



## **AGILIDAD Y TRANSFORMACION DIGITAL EN EL ENTORNO VUCAT**

**DIRECTORA**

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

**CODIRECTORA**

Diana María López Celis

**ALUMNO**

Victoria Mora Domínguez

Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo  
Programa de Mercadeo  
Bogotá D.C.

Junio 17 del 2022

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	3
3. DISCUSIÓN .....	8
• Grupo Salinas CDMX: Ejemplo de transformación digital exitosa .....	12
4. CONCLUSIONES .....	14
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	15

## **1. INTRODUCCIÓN**

*“Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca” Jack Welch, ex CEO de General Electric*

La nube, la inteligencia artificial, la economía colaborativa, el internet de las cosas, el blockchain, y todas las tecnologías emergentes están cambiando y acelerando nuestros entornos. Hoy en día no existe sector o empresa que no esté enfrentada a una velocidad de cambio sin precedentes y es en este momento crítico de transformación donde no es suficiente únicamente incorporar las tecnologías y automatizar procesos, sino enfrentarnos a un cambio cultural y reformular los paradigmas y las estructuras para poder perdurar en el tiempo.

Para las empresas la percepción del tiempo también está mutando, pues la volatilidad del entorno empresarial ha demostrado que no es suficiente tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, pues es necesario reformular los objetivos a la misma o incluso a mayor velocidad del mercado. En estos últimos dos años, gracias a la pandemia por el Covid-19, las empresas han tenido que transformar sus objetivos y los que antes eran a mediano o largo plazo, tuvieron que implementarse en un periodo de tiempo inmediato para poder subsistir en el mercado.

Debido a lo anterior, este documento pretende analizar el entorno empresarial actual y los retos que este conlleva para las empresas en los diferentes sectores. También, busca identificar las cualidades, aptitudes y procesos necesarios para que las empresas puedan llevar a cabo una transformación digital sostenible dentro del marco actual. Para eso, se evaluarán diferentes autores, entre esos el consultor y docente Leopoldo Mitre del Tecnológico de Monterrey y a su vez se tomará como referencia el caso de transformación digital del Grupo Salinas en México.

En el marco de la transformación digital es necesario entender los acontecimientos que han propiciado tal cambio en las industrias. Para iniciar, la primera revolución industrial fue entre los siglos XVII y XIX donde se mecanizaron los procesos de producción. La segunda revolución industrial fue en el siglo XX que trajo con sí la aparición de fábricas y líneas de montaje lo que permitió la producción en serie para el gran consumo. Así mismo a finales del siglo XX se dio inicio a la tercera revolución industrial con la instrucción de la electrónica y la informática lo que permitió automatizar la producción dando paso al remplazo de las personas por máquinas en las tareas repetitivas. Además de la automatización, durante este siglo se dieron grandes avances en la tecnología del internet transformándolo del internet tradicional, centrado en la información y las personas, al internet de las cosas (IoT) aumentando la conectividad y la transferencia de datos entre dispositivos.

Es gracias a esta etapa disruptiva que da paso a la Cuarta Revolución Industrial (4.0) que comúnmente es catalogada debido a los cambios tecnológicos, pero “si bien la tecnología juega un papel fundamental, ese protagonismo es compartido por cambios que van desde lo cultural hasta lo organizacional” (Basco, 2018).

A partir de estos acontecimientos surge el termino Transformación digital como lo conocemos hoy en día. Según Heredia Jerez, en su libro Ecosistemas Digitales: La revolución de todas las industrias lo define como un “Proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocios” (Jerez, 2018) Este proceso implica el uso intensivo de Innovación, la incorporación de tecnologías disruptivas y el cambio hacia una cultura digital.

La transformación digital “abarca un sentido amplio, que no solo es el cambio de tecnología y la adaptación a su uso, sino como nos afecta este cambio a las personas y organizaciones, y como nos debemos transformar para disfrutar de sus ventajas y evitar sus inconvenientes” (p.21, Martínez, 2019). Del mismo modo el autor del libro La falacia tecnológica: cómo las personas son la clave real para la transformación digital, Gerald C. Kane, expresa que comúnmente la transformación digital es vista como una meta o un evento, e introduce el termino madurez digital donde destaca la importancia de “alinear a las personas, la cultura, la estructura y las tareas de una organización para competir de manera efectiva aprovechando de oportunidades habilitadas por la infraestructura tecnológica, tanto

dentro como fuera de la organización”. (Kane, G. 2019).

