

IMDV

Índice
de Madurez
Digital **2020**

Chile



virtus
partners

¿Qué encontrarás aquí?

3

Índice de Madurez Digital

Qué es el IMDV®
Novedades IMDV® 2020

5

Metodología

Seis dimensiones de evaluación
Cinco niveles de transformación
Trabajo de campo y muestra

9

IMDV® 2020

Resultados 2020
Evolución grandes empresas

12

Ahora o nunca

COVID-19 frente a negocios
¿Cómo iniciar este viaje?

15

Experiencia de clientes

¿Ponemos al cliente al centro?
Metodologías ágiles
Creando experiencias únicas

22

Estrategia

¿Hacia dónde nos dirigimos?
Aspiración, propósito y estrategia

30

Cultura y gestión del cambio

Generando un cambio cultural
¿Tenemos el talento necesario?
La clave está en la colaboración

38

Innovación y nuevos modelos de negocios

Abrirse a lo nuevo
Relación con el ecosistema

44

Data & Analytics

Recopilación, análisis y uso de data
Oportunidades de los datos
Administración del ciclo de vida

51

Procesos, tecnologías y operaciones digitales

Un sinfín de nuevas oportunidades
Liderazgo tecnológico
Capacidades tecnológicas

57

Sobre nosotros

Virtus Partners
Virtus Digital

59

Agradecimientos

A todos los que hicieron este estudio posible

Índice de Madurez Digital Virtus

El Índice de Madurez Digital Virtus (IMDV®) es un instrumento elaborado por Virtus Partners que mide el nivel de Transformación Digital de organizaciones de todo tipo y tamaño, identificando sus principales oportunidades y desafíos frente al entorno competitivo.

Desde nuestra perspectiva, para que cualquier proceso de Transformación Digital sea exitoso deberá ser abordado mediante seis dimensiones que requieren ser accionadas de manera sistemática: Experiencia de clientes; Estrategia; Cultura y gestión del cambio; Innovación y nuevos modelos de negocios; Data & Analytics, y Procesos, Tecnologías y Operaciones Digitales. Estas van mucho más allá de lo meramente “digital”, por lo que esta palabra ha sido tachada del título.

Estamos orgullosos de decir que el IMDV® se trata del estudio de este tipo con mayor participación en el país, constituyendo una guía abierta para ayudar a las organizaciones a auto-diagnosticarse y comenzar a trazar su camino de transformación.



Novedades de esta edición

Así como el escenario que nos envuelve cambia rápidamente, el IMDV® también tuvo cambios importantes para adaptarse al escenario actual. Por lo mismo, para esta nueva versión se revisaron y actualizaron cada una de las variables abordadas en la primera edición del estudio, se fusionaron las dimensiones “Tecnología e Infraestructura” y “Operaciones Digitales” en “Procesos, Tecnologías y Operaciones Digitales” y, por primera vez, se incluyó la dimensión “Innovación y Nuevos Modelos de Negocios”, que considera aspectos relacionados a innovación, creación de nuevo valor y sostenibilidad.

Dado el gran interés en el primer estudio, también se amplió la muestra. De estar centrado en las 400 mayores empresas del país y el ecosistema de startups de Start-Up Chile, el nuevo IMDV® fue abierto a organizaciones de todo tipo y tamaño. De este modo, de una muestra de 313 altos ejecutivos pertenecientes a 86 empresas, pasamos a contar con la participación de 865 altos ejecutivos de 658 organizaciones, entre ellas Grandes empresas, Pymes, Startups, Instituciones públicas, Centros de conocimiento y Gremios.

Todos estos cambios hacen que ambas versiones del estudio no sean completamente comparables. Además, la irrupción del COVID-19 y su enorme impacto a nivel social y económico obligó a muchas compañías a acelerar sus procesos de transformación, por lo que algunas de las preguntas pueden tener cierta variabilidad respecto a lo recabado durante el período de muestreo del estudio, entre septiembre y noviembre de 2019. Es por eso que hemos incorporado cierta información adicional que permita una mejor interpretación del escenario actual frente a cada una de ellas.

Por último, cabe destacar que en esta edición, por primera vez, aparecieron cuatro organizaciones en el máximo nivel de Madurez: dos grandes empresas y dos pymes.

Metodología

Para que un proceso de Transformación Digital sea efectivo, requiere de mucho más que solo elementos tecnológicos. Es así que el IMDV® evalúa a las organizaciones en base a seis dimensiones claves, las cuales deben ser accionadas de manera sistemática:



Experiencia del cliente

- Entendimiento profundo del cliente
- Toma de decisiones con el cliente al centro
- Uso de herramientas digitales para mejorar la experiencia

Estrategia

- Propósito, aspiración y estrategia de la organización
- Plan de acción para la transformación
- Entendimiento del entorno competitivo

Cultura y gestión del cambio

- Desarrollo del liderazgo y formas de trabajo
- Potenciamiento del talento técnico y adaptativo
- Apalancamiento en el ecosistema
- Creación de una cultura adaptativa y transformacional

Innovación y nuevos modelos de negocio

- Exploración de nuevos negocios
- Innovación apalancada en el ecosistema
- Estrategia y prácticas de sostenibilidad

Data & Analytics

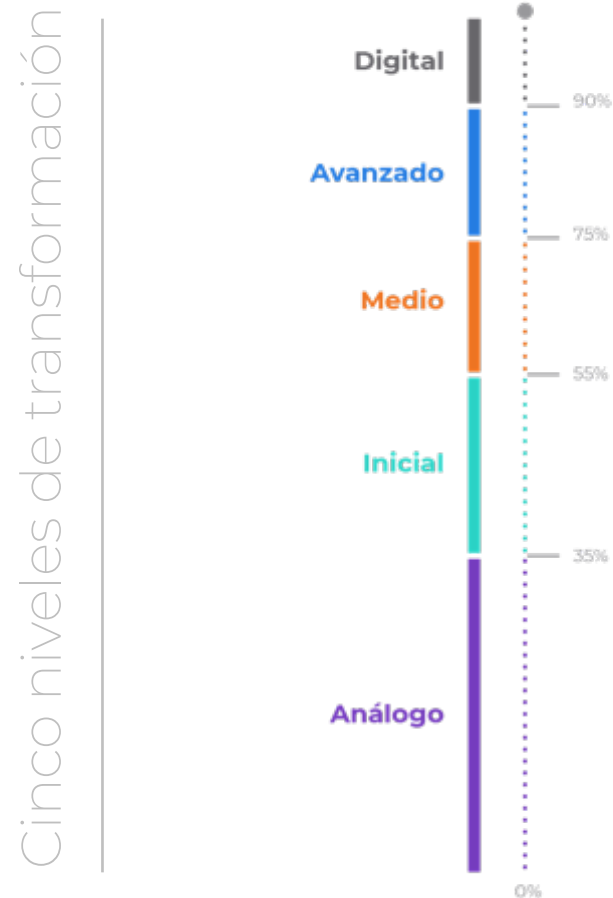
- Acceso a la data
- Uso de Data Analytics
- Empoderamiento del equipo técnico

Procesos, tecnología y operaciones digitales

- Uso de habilitadores de experiencia digital y viajes de clientes
- Rentabilidad y priorización de los proyectos
- Capacidad tecnológica y acceso a tecnologías

Metodología

El IMDV® se traduce en un porcentaje entre 0% y 100%, el cual indica el nivel de Transformación Digital de las organizaciones. Este se obtiene en base a la evaluación de las seis dimensiones previamente descritas y se cataloga dentro de cinco etapas de desarrollo:



Análogo 0% - 35%

Son organizaciones que se encuentran en un grado precario en cuanto a digitalización, con todas las dimensiones en un nivel muy inmaduro. Si bien en dimensiones como “Estrategia” y “Experiencia del cliente” se encuentran un poco mejor, estarían muy inmaduras en temas tecnológicos, culturales y de innovación.

