



El futuro de tu empresa
es digital



Carta de presentación

Estimado lector

Me complace enormemente presentarte nuestro último proyecto editorial, el ebook titulado **"El futuro de tu empresa es digital"**. Como Director General de Crowe México, es un honor compartir contigo los detalles de esta obra que refleja nuestra firme intención de promover la vanguardia en las tendencias tecnológicas y empresariales.

"El futuro de tu empresa es digital" se ha gestado con el propósito de compartir con nuestros lectores una guía completa sobre los aspectos fundamentales de la Transformación Digital en el panorama empresarial actual. Este eBook no solo aborda los desafíos inherentes a este proceso, sino que también destaca las oportunidades que ofrece para aquellas organizaciones que buscan innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Hemos desarrollado un enfoque claro y accesible para explicar los principios fundamentales de la Transformación Digital, asegurándonos de que incluso aquellos menos familiarizados con el tema puedan comprender y aplicar sus conceptos.

Estoy convencido de que la obra titulada **"El futuro de tu empresa es digital"** no solo cumplirá las expectativas de nuestros lectores, sino que las superará. Este proyecto representa un hito en nuestro compromiso continuo con la calidad y la innovación.

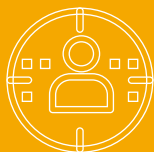
Héctor García
Director General de Crowe México



Índice

Presentación del eBook.

- 1.- Entendamos la Transformación Digital.
- 2.- Los beneficios de la Transformación Digital.
- 3.- Sus prioridades empresariales para 2024, aceleradas con TD.
- 4.- La dirección de la empresa y el talento.
- 5.- Nuevas tecnologías y la vista de la innovación.
- 6.- La medición de la estrategia de TD y el impacto en el negocio.
7. ¡Comencemos! 10 pasos para un proyecto de Transformación Digital exitoso.



¿Para quién es este eBook?

Vivimos en una época donde los escenarios mutan a cada momento, la velocidad con que cambia el entorno nos deja en estado de incertidumbre al no podernos anticipar a nuevas situaciones, por lo que, tomar decisiones se vuelve cada vez más complejo. La falta de información puede dificultar la interpretación de los acontecimientos e impactar en las organizaciones.

No obstante, las iniciativas de la industria 4.0 buscan generar colaboraciones entre las personas y la tecnología para ayudarnos a ser más flexibles y capaces de adaptarnos a los cambios constantes y vertiginosos que surgen en el entorno.

En ese sentido, las empresas se encuentran en una encrucijada decisiva: adaptarse o quedarse rezagadas. La Transformación Digital ha emergido como la solución que impulsa la competitividad en el panorama empresarial.

Este eBook está dirigido a aquellas personas que desean descubrir cómo las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino, también prosperar, en un entorno mutante.




Entendamos la Transformación Digital

La Transformación Digital es un proceso que implica la incorporación estratégica de herramientas digitales en una organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la innovación, y la entrega de valor. En términos más simples, es la adopción de tecnología para hacer más eficiente la manera en la que se realiza una actividad.

Por ejemplo, en lugar de que un restaurante escriba los pedidos que recibe en comandas, ofrece a sus clientes la opción de hacer pedidos a través de una tableta, esto agiliza el proceso y evita posibles errores en la toma de pedidos. Asimismo, en la cocina los pedidos se ven en tiempo real, por lo que, ayuda a mantener el flujo constante y evita olvidos en la preparación. Adicionalmente, se puede llevar un registro digital de la experiencia del cliente.



Continuar 

No obstante, adoptar tecnología en una organización no es suficiente para lograr una verdadera Transformación Digital, ya que, implica cambios culturales, organizativos y de procesos para aprovechar al máximo las oportunidades digitales.

Aunque no hay un conjunto fijo de pilares que se apliquen a todas las organizaciones de manera universal, algunos elementos esenciales suelen ser fundamentales en el proceso. Aquí se presentan algunos de esos pilares esenciales:

Plan estratégico: Realizar un plan estratégico es sustancial para implementar un buen proyecto de Transformación Digital, para ello, debemos identificar los desafíos y prioridades de la organización, definir los objetivos, establecer las acciones y medir el impacto en los resultados de la estrategia.