El mismo autor enfatiza la importancia de la cultura organizacional de las empresas, pues “para permitir el cambio, las organizaciones deben aprovechar el liderazgo efectivo en todos los niveles de la empresa... las organizaciones que maduran digitalmente son menos jerárquicas e impulsan más la toma de decisiones a niveles más bajos, donde esas decisiones se pueden tomar más rápidamente y de una manera más informada” (Kane, G. 2019) Esta estructura organizacional horizontal también permite fomentar el empoderamiento, el aprendizaje y la iniciativa a experimentar de los trabajadores que finalmente impulsa la propuesta de valor de la empresa.

El autor Oswaldo Ochoa define la nueva cultura digital como “El conjunto de comportamientos y hábitos desarrollados y aplicados por directivos y empleados de una organización para aprovechar al máximo la potencialidad de las nuevas tecnologías para crear valor a los clientes, los empleados y accionistas” (Ochoa, 2016) El autor también la define a partir de un modelo tridimensional, el cual se configura a partir de: a) La experimentación, para poder probar y experimentar las tecnologías emergentes y así, poder descubrir nuevas oportunidades de negocio; b) El desarrollo y el despliegue, donde las empresas deben implementar dentro de sus competencias de gestión la flexibilidad y la agilidad para poder adaptarse a la velocidad de cambio del entorno. Y, por último, c) El liderazgo y transformación, que consiste en disminuir la brecha entre los departamentos de tecnología y negocios, y centrarse en formar nuevos comportamientos y habilidades tecnológicas en todos los colaboradores.

El consultor y docente Leopoldo Mitre, propone 5 dimensiones en cualquier modelo de transformación digital. La primera es la estrategia donde se debe generar un plan de acción para alcanzar el nivel de madurez deseado por la organización, seguido de la Data donde se debe

poder registrar, almacenar, procesar y analizar los datos para poder alcanzar el objetivo de la estrategia. En tercer lugar, se encuentra la tecnología, la cual define como la infraestructura tecnológica y las herramientas para poder operar los ciclos end to end. Continuando con las personas, donde se deben impulsar las prácticas de liderazgo digital y la mejora de habilidades para los roles y funciones. Y, por último, la Organización como las políticas, procesos e indicadores que garanticen el funcionamiento óptimo de la organización. (Mitre, 2022)

El entorno actual al que se están viendo enfrentados todos los sectores empresariales es denominado bajo el acrónimo VUCAT (Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C), Ambiguity (A) and (T) Turbulent). Cada una de sus siglas hacen referencia a las cinco características principales del entorno. Volatilidad debido a la poca predictibilidad de los cambios, Incertidumbre hacia el futuro ya que cada vez se requiere de más información para poder afrontar situaciones sin precedentes. Complejidad debido a que los cambios no provienen de una relación causa-efecto lineal, sino que hay muchos factores que impulsan el cambio; Ambigüedad, ya que no se tiene claro cuál va a ser el resultado o el impacto de todos los factores que generan la incertidumbre. Y, por último, Turbulento que hace referencia a la confusión que genera la velocidad de cambio actual.

Una herramienta clave para que las organizaciones logren afrontar los retos del entorno actual es implementar el agilismo como “la habilidad de producir, para sus clientes tanto externos como internos, entregas de valor continuas y sostenibles” (Eia, 2020) a partir de la reconfiguración de estrategias, estructuras, procesos tecnologías y personas con el objetivo de la creación constante de valor.

La agilidad en el ámbito empresarial también es definida como “el modo en que la compañía percibe, anticipa y responde a los cambios al mismo ritmo del mercado. Las compañías ágiles se movilizan con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos de los vertiginosos cambios en las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales” (Valderrama, 2010).