Inicial 35% - 55%

Han comenzado un proceso de madurez en la mayoría de las dimensiones. Mientras que en temas estratégicos se encontrarían entrando a un nivel Medio de madurez, en la dimensión de “Tecnología, procesos y operaciones” recién estarían comenzando a madurar. En dimensiones como “Experiencia del cliente”, “Innovación y nuevos modelos de negocio”, “Data & Analytics”, y “Cultura y gestión del cambio”, ya habrían dado un primer paso hacia la digitalización, encontrándose en un nivel Inicial.

Medio 55% - 75%

Poseen un buen estado de madurez en casi todas las dimensiones, pero con déficit en la parte tecnológica y analítica. En las dimensiones de “Experiencia del cliente”, “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio” e “Innovación y nuevos modelos de negocio”, las empresas se encontrarían en un estado de madurez Medio. No obstante, las dimensiones de “Data & Analytics” y “Procesos, tecnología y operaciones digitales” se encontrarían en un estado más básico de madurez.

Avanzado 75% - 90%

Están navegando su propia transformación y con un buen progreso. Además de estar sólidas en las dimensiones de “Experiencia del cliente”, “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio” e “Innovación y nuevos modelos de negocio”, habrían dado un buen salto en lo técnico, encontrándose en un estado maduro su “Data & Analytics” y sus “Procesos, tecnologías y operaciones digitales”.

Digital 90% - 100%

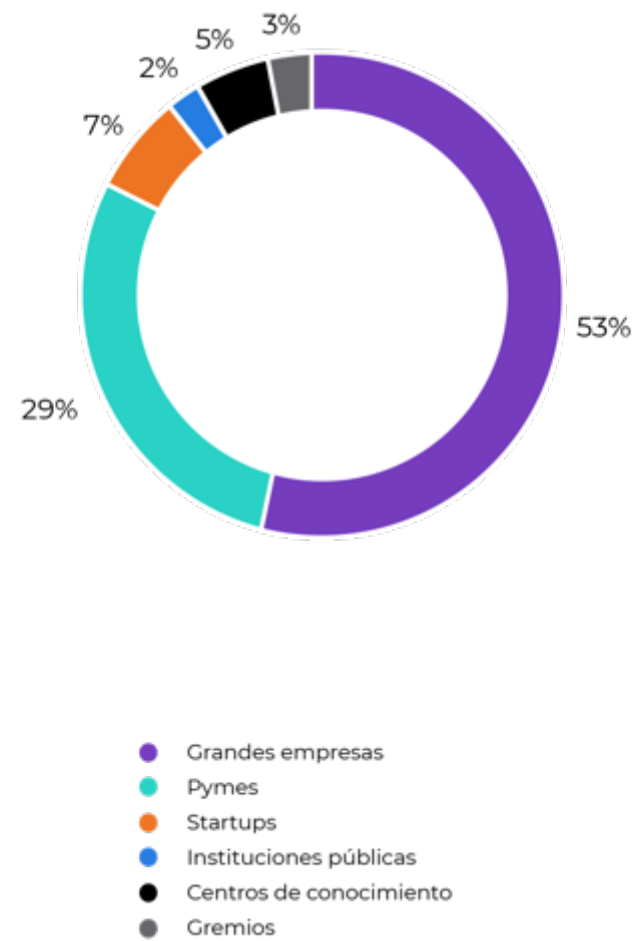
Han trabajado todas las dimensiones y están constantemente actualizándose para no quedar atrás. Cuentan con potentes niveles de “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio” e “Innovación y nuevos modelos de negocio”, trabajan activamente en mantener al cliente en el centro, utilizan “Data & Analytics” y están avanzados en los “Procesos, tecnología y operaciones digitales”.

Trabajo de campo y composición de la muestra

En su segunda versión, la encuesta del IMDV® contó con dos vías de distribución: un envío dirigido a las primeras líneas y líderes de Transformación Digital de organizaciones pertenecientes al ecosistema de Virtus Partners y de los partners estratégicos del estudio, y un link abierto a todo quien deseara participar.

El período de muestreo general fue entre septiembre y noviembre de 2019, con algunas encuestas posteriores que fueron realizadas a organizaciones específicas para mejorar la calidad de la muestra de algunos grupos evaluados.

El estudio contó con las respuestas de 865 altos ejecutivos de 658 organizaciones. Estos pertenecen a Grandes empresas, Pymes, Startups, Centros de conocimiento, Instituciones públicas y Gremios.



* Instituciones públicas incluyen organismos tales como Ministerios, Municipios y sus organismos dependientes

** Centros de conocimiento incluyen universidades, centros de formación técnica y organismos dedicados a la investigación

TRANSFORMACIÓN

Las reglas del juego cambian permanentemente y quienes quieran permanecer en él deberán ser capaces de adaptarse con agilidad y creatividad. Hoy nos vemos sometidos a crecientes amenazas que van mucho más allá de la competencia. Sin embargo, gracias al mayor acceso a la información y la democratización tecnológica, también contamos con más herramientas que nunca.

La forma en la que percibimos el mundo y cómo nos desenvolvemos en él cambia a pasos agigantados, tanto en el plano social, como político, económico, medioambiental y ahora incluso sanitario, lo que implica que las organizaciones deban reinventarse constantemente. Esto va mucho más allá de la mera incorporación de tecnología, sino también requiere el desarrollo de habilidades adaptativas, nuevo conocimiento, aprendizaje y una nueva forma de ver las cosas, que les permita resolver los desafíos, pero también identificar y aprovechar las oportunidades que se van presentando para crear nuevo valor para el negocio y las personas.

La transformación requiere la capacidad de utilizar herramientas digitales y no digitales que mejoren la experiencia ofrecida, así como también la productividad y competitividad de la organización. Necesita nuevas formas de trabajo más ágiles, flexibles y colaborativas, además de líderes capaces de conectar con el entorno, generar empatía, desafiar paradigmas, innovar

y alinear adaptativamente a sus equipos, apoyándolos en sus propios procesos de transformación para maximizar su potencial y desempeño. Al mismo tiempo, debe permitir explorar nuevos modelos de negocio que, apalancados en los activos más relevantes de la organización, le permitan evolucionar.

La transformación es un viaje que tiene un punto de partida, pero no un final. Es un proceso que nunca termina y que, por el contrario, siempre se agilita y profundiza a medida que surgen nuevas posibilidades de la mano de personas y máquinas. Posibilidades infinitas que hacen indispensable alinear nuestros esfuerzos a una estrategia clara y flexible, para que no se diluyan en un mar de iniciativas individuales y realmente logremos generar impacto.

No transformarse conlleva el riesgo de perder posicionamiento de mercado o incluso desaparecer. Transformarse nos abre la oportunidad de crecer, incluso exponencialmente; facilitar y asegurar la continuidad operacional y crear mejores realidades para la organización, su ecosistema y la sociedad en su conjunto.