Reingeniería de Procesos: Simplemente agregar tecnología a procesos obsoletos no garantiza mejoras significativas. Es necesario revisar y, en muchos casos, redefinir los procesos existentes para aprovechar al máximo las capacidades de la tecnología digital.

Capacitación y Desarrollo: La adopción de nuevas tecnologías requiere que el personal esté capacitado y preparado para utilizarlas de manera efectiva. La formación y el desarrollo de habilidades son elementos clave para el éxito de la transformación de la empresa.



Enfoque en el cliente: No solo se trata de tecnología; también se trata de mejorar la experiencia del cliente, un cliente feliz, será siempre la mejor publicidad. Poner al cliente en el centro de la estrategia, utilizando la tecnología para personalizar las interacciones, mejorar la satisfacción del cliente y ofrecer experiencias más fluidas y convenientes.

Seguridad y Cumplimiento: La adopción de tecnología debe ir de la mano con medidas robustas de seguridad cibernética y cumplimiento normativo. Garantizar la protección de datos y la privacidad es crucial para mantener la confianza de los clientes y cumplir con las regulaciones.

En resumen, digitalizar una empresa significa simplificar toda operación, no hacerla más compleja, aún cuando pueda resultar confuso y engorroso al principio. Es un hecho que la Transformación Digital de una empresa no es un proceso de un solo paso, implica una redefinición profunda de la forma en que opera y se relaciona con sus clientes, empleados y socios, sin embargo, las ventajas que conlleva marca una diferencia en los resultados.




Los beneficios de la Transformación Digital

Imagina que la Transformación Digital es como un catalizador para tu negocio, cuando se implementa estratégicamente, se convierte en un habilitador clave para mejorar la competitividad en un mundo cada vez más digital. Los servicios que ofrecemos permiten a las empresas avanzar hacia la Transformación Digital y lograr resultados eficientes. Aquí te dejamos algunos ejemplos:

Hacer las cosas más rápido y fácil: Por medio de la automatización de procesos de trabajo, las tareas que solían llevar mucho tiempo ahora se pueden hacer en un abrir y cerrar de ojos.

Conseguir lo que necesitas justo cuando lo necesitas: Piensa que tienes un supermercado que sabe exactamente lo que gusta a tus clientes y ofrece descuentos personalizados. Eso es la Transformación Digital en acción, haciéndote la vida más conveniente por medio de almacenamiento y gestión eficiente de datos que permite tomar decisiones basadas en información precisa.



Continuar 

Aprender cosas nuevas fácilmente: La Transformación Digital te brinda acceso instantáneo a todo tipo de conocimientos. Fomenta la creatividad y la innovación en el desarrollo de productos y servicios.

Mejorar la manera en que trabajas: La adopción de tecnología en tu empresa mejorará la manera en la que organizas tus proyectos. Podrás tener comunicación realmente efectiva con tus colaboradores para tomar mejores decisiones.

Personalización a la medida: La Transformación Digital permite mejorar la experiencia de los clientes ofreciendo experiencias adaptadas a las preferencias individuales, además de brindarle a la empresa retroalimentación en tiempo real para mejorar la calidad de productos y servicios.

Ser más amigable con el planeta: Al utilizar menos papel y ser más eficiente, también estamos haciendo un bien al medio ambiente. La Transformación Digital nos ayuda a ser más sostenibles.

Estar siempre preparado para lo que viene: La tecnología cambia rápidamente, y la Transformación Digital te ayuda a mantenerte al día. Imagina un negocio que puede diferenciarse del resto por tener mayor capacidad para responder a las expectativas cambiantes del mercado. ¡Este negocio podría ser el tuyo!

En resumen, la Transformación Digital es como darle un impulso tecnológico a tu organización para que todo sea más fácil, rápido y adaptado a tus necesidades.

Es como tener un consejero personal que te ayuda a tomar decisiones de manera más inteligente y eficiente.



Sus prioridades empresariales para 2024, aceleradas con TD


Es un hecho que la mayoría de los líderes pierden de vista que la tecnología está ahí para servir, para unir, para simplificar y acelerar. Por lo tanto, el término digitalización debe ser visto como una oportunidad para resolver las necesidades de tu empresa.

Las prioridades cambian de acuerdo al nicho de mercado y los planes de cada organización, no obstante, existen algunas que son constantes en la empresa.