De igual forma, el consultor Leopoldo Mitre propone una estrategia de transformación digital (Ilustración 1), la cual se centra en aumentar la propuesta de valor y el posicionamiento de la empresa por medio de la innovación y la reformulación del modelo de negocio. Esta estrategia está dividida en 5 dimensiones, las personas como primera dimensión hace referencia a la gestión óptima del talento dentro de la organización, enfocarse en el trabajo colaborativo y en la óptima gestión del cambio y la capacitación de los colaboradores. Continúa con la experiencia del cliente, la cual es la implementación de la multicanalidad, el marketing digital y en la optimización de la experiencia del cliente. La tercera dimensión es la operación, la cual se enfoca en que los objetivos de gestión sean óptimos para la organización, la implementación de plataformas tecnológicas y la digitalización de los procesos. Continuando con los analíticos, los cuales son los procesos que se encargan de evaluar y analizar todos los indicadores, desde el cliente y segmentación hasta los indicadores de talento. Y, por último, la estrategia tecnológica la cual es el plan de acción hacia la transformación digital, el control e información estratégica y la innovación.

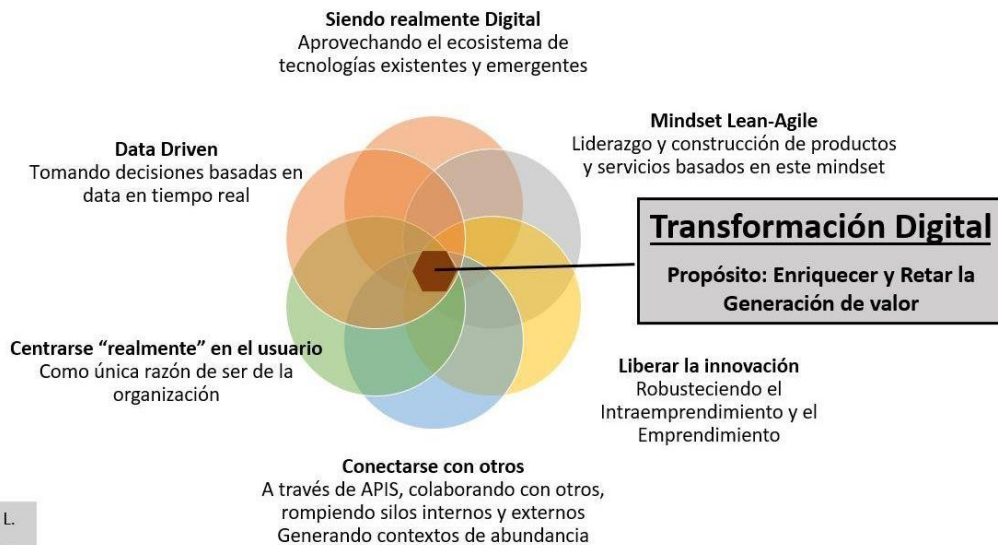
**Ilustración 1. Estrategia de Transformación Digital**



Fuente: Leopoldo Mitre. Mitre.mx 2022

Por último, el autor del libro *Historias de Usuario* Jorge Abad expone que el propósito de toda transformación digital es enriquecer y retar la generación de valor de cualquier organización. Toda transformación digital debe centrarse exclusivamente en el usuario y la optimización de su experiencia, también debe ser “data driven” ya que toda decisión debe ser basadas en datos en tiempo real. Así mismo, se debe aprovechar el ecosistema digital implementando las tecnologías emergentes. También las corporaciones deben tener una mentalidad Lean-agile que les permita responder y adaptarse de la manera más óptima al cambio del entorno, igualmente fomentar la innovación dentro de la compañía con ayuda de todos sus colaboradores. Y, por último, patrocinar la conectividad por medio de la implementación de APIS (Interfaz de programación de aplicaciones) lo que permite la colaboración entre sistemas para generar abundancia en la recopilación y análisis de datos. (Abad, 2021)