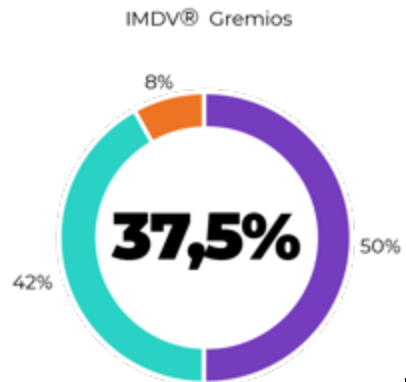
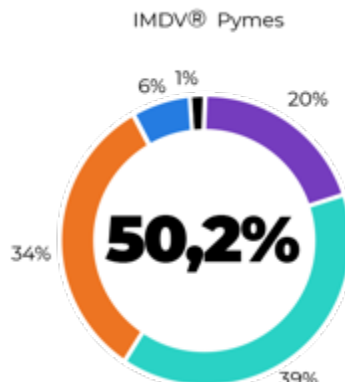
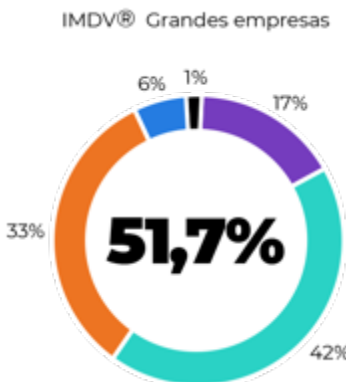
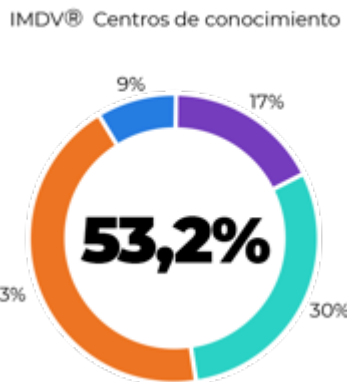
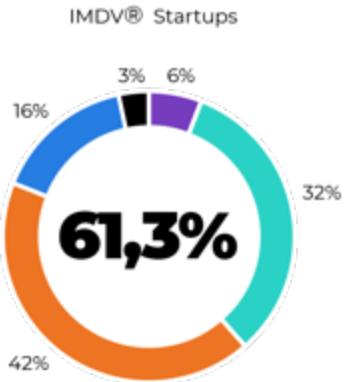
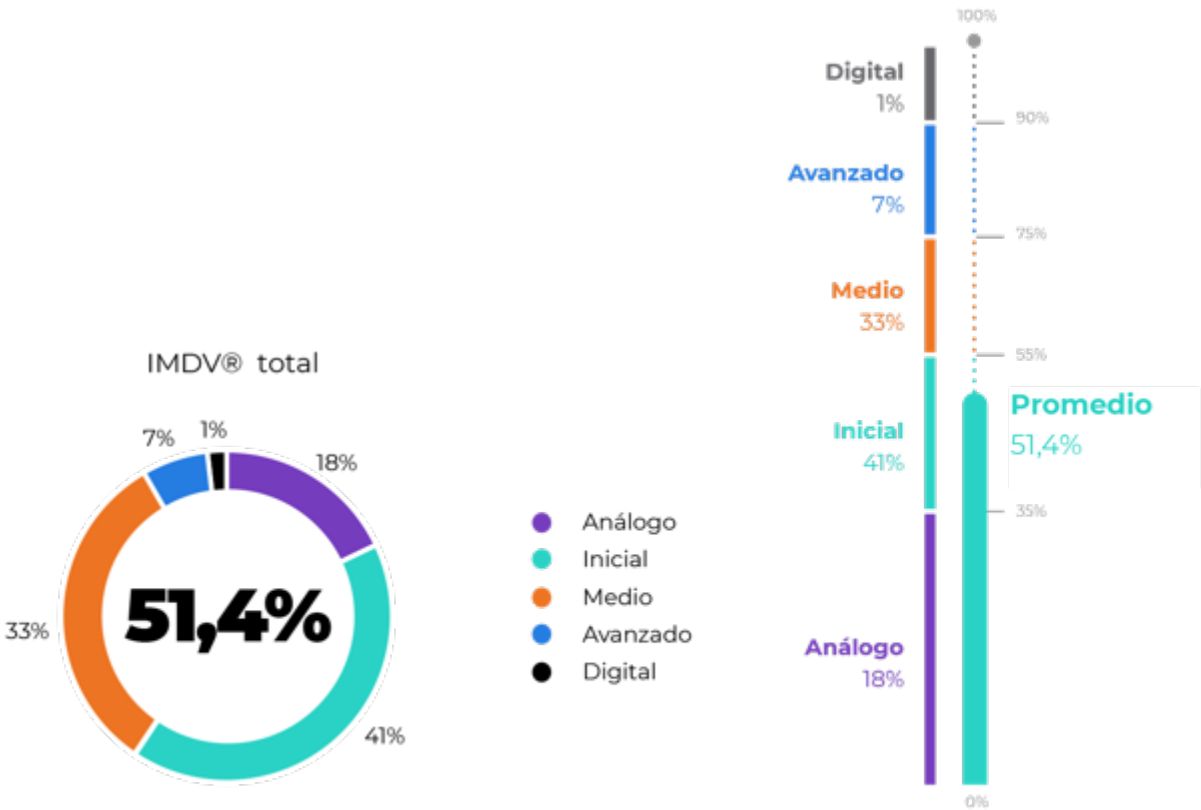
Socios Virtus Partners

Resultados IMDV® 2020

En esta nueva edición, el IMDV® de Chile es 51,4%, lo que indica que estamos en un nivel Inicial en nuestro camino hacia la madurez digital.

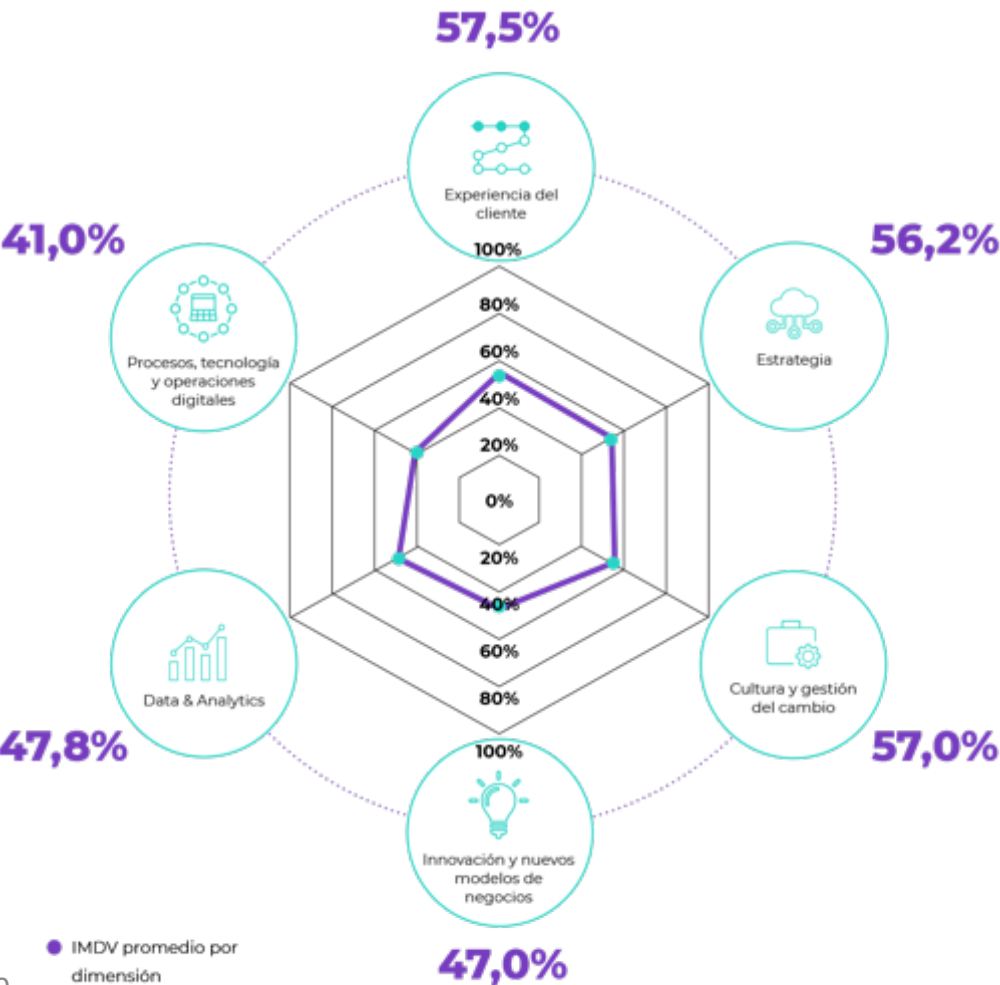
Un 59% de las organizaciones se encuentran en un nivel Análogo o Inicial, mientras que un 33% poseen un nivel Medio y solo un 8% un nivel Avanzado o Digital.