El mejor ejemplo de este caso es la Ciberseguridad. La razón tras esta preferencia se encuentra en los números.

Por ejemplo, de acuerdo con la Asociación de Bancos de México y la American Chamber, el 66% de los ataques cibernéticos de América Latina ocurren en México, lo que provoca pérdidas de entre 3,000 y 5,000 millones de dólares por año.



Continuar 

Prioridades

Reducción de costos: Los costos juegan un papel crítico en la viabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa. La gestión efectiva de los costos es esencial para maximizar la rentabilidad, mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad financiera, mucho más a tres años de recuperación postpandemia.

Se puede acelerar la reducción de costos automatizando lo que sea posible, convertir procesos manuales y rutinarios en operaciones ágiles y libres del error humano permite mayor transparencia en las organizaciones y un deber de cualquier líder es buscar la eficiencia donde sea posible.

Retención de personal: De acuerdo con el estudio de OCCMundial “Tendencias de Recursos Humanos en 2023”, las personas ya no buscan solo un empleo, sino tener un desarrollo profesional, mejora salarial y buen clima laboral.

La transformación digital puede ser un factor clave para los líderes de Recursos Humanos ya que se puede ofrecer a los recursos un entorno de trabajo más eficiente y atractivo. La adopción de tecnologías facilitan la colaboración y el aprendizaje continuo, asimismo ofrecer flexibilidad en el trabajo contribuye a mejorar la experiencia del empleado. Implementar plataformas digitales permite una gestión del desempeño más efectiva, comunicación transparente y el reconocimiento constante, fortaleciendo la conexión entre los empleados y la organización.



Aumento de ingresos: Experiencia del cliente mejorada, ¿Qué empresa no quiere hacer felices a sus clientes? La prioridad de todo Chief Marketing Officer (CMO) es mantener una relación estable con los clientes finales, un factor vital en una era donde la diferencia se encuentra en como tratamos al usuario final, más aún, cuando la competencia está a un clic de distancia.

La mejora de la experiencia del cliente no se trata solo de la calidad del producto o servicio, sino también de usar tecnología para personalizar la experiencia del cliente, desde la interacción en línea hasta la entrega del producto o servicio.

No son todas las prioridades que pudieran tener los líderes de tu empresa, ya que las mencionadas son aquellas que se repiten independientemente del giro comercial, no obstante, dependerá de los objetivos y la estrategia que se de cada organización. Aunque, no olvidemos otras iniciativas que vale tener en cuenta como el Internet de las Cosas (IoT), las realidades mixtas (VR/AR) y el Blockchain, entre otras.



La dirección de la empresa y el talento

El talento en una empresa es el elemento fundamental para la ventaja competitiva, encontrar y mantener colaboradores talentosos no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también aporta una valiosa adaptabilidad a los cambios y una positiva influencia en la cultura empresarial.



En ese sentido, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito de la Transformación Digital. La manera en que los empleados perciben, adoptan y se adaptan a la nueva tecnología está profundamente arraigada en la cultura de la empresa.

Una cultura receptiva a la innovación y al cambio facilita la adopción de nuevas prácticas digitales. La transparencia, la colaboración y la disposición a asumir riesgos son componentes clave. La dirección que tome la organización depende en gran medida de un sentido de propósito compartido.

Aquí encontrarás algunas estrategias para Gestionar el Cambio en la Transformación Digital:

Liderazgo Inspirador: Un liderazgo fuerte y visible es esencial. Los líderes deben comunicar claramente la visión de la Transformación Digital, demostrar su compromiso y motivar a los empleados.

Involucramiento de los Empleados: Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de transformación. Sus ideas y perspectivas son valiosas, y su participación crea un sentido de propiedad.

Comunicación Clara y Continua: La comunicación transparente y regular es clave. Proporcionar actualizaciones frecuentes, explicar el propósito y los beneficios de la transformación, y abordar las preocupaciones contribuye a reducir la resistencia al cambio.

Capacitación y Desarrollo: Proporcionar programas de capacitación adaptados a las nuevas habilidades requeridas. La inversión en el desarrollo profesional demuestra el compromiso con el crecimiento de los empleados.