### Ilustración 2. Venn de la Transformación Digital



Elaborado por Jorge H. Abad L.  
@jorge\_abad  
Lecciones-aprendidas.info

Fuente: Jorge Abad

Actualmente no hay empresa que no esté enfrentada al entorno VUCA, sin importar el sector o el tamaño. Este término fue originado en una escuela de guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir el entorno en el que se encontraban debido a la Guerra Fría. Desde entonces este término ha sido adoptado por el sector empresarial y organizacional para describir el entorno actual y poder mitigar su impacto por medio de un liderazgo y una planeación estratégica. Anteriormente las empresas se planteaban su futuro en una progresión lineal, por medio de plazos elaborados y métodos tradicionales, por el contrario, hoy en día gracias a las tecnologías emergentes y el cambio cultural que están traen, las empresas deben alinearse con el entorno y desarrollar en sus colaboradores una mentalidad ágil para mantener un proceso continuo de aprendizaje y cambio.

A pesar de que el término Transformación digital está en boca de todos, es importante puntualizar la diferencia entre digitalización y transformación digital. La primera es la implementación de las tecnologías para simplemente automatizar un proceso. Por el contrario, la transformación digital “no es solo la adopción de nuevas tecnologías, sino que involucra cambios en la cultura y el modelo de negocio de una organización” (Pragma, 2022), es cualquier estado que avance y reemplace habilidades cognitivas.

Es importante que las organizaciones entiendan el porqué de la transformación digital, de lo contrario solo llevarán a cabo una digitalización de procesos. En esta era digital las empresas deben estar en la constante búsqueda de alternativas y opciones para poder continuar en el mercado, y es necesario que estén en una constante reinvención para poder responder a la demanda. El verdadero secreto de una transformación digital no está en la implementación de las tecnologías, está en las personas que puedan aprovecharlas “Un cambio no solo requiere inversión, también implica liderazgo empresarial y cultura organizacional” (Pragma, 2022) Uno de los retos más grandes para las organizaciones es lograr gestionar y adaptarse al cambio constante, también es tener y aprovechar el talento para innovar y trabajar de manera ágil y colaborativa.

El consultor Leopoldo Mitre propone una estrategia de transformación digital donde sus dos primeras dimensiones (Ilustración 1.) están centradas en las personas, tanto dentro como fuera de la organización. El error más común a la hora de iniciar la transformación digital de una organización es centrarse e iniciar por el componente tecnológico, pues la clave está en el talento y la cultura de

todas las personas para poder lograr una transformación exitosa.

Es necesario que las empresas y organizaciones inviertan en su capital humano fomentando la experimentación, el trabajo colaborativo y que logren equipos autónomos y ágiles que logren responder a los cambios de la manera más eficiente. Las empresas con una cultura organizacional óptima están en constante cuestionamiento, identifican retos y buscan una mejora continua pues “sin la tecnología un negocio difícilmente avanzará y será competitivo en el mercado, pero sin cultura ni un equipo autónomo, esa tecnología no tiene valor” (Pragma, 2022)

El consumidor también está cambiando, sus patrones de conducta, sus preferencias, su manera de interacción están cambiando con una rapidez sin precedentes. Todo cambio inicia desde el interior y para que las empresas logren adaptarse a la misma o a mayor velocidad deben haber hecho previamente un cambio en su cultura interna, pues esa “transformación digital habilita esa velocidad” (Pragma, 2022)

La cultura ágil según Carlos Andrés Palacio, agile Coach de Pragma, es “un conjunto de principios, valores y modelos mentales que nos permiten enfrentar de una manera más efectiva la solución de los problemas” (Pragma, 2020) y la adaptación de esta cultura en las organizaciones permite aprender con mayor rapidez de sus consumidores, de su entorno y de los competidores. Les permite analizar y evaluar los comportamientos de manera eficaz para poder tomar acción de manera inmediata.

En esta cultura las líneas divisorias de los roles dentro y fuera de las organizaciones están difuminadas, pues se centra en otorgarle el control a los grupos y fomentar la colaboración mutua y la autonomía para que tengan mayor responsabilidad, autogestión y poder de decisión. La función de estos equipos ágiles es conocer al consumidor y poder mejorar su experiencia de forma incremental. Estos equipos no le temen al error, pues se entiende como una oportunidad de aprendizaje, son proactivos pues tienen la capacidad de tomar decisiones sin la directriz de un superior y se enfocan en la toma de riesgos y en la acción que les permita lograr sus objetivos.