Las más avanzadas son las Startups, seguidas por los Centros de conocimiento, Grandes empresas, Pymes, Instituciones públicas y los Gremios.

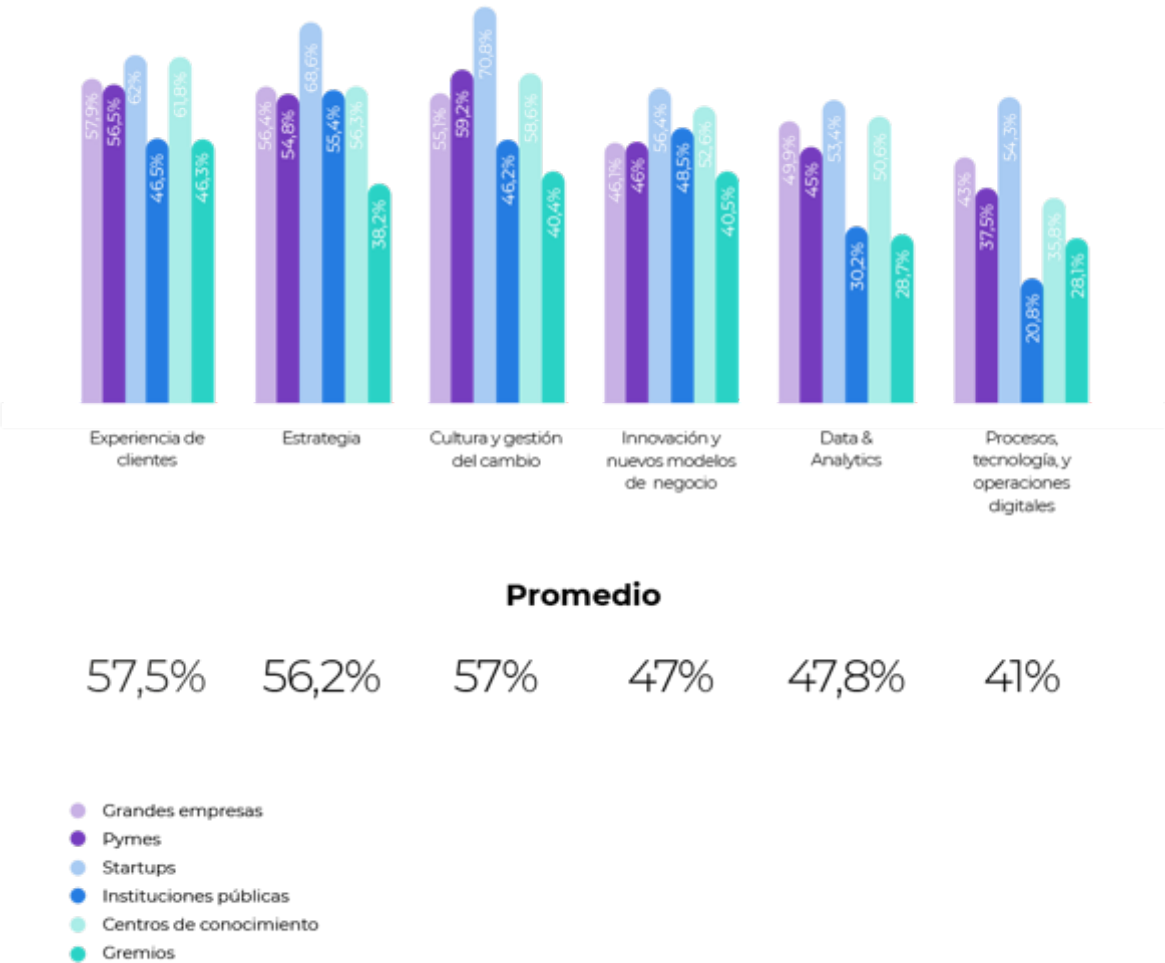


Resultados IMDV® 2020

Las dimensiones más avanzadas en el IMDV® son “Experiencia de clientes” y “Cultura y Gestión del Cambio”, mientras que las más atrasadas son “Innovación y nuevos modelos de negocios” y “Procesos, tecnología y operaciones digitales”:



Las Startups son las más avanzadas en todas las dimensiones, mientras que los menos avanzados en cinco de las seis dimensiones son los Gremios:

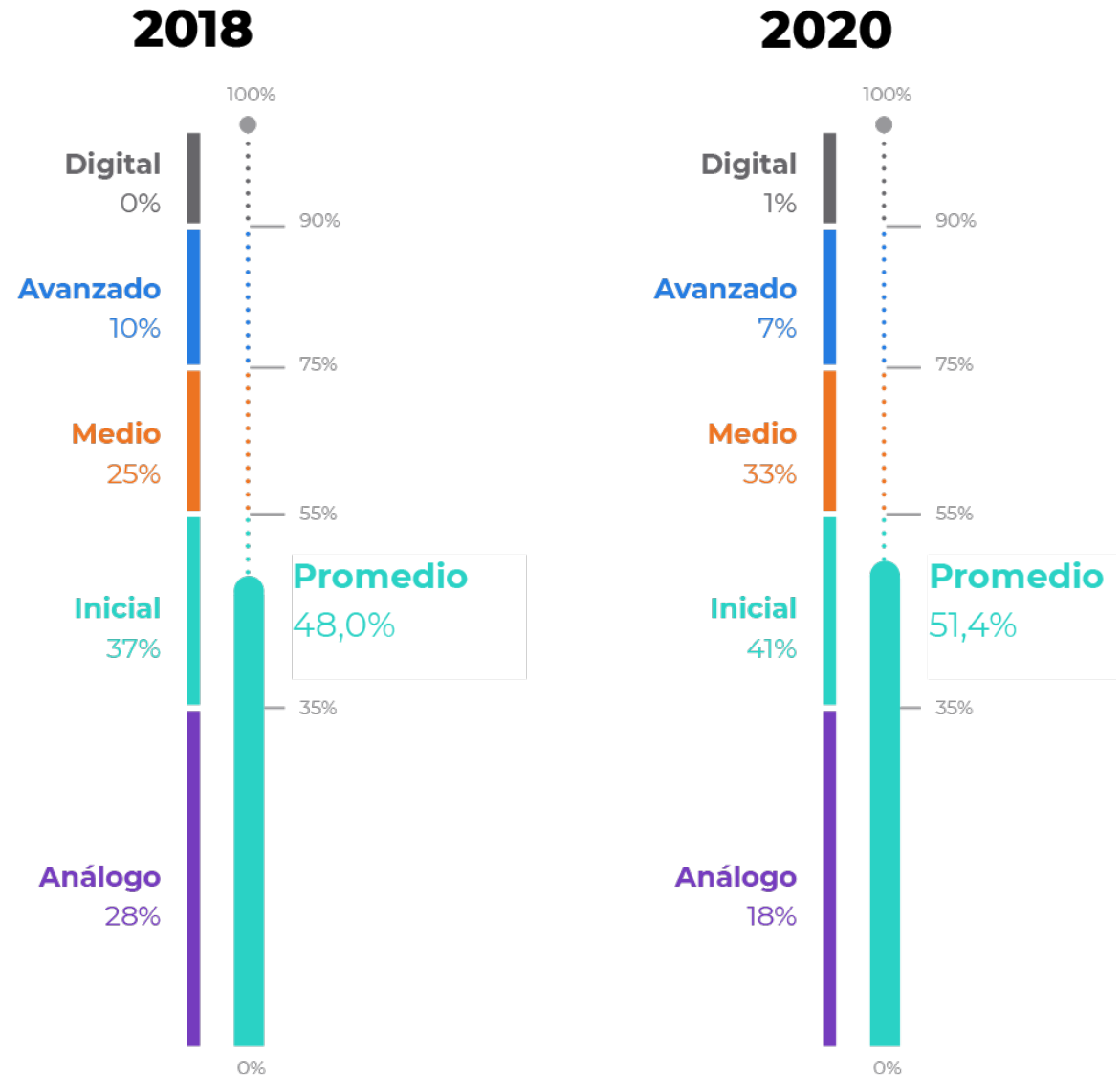


Evolución IMDV®

Dado que el IMDV® 2018 solo midió la madurez digital de grandes empresas, ese es el único de los seis grupos de la versión 2020 que podemos comparar.