Creación de Agentes de Cambio: Identificar y capacitar a empleados clave como agentes de cambio. Estos individuos pueden actuar como defensores de la transformación y ayudar a sus colegas en la transición.

Gestión de Resistencia: Anticipar y abordar la resistencia al cambio. Comprender las preocupaciones de los empleados y trabajar para resolverlas puede mitigar la resistencia y aumentar la aceptación.

Medición y Evaluación Continua: Establecer métricas clave para evaluar el progreso y los resultados de la transformación. La retroalimentación constante permite ajustes según sea necesario.



Celebración de Éxitos Intermedios: Reconocer y celebrar los logros a medida que se alcanzan hitos en la transformación. Esto refuerza el progreso y motiva a los equipos.

Adaptabilidad y Flexibilidad: La estrategia de cambio debe ser ágil y adaptable a medida que evolucionan las circunstancias.

La flexibilidad permite ajustes para abordar desafíos imprevistos.

Gestionar el cambio en la Transformación Digital implica una combinación de liderazgo inspirador, participación activa de los empleados y estrategias efectivas de comunicación y capacitación. La cultura y las personas son activos fundamentales en este proceso, y su gestión cuidadosa contribuirá al éxito de la transformación digital.





Nuevas tecnologías y la vista de la innovación


Las nuevas tecnologías están cambiando constantemente la forma en que vemos la innovación.

Desde la inteligencia artificial hasta la realidad aumentada, estas tecnologías están revolucionando la manera en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos. La innovación ahora es más ágil y dinámica gracias a la rápida evolución de herramientas como el aprendizaje automático, la computación en la nube y la Internet de las cosas.

Estas tecnologías no solo facilitan la vida diaria, sino que también abren puertas a nuevas posibilidades en campos como la medicina, la educación, la sostenibilidad y más.

La clave está en cómo aprovechamos estas innovaciones para mejorar nuestras vidas y hacer del mundo un lugar mejor.



Continuar 

Las nuevas tecnologías han contribuido en gran medida a la génesis del término 'revolución digital', entre las cuales se destacan como principales:


La inteligencia artificial (IA): Es una tecnología que busca replicar o imitar procesos de razonamiento o acciones que tradicionalmente se consideraban exclusivos del ser humano. Esta tecnología tiene aplicaciones en dispositivos como pulseras, televisores y teléfonos móviles, permitiéndoles adquirir capacidades 'inteligentes'. Además, puede extenderse al entorno urbano, dando lugar al concepto de 'ciudad inteligente' o 'smart city'.

La cadena de bloques (o Blockchain): Es una tecnología que permite el intercambio de información y datos de manera segura y transparente a través de una red descentralizada. Se utiliza en diversos campos como criptoactivos, contratos inteligentes y otras aplicaciones donde se requiera un registro inmutable y confiable de datos.

El Internet de las cosas (IoT): Representa la integración de diversas tecnologías que facilitan la conectividad entre dispositivos, siendo la domótica su aplicación más destacada (conjunto de sistemas que posibilitan el control y la automatización de los diferentes dispositivos en un hogar). Un claro indicador del rápido progreso en este ámbito tecnológico es la creciente evolución de las redes, como el 4G, 5G o 6G.

La realidad aumentada y la realidad virtual (VR): Representan la máxima expresión de la recreación artificial de nuestras experiencias sensoriales en la revolución digital. Estas tecnologías nos permiten trascender el plano 2D y sumergirnos en experiencias que van más allá del mundo tridimensional. Un ejemplo destacado de su aplicación es su uso en cirugías, donde la combinación de robótica y realidad aumentada posibilita la realización de operaciones a distancia con precisión y eficacia.



Continuar 

Los drones, vehículos voladores no tripulados:

Representan una de las principales innovaciones en la transformación social propiciada por la revolución digital. Históricamente, el espacio aéreo había sido dominado únicamente por aves y aviones comerciales, pero la llegada de los drones ha alterado por completo este panorama. Esta tecnología es tan reciente que en algunas regiones de Europa aún no se ha establecido una regulación clara para su uso.

A pesar de la variedad de tecnologías emergentes que están ganando terreno y podrían desplazar o incluso combinarse con las mencionadas, lo distintivo de las ya expuestas radica en su capacidad de adaptarse a múltiples disciplinas. Esta versatilidad se traduce en un potencial de aplicación en diversos sectores y áreas empresariales.