El núcleo central de la transformación digital es el cliente y el valor que se le otorga, es necesario centrarse en el para poder lograr la innovación y la adaptación óptima a los cambios. “La esencia de la transformación digital es que alrededor del cliente se establezca un modelo de negocio enfocado en

brindar experiencias eficaces, originales y sobresalientes.” (Pragma, 2022) del mismo modo el Foro económico mundial enfatiza que centrarse en el cliente es la manera más eficaz para rediseñar el modelo de negocio.

Leopoldo Mitre introduce el termino FANU que hace referencia a las empresas líderes en el mercado, que lograron implementar con éxito una cultura ágil y articular la necesidad básica de sus clientes. La F, hace referencia a Facebook (hoy Meta) que logró articular en su servicio la necesidad de comunidad y de socializar. La A, hace referencia a Amazon que suple la necesidad de la inmediatez del consumidor. La N hace referencia a Netflix, que logro suplir la necesidad de flexibilidad en cuanto a entretenimiento y por último la U haciendo referencia a Uber y a la necesidad de disponibilidad en cuanto al transporte. “Es probable que toda una generación de competidores redescubra la necesidad básica de los clientes de una empresa en este momento y cree formas innovadoras para enfrentarla” (Pragma, 2022) que fue exactamente lo que lograron hacer estas empresas.

Las estrategias por si solas no tienen ninguna funcionalidad, pues si no cuentan con una cultura que les permita la implementación y la adaptación optima es poco probable que logren subsistir en el entorno actual. Es por eso por lo que el agilismo se volvió una herramienta clave en los procesos de transformación y así lograr los objetivos propuestos por la organización. La dificultad con el modelo ágil es que no es un modelo estático, no es una receta que se adapta a todas las empresas.

Para llevar a cabo una implementación de este modelo ágil es necesario, primero evaluar y entender el propósito de la empresa, comprender su organización, sus valores y su potencial. Después, se deben interiorizar y entender lo valores y los pilares del agilismo, los cuales son:

- La prioridad son los individuos y sus interacciones, no los procesos y las herramientas.
- La funcionalidad del producto es más importante de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente sobre la negociación
- Adaptación y flexibilidad sobre un plan rígido

Y, tercero y último, la implementación de las metodologías para lograr reconocer cuales se adaptan mejor a la empresa. Este último paso requiere de cometer errores y experimentar. Las metodologías ágiles tienen dos principios, los cuales son: La inspección y la adaptación, estas se pueden implementar en todas las dimensiones del negocio pues es básicamente el cuestionamiento constante, inspeccionando el resultado, adaptarse y hacer retroalimentación para la mejora constante.

### **Grupo Salinas CDMX: Ejemplo de transformación digital exitosa.**

“La diversidad es nuestra carta fuerte. Somos un grupo formado por un conjunto de empresas que se caracterizan por el dinamismo, la evolución constante y la innovación.”

-Grupo Salinas

El grupo salinas actualmente es un conglomerado de empresas mexicanas que abarcan diferentes industrias, desde el comercio especializado, servicios financieros, telecomunicación y medios de comunicación, entre otros. Cuenta con más de 116 años en el mercado, este grupo comenzó en la venta de enseres domésticos en 1906 bajo el nombre Salinas y Rocha, y desde entonces comenzó a diversificarse en diferentes sectores de la economía. No fue hasta 1987 que se estableció el Grupo Salinas como se le conoce hoy en día centrándose en su estrategia de valor, visión y austeridad.