En la primera versión del estudio, el IMDV® fue de 48%, mientras que ahora las grandes empresas tienen un IMDV® 51,7%, lo que muestra un avance marginal.

Hoy hay más empresas concentradas en un nivel Inicial y Medio, pasando de 62% a 74%, y un 10% menos en el nivel Análogo. Sin embargo, se ve una disminución en las compañías con un nivel Avanzado, lo que se explica porque, por primera vez, un 1% se encuentra en un nivel Digital y por los cambios que tuvo la nueva versión del estudio.



AHORA O NUNCA

“La Transformación Digital en las organizaciones es cosa de vida o muerte”, hemos escuchado o leído todos en más de una ocasión, sin embargo, nunca nos había hecho tanto sentido como ahora. Las enormes limitaciones físicas a las que nos hemos visto expuestos dado el COVID-19, nos han obligado a migrar rápidamente muchos aspectos de nuestras vidas al plano digital: desde nuestras reuniones sociales, hasta nuestras formas de trabajo, las compras, clases y terapias, entre muchas otras. Esto no solo ha destruido el paradigma de que todas estas actividades requieren ser desarrolladas cara a cara en un mismo espacio, sino también la creencia de que adaptarse a lo digital conlleva una elevada complejidad y requiere de largos períodos de tiempo.

De acuerdo a un estudio¹ que realizamos junto a AmCham Chile en abril 2020, donde participaron más de 100 CEOs de compañías de distintas industrias y tamaños, un 82% señaló que ve en la pandemia una oportunidad para transformar el negocio, mientras que un 84% cree que deberá cambiar su forma de operar una vez que esta termine. Además, un 75% sostuvo que su organización ha fortalecido sus canales digitales; un 73% que ha ajustado su oferta de valor a las nuevas necesidades de corto plazo, y un 100% que ha implementado trabajo remoto en algún grado (frente a lo que un 98% indicó que esta modalidad le ha funcionado bien e incluso un

50% está sorprendido de lo bien que ha funcionado).

Todo esto no solo ha implicado implementar nuevas herramientas tecnológicas, sino también aprender a utilizarlas, desarrollar nuevos procesos y estrategias, nuevas formas de trabajar y una nueva cultura mucho más flexible y ágil. Al mismo tiempo, las jefaturas han debido empoderar a sus equipos, desarraigar el paradigma del extremo control, generar nuevas formas de relacionamiento, comunicación y de motivación, así como también abrir la mente hacia la experimentación e innovación constante. Se trata de cambios que normalmente tomarían meses en ser llevados a cabo, sin embargo, el sentido de urgencia ha llevado a las organizaciones a implementarlos en solo semanas, en muchos casos con gran éxito.

Esto es solo un reflejo de cómo el COVID-19 ha sido el mayor catalizador de la Transformación Digital que ha existido hasta ahora, y estamos seguros de que incluso más allá de la pandemia, las compañías mantendrán muchos de los protocolos y capacidades desarrolladas durante este período, así como también serán activas en buscar nuevas formas de reinventarse constantemente y a una velocidad mucho mayor que la que hasta ahora habíamos conocido.

¿Cómo iniciar este viaje?

Antes de partir, debemos tener presentes seis lineamientos claves:

- 
- 01.** El sentido de la transformación siempre debe tener como centro a las personas: clientes, colaboradores, proveedores y comunidad.
 - 02.** Para que la Transformación Digital sea efectiva, debe ser abordada con una estrategia integral. La tecnología es solo un habilitador.
 - 03.** El cambio nace desde las personas, por lo que es muy importante que estas comprendan el porqué del cambio y se sientan motivadas y comprometidas con él.
 - 04.** La transformación requiere que nos abramos a nuevo conocimiento y puntos de vista, así como también que nos atrevamos a romper paradigmas, desafiar el status quo e innovar.
 - 05.** Tomar decisiones más informadas y de manera más rápida, hoy es posible gracias al sinfín de datos y poderosas herramientas de procesamiento a las que tenemos acceso. Debemos aprender a utilizarlos estratégicamente para mejorar nuestras operaciones y propuesta de valor.
 - 06.** La tecnología cambia constantemente, siendo clave estar al tanto de las nuevas herramientas disponibles y analizar constantemente cómo podrían impactar al negocio.

Podemos empezar por la estrategia o por el cliente

No hay recetas universales, pero sí algunas directrices que nos pueden guiar por el camino de la Transformación Digital. Dependerá de la realidad de cada organización cuál será la ruta óptima, pero solo hay dos puntos de partida:

Empezar por la estrategia

La estrategia debe tener focos y pilares alineados con la organización. Algunas de las preguntas que debemos responder son:

- ¿Qué contexto enfrentamos hoy?
- ¿Cómo está cambiando la industria, mi competencia, mis clientes, mis colaboradores, la tecnología, las regulaciones y la sociedad?
- ¿Cuál es nuestro propósito o visión? ¿Cómo se relaciona con mi cliente?
- ¿Qué aspiramos lograr en 1 o 2 años?
- ¿Con qué activos y acciones clave seremos distintivos? (digitales y no digitales)
- ¿Cuál será nuestra hoja de ruta?

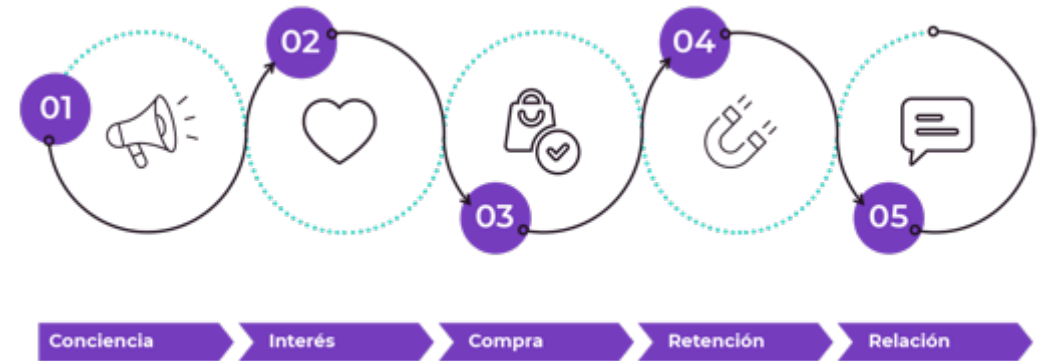
Empezar por el cliente

Si comprendemos a nuestro cliente, podemos transformarnos en una mejor organización para él. Algunas preguntas importantes son:

- ¿Cuál es el viaje del cliente?
- ¿Qué motivaciones, necesidades y dolores tiene?
- ¿Qué rol estamos tomando en ese viaje y cuál vamos a tomar a futuro?
- ¿Qué necesito cambiar para crear una mejor experiencia para mi cliente?
- ¿Cómo logro que ese cambio sea efectivo?
- ¿Cómo mediré el impacto de la nueva experiencia creada?