Su naturaleza multidisciplinaria las posiciona como herramientas clave con amplio alcance dentro del entorno corporativo.

Nuevas Fronteras:

El cambio profundo de las tecnologías emergentes

Algunos de los cambios más destacados son:

La sociedad está experimentando una rápida transición desde un modelo social predominantemente analógico y presencial hacia uno más digital y flexible.



Ejemplos de este cambio son el auge del teletrabajo, la educación en línea, la posibilidad de conocer personas y participar en eventos o actividades de ocio en entornos virtuales. Esta transformación está abriendo nuevas oportunidades para realizar actividades a distancia que antes se consideraban imposibles o limitadas únicamente a la presencia física, como realizar operaciones bancarias o cursar estudios de posgrado de forma remota.

En el ámbito económico, la adopción de avances digitales ha llevado a una interconexión sin precedentes en la economía global. Este fenómeno está fuertemente respaldado por la globalización, que busca eliminar las barreras entre países y continentes. Como resultado, se ha desarrollado una economía donde la eficiencia y la autorregulación del mercado predominan, impulsadas por la capacidad de intercambio de información a gran escala.

En términos industriales, al igual que la revolución industrial trasladó la riqueza a las grandes ciudades desde entornos rurales descentralizados, la revolución digital presenta una oportunidad para repensar este paradigma. Si bien no necesariamente revierte este patrón, ofrece la posibilidad de que áreas urbanas de menor tamaño se conviertan en opciones viables gracias a los avances digitales.

Esto implica que, a nivel industrial, no sería imprescindible residir exclusivamente en grandes ciudades para estar cerca del lugar de trabajo.

La medición de la estrategia de TD y el impacto en el negocio



Para medir la efectividad de los proyectos de Transformación Digital, se deben determinar ciertos indicadores cuantificables, además de fijar metas con plazos definidos.

Dependiendo de estos resultados, es que se podrán analizar posibles modificaciones a futuro, o guiar nuevas tomas de decisiones.

Existe una fórmula para medir el impacto en tu negocio, implementando Key Performance Indicators (KPIs) que son indicadores clave de rendimiento utilizados para evaluar el éxito de una organización, proyecto o proceso en relación con sus objetivos y metas específicas. Estos indicadores proporcionan datos cuantificables y medibles que permiten a las empresas monitorear, analizar y ajustar su rendimiento, facilitando la toma de decisiones informadas.



Definir indicadores para medir la estrategia de Transformación Digital, así como en cualquier otro, supone un desafío, por ello exploraremos los indicadores clave de rendimiento que te permitirán evaluar el impacto de manera integral:

1. Medir la adopción tecnológica: La rapidez con la que los equipos adoptan nuevas tecnologías es crucial. Medir la tasa de adopción de usuarios, el tiempo de implementación de herramientas y la participación en programas de formación proporciona una visión clara de cómo la organización asimila y utiliza las nuevas soluciones.

2. Medir la eficiencia operativa: La Transformación Digital debería traducirse en una mejora tangible de la eficiencia operativa. Reducción del tiempo de ciclo en procesos, mejoras en la productividad y disminución de costos operativos son métricas que indican el impacto positivo en esta área.


3. Medir la experiencia del cliente (CX): Puntajes de satisfacción del cliente, tiempos de respuesta y la retención de clientes ofrecen una visión integral de cómo las mejoras tecnológicas se traducen en una experiencia más positiva para los clientes.



4. Medir la innovación y desarrollo: Medir el número de nuevas ideas implementadas, el tiempo de lanzamiento de productos o características, así como la inversión en investigación y desarrollo, brinda una perspectiva sobre el espíritu innovador de la organización.

5. Medir el rendimiento financiero: Finalmente, el impacto financiero es fundamental. Evaluar el retorno de la inversión (ROI) en proyectos específicos, el crecimiento de ingresos y el margen de beneficio permite cuantificar directamente los beneficios financieros derivados de la transformación digital.



Continuar 

A lo largo del proceso de Transformación Digital, no se deben pasar por alto otros KPIs críticos. La calidad de datos y seguridad, la flexibilidad y escalabilidad tecnológica, así como la eficiencia tecnológica, son factores determinantes para el éxito.