### **Ilustración 3. Divisiones Grupo Salinas**



Fuente: Grupo Salinas

La innovación tecnológica y la transformación digital han hecho que el Grupo Salinas haya tomado la decisión de reestructurar su modelo de negocio para poder subsistir en el mercado. Actualmente es uno de los líderes de la transformación digital, y una de las empresas pioneras en el modelo de Agilidad en Latinoamérica, pues se centraron en “entender al cliente y ofrecerle todo lo que necesita para mejorar su calidad de vida como la vía para crear valor.” Y, Su desarrollo corporativo está directamente relacionado con su capacidad de incrementar el bienestar del cliente. (Grupo Salinas, s.f) Así mismo, cuentan con espacios de capacitación constante para sus colaboradores, desarrollando sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

El Grupo Salinas, dentro de su cultura de Agilismo, lleva a cabo metodologías de Design thinking para generar ideas y proyectos innovadores dentro de sus filiales. En este proceso se llevan a cabo diferentes etapas. La primera es la empatía, donde se busca entender los puntos de dolor y de ganancia del cliente cuando está en contacto con algún producto, seguido de la definición del punto de vista, continuando por la creación de soluciones creativas a los puntos de dolor para poder facilitar y mejorar la experiencia del cliente. Se continua con el proceso de prototipar y



construcción de un modelo para llevarlo a prueba con grupos de control y así evaluar la eficacia de la solución y recibir opiniones y retroalimentación contante.

El grupo salinas, del mismo modo, está haciendo uso de toda la Data que ha logrado recopilar durante todos sus años de experiencia en diferentes sectores del mercado para implementar soluciones tecnológicas e innovadoras a sus consumidores. E igualmente, poder expandirse a sectores emergentes, como por ejemplo el Fintech, el entretenimiento digital, entre otros. Una de sus más reconocidas innovaciones es Baz, una super aplicación, pionera en Latinoamérica, que ofrece los servicios del Grupo Salinas en una sola app. En Baz “las personas pueden llevar a cabo múltiples tareas sin salir de ellas, como enviar mensajes, realizar transacciones bancarias, pedir comida o transporte, además de tener acceso a diversas ofertas de entretenimiento, desde ver la televisión, hasta jugar videojuegos” (Expansion.Mx, 2021)

#### **4. CONCLUSIONES**

La velocidad de cambio de las industrias, de las tecnologías y de la demanda esta a un ritmo tan alto que las empresas se están viendo enfrentadas a un gran riesgo al no tomar la decisión de realizar una transformación digital.

El gran temor de la transformación digital para las organizaciones tradicionales es el riesgo que toman al reestructurar toda su organización y su cultura, al otorgándoles a sus empleados niveles de autonomía nunca antes vistos en las culturas organizacionales tradicionales, el invertir y empoderar a los pequeños grupos para que experimenten y cometan errores, y del mismo modo darles la autonomía para tomar decisiones por si solos sin la supervisión de una organización jerárquica. Todo esto puede representar una gran crisis a nivel interno de la organización, y a pesar de que la pandemia por el Covid-19 en cierto modo acelero el proceso, el enfoque de muchas empresas aun esta erróneo.

Es imposible llevar a cabo una transformación digital exitosa para las empresas tradicionales, sino están dispuestas a reestructurarse a nivel interno y cambiar la mentalidad fija. La capacidad de adaptación y flexibilidad son indispensables para subsistir en el entorno VUCAT actual,

pues se necesita de agilidad para tomar decisiones y poder sacarles provecho a todos los recursos, incluido al cambio. Cuando se comienza a ver al cambio como un recurso y una ventaja y no como un reto, las empresas comenzaran a tener una cultura y una transformación digital exitosa.

Esta transformación digital, a pesar de llevar “digital” es su nombre, es más humana que cualquiera. Pues su verdadero enfoque son las personas, tanto dentro como fuera de las organizaciones, es potencializarlas, desarrollarlas e impulsarlas a sacar todo su potencial, es diversificar las ideas para poder ofrecer el mayor valor al mercado, y aprovechar la diferencia humana y fomentar la colaboración entre diferentes grupos, haciendo uso de las herramientas tecnológicas como vehículo impulsor, pero sin dejar de lado el aspecto humano.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Ackerman, L. (s/f). Book discussion: The technology fallacy. Ubc.Ca. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <https://blogs.ubc.ca/leeackerman/2020/01/23/book-the-technology-fallacy/>

Basco, B. C. (2018). Industria 4.0: Fabricando el Futuro. Buenos Aires: BID.