> ¿Qué es el viaje del cliente?

El viaje del cliente es el camino que recorre para adquirir un producto o servicio. Este comienza en la etapa de investigación y se extiende hasta la postventa, involucrando cada uno de los puntos de contacto, tanto físicos como digitales, que tiene con una organización. Cada viaje es único y dependerá de la naturaleza y realidad de cada organización cómo este deberá ser abordado para crear las mejores experiencias.



A background image showing two hands, one with a ring and a bracelet, holding a glowing, textured sphere. The scene is dimly lit with warm, golden light emanating from the sphere.

01

Experiencia de clientes

La mejor experiencia de nuestros clientes con cualquier organización de cualquier industria, se vuelve su mínima expectativa de experiencia en toda organización de toda industria. Esto quiere decir que independiente de si un cliente está tratando con Airbnb para alquilar un departamento, pidiendo un Uber o viendo Netflix, esperará que su banco, el supermercado o su compañía de teléfonos le brinde una experiencia similar de pago, gestión de cuenta y atención al cliente, entre otras.

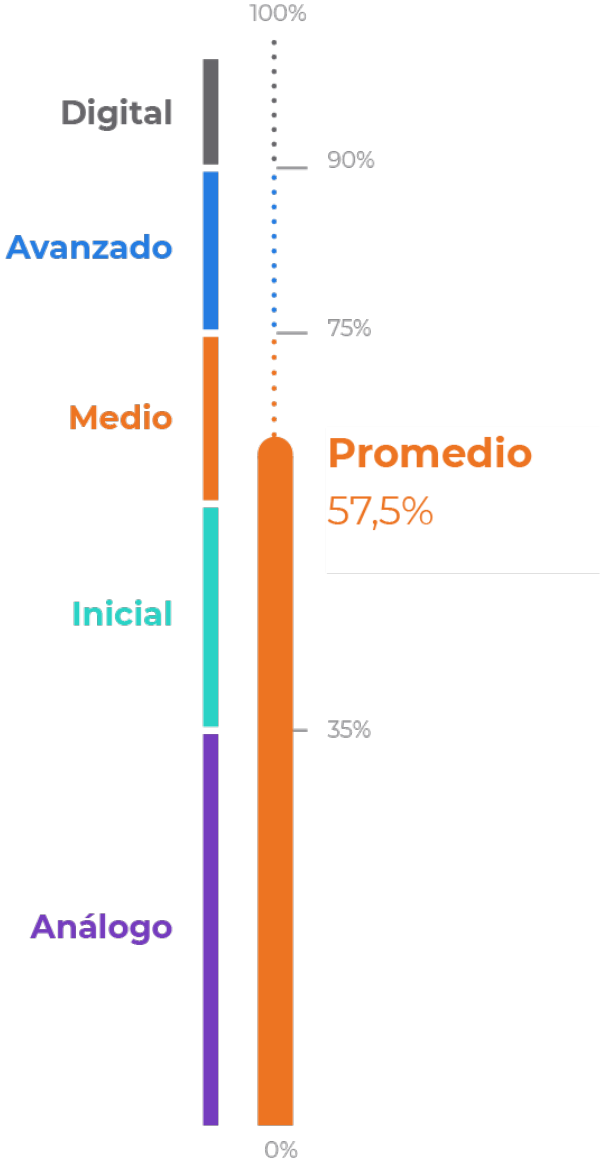
De este modo, las organizaciones que están triunfando en el nuevo escenario son aquellas que han logrado poner al cliente al centro, comprendiéndolo en profundidad y adaptando sus modelos de negocio y propuestas de valor en base a sus deseos y necesidades.

IMDV® Experiencia de clientes

Si bien existe un gran interés por poner al cliente al centro de las decisiones, es necesario que las organizaciones avancen en estructurar estos procesos mediante el uso de herramientas digitales y metodologías ágiles, así como también contar con más recursos para realmente transformar su experiencia. Al mismo tiempo, sus líderes requieren observar con mayor atención las Best Practices de la industria.

57,5%

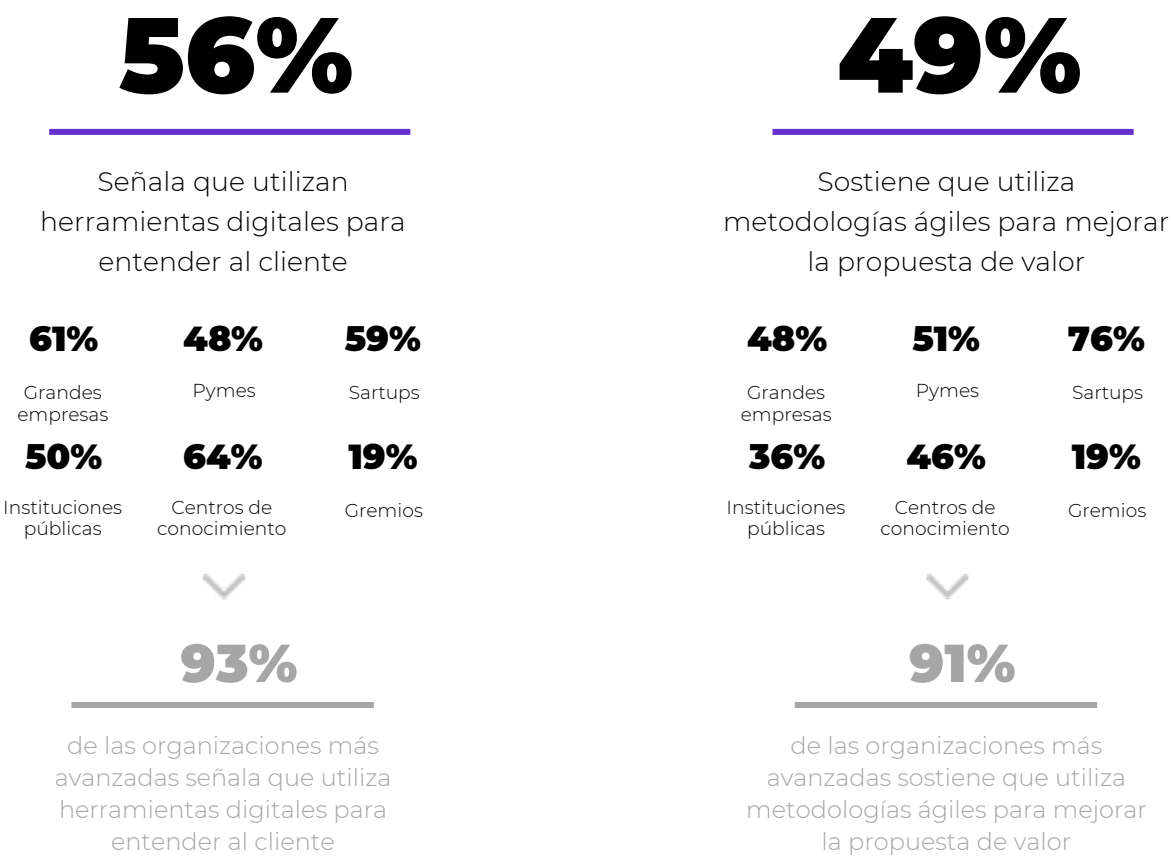
es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Experiencia de clientes”



¿Realmente ponemos al cliente al centro?

> Muchas organizaciones sostienen que tienen al cliente al centro de sus decisiones, sin embargo, un porcentaje importante no utiliza las herramientas ni las metodologías adecuadas para hacerlo

> Las organizaciones más avanzadas en el IMDV® comprenden lo relevante que es realizar estos procesos de forma estructurada, por lo que en su mayoría utilizan herramientas digitales y metodologías ágiles para entender mejor al cliente y mejorar sus propuestas de valor



Design Thinking, Sprint y Agile

> Design Thinking

Es una metodología para la resolución creativa de problemas desde un enfoque centrado en las personas. Opera en base a 4 etapas iterativas de desarrollo: descubrir, definir, idear y testear.