La participación del usuario, la adaptabilidad cultural y la capacidad de escalar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado también deben estar en el radar de evaluación. Además, se deben considerar factores como la mejora continua, la experiencia del empleado y la sostenibilidad ambiental para tener una imagen completa del impacto de la Transformación Digital.

La Transformación Digital es un viaje continuo. Al adaptar y medir estos KPIs de manera constante, las organizaciones pueden garantizar una transformación digital exitosa que no solo se traduzca en mejoras operativas, sino que también establezca las bases para la innovación y el crecimiento a largo plazo. En última instancia, la medición efectiva de KPIs es la clave para garantizar que la transformación digital no sea simplemente un proyecto, sino una parte integral y evolutiva de la cultura organizacional.





¡Comencemos! 10 pasos para un proyecto de Transformación Digital exitoso

El 2024, se perfila como el año de la Transformación Digital para tu empresa. Este periodo no solo representa la adopción de nuevas tecnologías, sino una metamorfosis integral en la forma en que tu organización opera y se relaciona con su entorno. Al abrazar la digitalización, se han trazado caminos hacia una mayor eficiencia operativa, una experiencia del cliente excepcional y un impulso significativo en la innovación. La alta dirección ha liderado con visión y compromiso, desencadenando una cascada de cambios que se reflejan en el éxito de la adopción tecnológica, la mejora de procesos y la resiliencia frente a desafíos inesperados.

Bajo este contexto, para que comiences a tener clientes y accionistas que perciben un valor agregado producto de todo el proceso de cambio, te resumimos en 10 pasos lo que debes hacer para un proyecto de Transformación Digital exitoso:


1.- Evaluación de la situación actual: En primer lugar, debes realizar un análisis exhaustivo de tu infraestructura tecnológica actual y de los procesos de tu organización. Identifica las prioridades y urgencias de las áreas que necesitan mejorar.

2.- Definición de objetivos claros: Establece metas y objetivos específicos para la Transformación Digital. Asegúrate de que estos objetivos estén alineados con la visión y la estrategia a largo plazo de la organización.

3.- Involucra a tus colaboradores: Comunica de manera efectiva los cambios a los empleados. Proporciona capacitación y apoyo para garantizar la adopción exitosa de nuevas tecnologías.

4.- Selecciona las tecnologías adecuadas: Investiga y selecciona las tecnologías que mejor se adapten a las necesidades de la empresa y sus objetivos. Considera la escalabilidad y la compatibilidad con sistemas existentes.



Continuar 

5.- Desarrolla tu plan de implementación: Crea un plan detallado que incluya fechas límite, responsabilidades e hitos importantes. Divide el proyecto en fases para facilitar la gestión y reducir los riesgos.

6.- Gestión de datos y seguridad: Implementa medidas sólidas de gestión de datos y seguridad. Asegúrate de cumplir con las regulaciones de privacidad y protección de datos.

7.- Monitorea y ajusta continuamente: Establece un sistema de monitoreo para evaluar el progreso del proyecto. Realiza ajustes según sea necesario para abordar desafíos y cambios en el entorno.

8- Cultura de innovación: Fomenta una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad. Reconoce y recompensa la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías.

9.- Evaluación y mejora constante: Evalúa el éxito del proyecto mediante métricas predefinidas. Aprende de las experiencias y aplica las lecciones aprendidas en futuras iniciativas de Transformación Digital.

10.- Celebración de logros y aprendizaje: Reconoce y celebra los hitos alcanzados durante la Transformación Digital. Además, fomenta una cultura de aprendizaje donde su puedan compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas en toda la organización.

Al seguir estos pasos, puedes aumentar las posibilidades de tener un proyecto de Transformación Digital exitoso que mejore la eficiencia y la competitividad de tu organización.





Para obtener más información, te invitamos a ponerte en contacto con nuestros especialistas. Ellos estarán encantados de brindarte toda la información que necesites.

Puedes comunicarte con nosotros a través de los siguientes datos de contacto:

Lic(a): Karen Daniela Rodríguez Sánchez
Coordinadora de Marketing, Crowe México
karen.rodriguez@crowe.mx

Ing. Ricardo Medina Alarcón
Transformación Digital, Crowe México
ricardo.medina@crowe.mx

www.crowe.mx