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019, mayo 10). El camino hacia una organización ágil. Mckinsey.com; McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-ES>

Completo, V. mi P. (s/f). Lecciones Aprendidas en Desarrollo de Software. Lecciones-aprendidas.info. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <http://www.lecciones-aprendidas.info/2022/04/lets-talk-about-digital-transformation.html>

[content/uploads/2022/03/Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-de-TI\\_USD.pdf](content/uploads/2022/03/Gesti%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-de-TI_USD.pdf)

COVID 19: Un acelerador de la transformación digital. (2020, marzo 31). Deloitte Perú.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

EL POTENCIAL DE LA TECNOLOGÍA. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de Boletín De Estudios Económicos:

Empresa, C. mi. (2012, febrero 13). 5 frases de Jack Welch (General Electric) para empresarios.

Crear mi Empresa. <https://crearmiempresa.es/5-frases-de-jack-welch-general-electric.html>

Estrategia de transformación digital. (2017, septiembre 15). FOSTEC & Company.

<https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia-de-digitalizacion/estrategia-de-transformacion-digital/>

Expansión), (fotoarte: (2021, diciembre 15). Grupo Salinas lanza baz, una super app que se abre camino en México. Expansión. <https://expansion.mx/tecnologia/2021/12/15/grupo-salinas-lanza-baz-una-super-app-que-se-abre-camino-en-mexico>

Heredia Jerez, R. (2018). Ecosistemas Digitales, la revolución de todas las industrias. Digital Mart Ltda. (S/f-b). Seminarium.com. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <http://www.seminarium.com/wp->

<https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2149/abicomplete/docview/1785964379/abstract/D8CDB82A0BC8471DPQ/1?accountid=44394>  
[https://elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046\\_462170.html](https://elpais.com/retina/2018/02/28/tendencias/1519831046_462170.html)

Leopoldo Mitre. (s/f). Seminarium Internacional. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <http://www.seminarium.com/expositores/leopoldo-mitre/>

López, J. Á. P. (2018, marzo 1). La transformación digital no se logra con tecnología, sino con personas. Ediciones EL PAÍS S.L.

Lorenzo, O. (2016, abril). CULTURA DIGITAL: CONSTRUYENDO NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS EN LA ORGANIZACIÓN PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DE LA

Martínez, A. J. (2019). Industria 4.0: La transformación digital en la industria. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

No title. (s/f). Gruposalinas.com. Recuperado el 16 de junio de 2022, de <https://www.gruposalinas.com/es/Acerca-de-Nosotros>

Ochoa, J. A. (2020, junio 4). Cambios en el consumidor y la transformación de los negocios en la época COVID-19. Castor Transformación Digital. <https://castor.com.co/cambios-en-el-consumidor-y-negocios-en-la-epoca-covid-19/>

Ochoa, O. (Abril de 2016). CULTURA DIGITAL: CONSTRUYENDO NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS EN LA ORGANIZACIÓN PARA MAXIMIZAR

Pragma. (s/f). Agilismo: clave para la transformación digital. Com.co. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://www.pragma.com.co/academia/conceptos/agilismo-clave-para-la-transformacion-digital>



Pragma. (s/f). Agilismo: clave para la transformación digital. Com.co. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <https://www.pragma.com.co/academia/conceptos/agilismo-clave-para-la-transformacion-digital>

Recuperado el 17 de junio de 2022, de <https://blog.structuralia.com/principios-agiles>  
(S/f). Edu.co. Recuperado el 15 de junio de 2022, de <https://www.eia.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/que-es-el-agilismo.pdf>

Sierra L. , Quevedo L. (2019). TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES EN EL SIGLO XXI? UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

Structuralia. (s/f). Principios Ágiles: Los 4 pilares de la gestión ágil de proyectos. Structuralia.com. TECNOLOGÍA. Deusto Business School, 71–83.

Wigmore, I. (2017, febrero 1). VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). ComputerWeekly.es; TechTarget. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/VUCA-volatilidad-incertidumbre-complejidad-y-ambigüedad>