Entre otros, sirve para fomentar el pensamiento divergente, desafiar paradigmas, generar alineamiento y empoderar a los equipos, desarrollar empatía, prototipar y testear conceptos de forma rápida y a bajo costo.

> Sprint

Es una metodología que permite resolver preguntas críticas del negocio y poner a prueba ideas concretas en tiempos muy acotados.

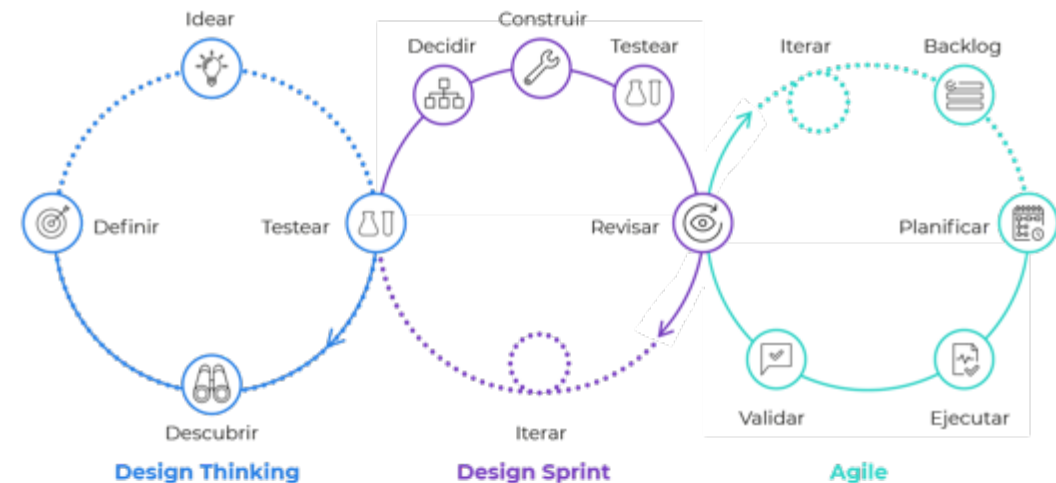
Sirve para generar alineamiento en los equipos de trabajo; definir desafíos conjuntos que impacten a la organización, y co-crear la solución desarrollando prototipos que puedan ser testeados y pivotados rápidamente.

> Agile

Es una forma de trabajo que utiliza metodologías ágiles (como el Scrum) para generar impacto de forma incremental e iterativa. Puede utilizarse en un proyecto específico, así como también ser parte de la cultura de una organización.

Entre otras cosas, ayuda a mejorar el desempeño de los equipos, así como también su flexibilidad y adaptabilidad frente a cambios rápidos y constantes.

> A través de nuestra Metodología DTSA (Design Thinking, Sprint y Agile), utilizamos lo mejor de estas herramientas para abordar desafíos específicos de nuestros clientes, utilizando los elementos necesarios en cada caso:





Cuando hablamos de Transformación Digital, lo primero que debemos entender es que no se trata de tecnologías ni de volcarse hacia internet. Es más bien un proceso continuo de reinención de los modelos de negocios de las organizaciones, apalancados en activos no-tradicionales y en la creación de nuevas experiencias para sus clientes y colaboradores. Todo esto basado en datos y con una capacidad de generar insights en tiempo real.

Para avanzar en esta línea, es clave conocer en profundidad a nuestros clientes, ser capaces de generar hipótesis de valor, testearlas y llevarlas al mercado de manera rápida y a bajo costo, lo que es posible mediante el uso de distintas metodologías que habilitan la transformación. Es así que, por ejemplo, utilizaremos Design Thinking combinada con herramientas de Analytics para obtener un nivel de entendimiento superior de nuestros clientes, y así desarrollar hipótesis de valor, mientras que usaremos Design Sprint para, en menos de una semana, probar nuestra hipótesis. Luego, finalmente, utilizaremos Agile para ejecutar y llevar al mercado nuestras nuevas propuestas de valor.

Todo esto lo debemos ejecutar desde la perspectiva de hacernos cargo de nuestra completa relación con nuestros clientes, y no solo el momento en el cual “experimentan” nuestro servicio o producto. Este principio fundamental de Transformación se hace hoy más relevante que nunca, donde el COVID-19 ha llevado a las personas y organizaciones a desenvolverse en un contexto muy complejo, donde la empatía con los diversos stakeholders se vuelve especialmente clave para impulsar la transformación.

Juan José de la Torre
Socio Virtus Partners

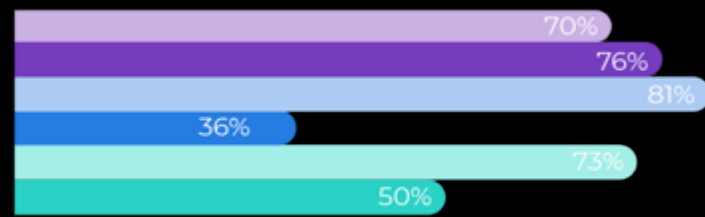
Para poner al cliente al centro se necesitan herramientas y metodología

➤ Si bien la gran mayoría de las organizaciones sostiene tomar decisiones en base al cliente (86%), no necesariamente lo hacen de manera sistemática

- Grandes empresas
- Pymes
- Startups
- Instituciones públicas
- Centros de conocimiento
- Gremios

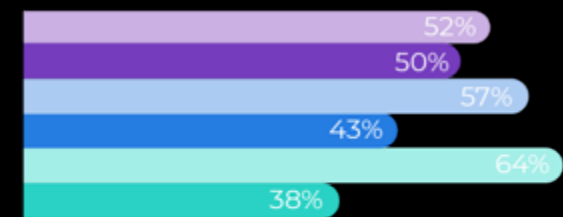
Revisa y adapta sus productos y servicios constantemente según las necesidades del cliente

PROMEDIO: 72%



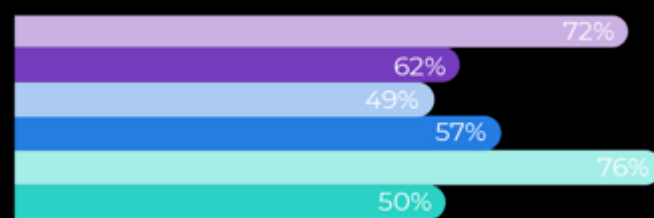
Cuenta con un sistema formal para tomar acciones en base al feedback del cliente

PROMEDIO: 52%



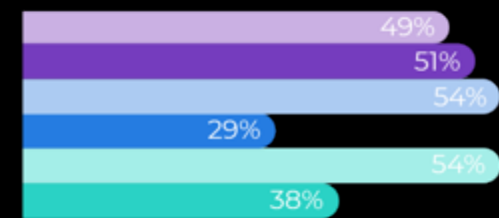
Mide la satisfacción del cliente frecuentemente

PROMEDIO: 67%



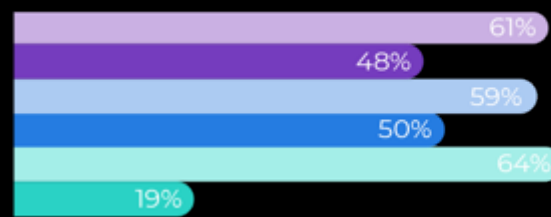
Posee una mirada omnicanal de la experiencia del cliente

