquea obstáculos complejos y acelera implementaciones

Asimismo, establecer ciclos de decisión regulares es relevante; con frecuencias diarias para equipos de ejecución, quincenales para comités operativos y mensuales para ejecutivos, se genera un ritmo predecible. Esta previsibilidad ayuda a mejorar la planificación, mientras los mecanismos de escalamiento dinámico ofrecen soluciones rápidas para decisiones urgentes, manteniendo la coherencia dentro del marco de gobernanza durante la transformación.

Las empresas que evalúan la necesidad de una transformación digital pueden beneficiarse de estos enfoques para crear un entorno adaptable, eficaz y alineado con sus objetivos estratégicos. Al alinear los ciclos decisionales con horizontes de impacto se establece una secuencia periódica que aporta previsibilidad en el proceso de escalamiento y resolución, permitiendo que los equipos planifiquen efectivamente sus dependencias decisionales.



Cinco puntos a tener en cuenta

- 1 Balancea control y agilidad.** El objetivo de implementar un marco de gobernanza es buscar un equilibrio entre la alineación estratégica y la gestión de riesgos. Esto permite reducir obstáculos en la transformación digital.
- 2 Distribuye decisiones estratégicamente.** La adopción de una estructura de gobernanza que delegue decisiones basadas en su relevancia estratégica ayuda a reducir la carga en el Comité Ejecutivo y le permite enfocarse en los cambios significativos.
- 3 Empodera a los equipos y al Comité Operativo.** Esta acción puede ser un filtro y mecanismo de resolución, lo que posibilita enfrentar desafíos diarios sin la necesidad de escalar problemas innecesariamente.
- 4 Descentraliza decisiones.** La autoridad delegada permite que los equipos resuelvan problemas en tiempo real conforme avanza la transformación digital.
- 5 Establece ciclos de decisión constantes.** La implementación de intervalos decisionales regularizados mejora la planificación y apoya a la empresa a mantener la coherencia y fluidez durante la transformación digital.



Beneficios de una planeación estratégica en la transformación digital

Una transformación digital estratégica de la infraestructura tecnológica brinda beneficios cuantificables que superan las mejoras puramente técnicas. Entre las principales contribuciones positivas destacan:

Mejora en la resiliencia operacional: minimiza los incidentes críticos y sus impactos en la continuidad del negocio.

1

Reducción en costos operativos de TI: libera capital significativo para invertir en iniciativas estratégicas de diferenciación y elevar el crecimiento.

2

Agilidad en el lanzamiento de iniciativas: reduce el tiempo necesario para llevar nuevas ideas al mercado, permitiendo reaccionar rápidamente a las oportunidades y amenazas competitivas.

3

Aumento en la productividad de los desarrolladores: incrementa el valor del talento técnico, contribuyendo a un retorno de tu inversión en recursos clave.

4

Claridad en tecnología y procesos: equilibra aspectos técnicos con gestión del cambio, facilitando una transformación integral del negocio.

5

Facilitación de un modelo global de implementación: armoniza la estandarización global con adaptabilidad local, elevando el retorno de la inversión tecnológica en distintas regiones.

6

Definición de actividades clave para la oficina de gestión de proyecto (PMO): permite a la oficina de gestión de proyectos impulsar una ejecución disciplinada y alineada con los objetivos estratégicos.

7

Estructuras replanteadas: desarrolla enfoques estandarizados y repetibles para implementar tecnologías en diferentes ubicaciones, departamentos o unidades de negocio.

8

Adopción incrementada de tecnologías emergentes: posiciona a la organización para aprovechar innovaciones disruptivas con anticipación.

9

Documentación de decisiones clave: preserva la integridad y visión del proyecto de transformación original, facilitando su adaptación y evolución a lo largo del tiempo.

10

¿Te gustaría ver cómo se han aplicado estos mapas de transformación digital en algunas industrias?

En nuestra segunda entrega compartiremos ejemplos reales que pueden inspirarte y aclarar tus preguntas después de leer este *e-book*.



Arturo Paz

Socio líder de technology
& transformation, PwC México

arturo.paz@pwc.com

Luis Ávila León de la Barra

Socio digital core modernization |
Platform leader, PwC México

luis.avila.leon@pwc.com

José Antonio Gómez

Client Strategy Director,
PwC México

jose.antonio.gomez@pwc.com

pwc.com/mx/fase-cero