PROMEDIO: 50%



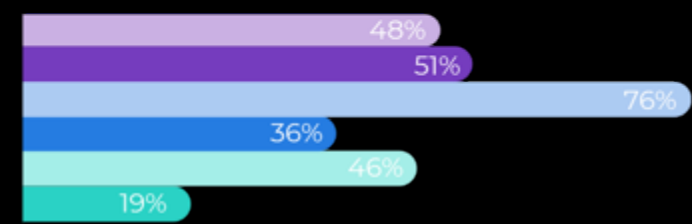
Utiliza herramientas digitales tales como CRM y Analytics para entender al cliente

PROMEDIO: 56%



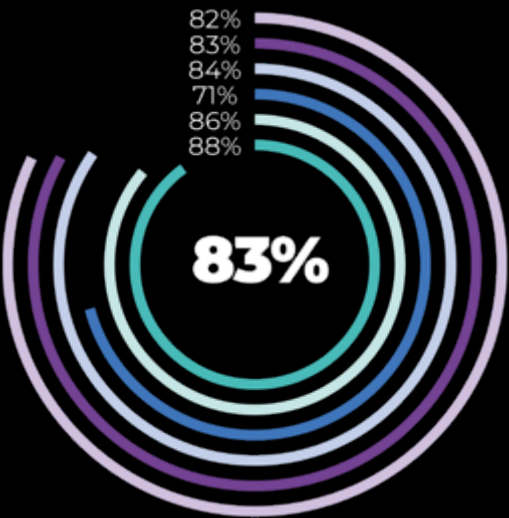
Utiliza metodologías ágiles para mejorar la propuesta de valor

PROMEDIO: 49%

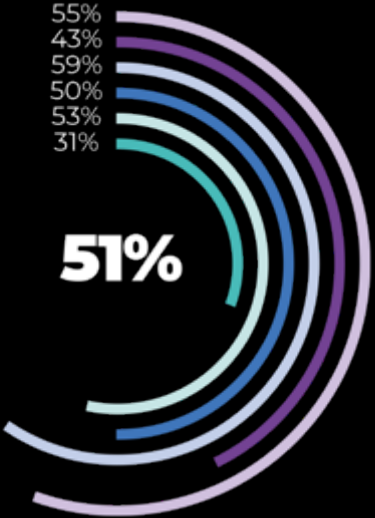


Las organizaciones necesitan mirar más hacia afuera y destinar mayores recursos a la Transformación Digital

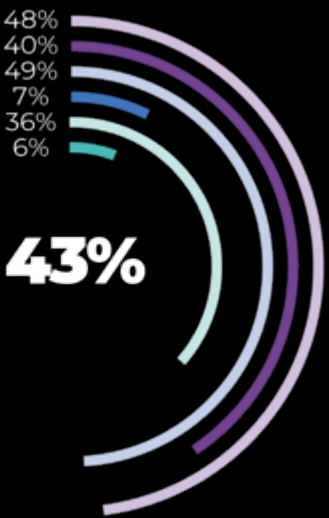
> A las organizaciones les preocupa comprender profundamente a sus clientes, pero les falta mayor conocimiento de las mejores prácticas de la industria y contar con los recursos necesarios para crear mejores experiencias



A pesar de que un **83%** señala que su organización trabaja activamente en entender al cliente

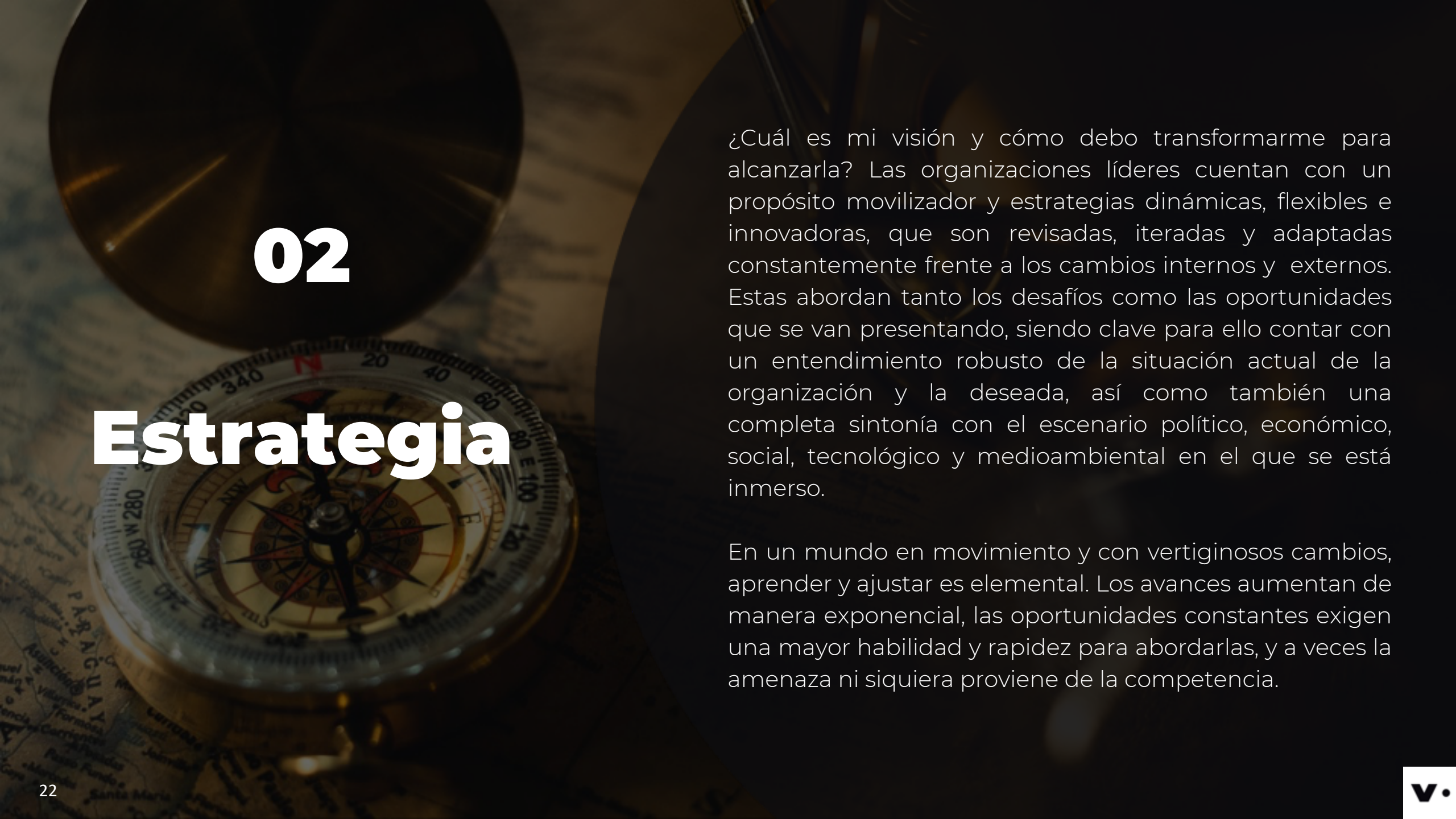


Solo un **51%** sostiene que conoce el avance de los líderes mundiales en la industria en torno a experiencia de clientes



Y un **43%** dice que cuenta con los recursos necesarios para implementar una experiencia centrada en el cliente

- Grandes empresas
- Pymes
- Startups
- Instituciones públicas
- Centros de conocimiento
- Gremios



02

Estrategia

¿Cuál es mi visión y cómo debo transformarme para alcanzarla? Las organizaciones líderes cuentan con un propósito movilizador y estrategias dinámicas, flexibles e innovadoras, que son revisadas, iteradas y adaptadas constantemente frente a los cambios internos y externos. Estas abordan tanto los desafíos como las oportunidades que se van presentando, siendo clave para ello contar con un entendimiento robusto de la situación actual de la organización y la deseada, así como también una completa sintonía con el escenario político, económico, social, tecnológico y medioambiental en el que se está inmerso.

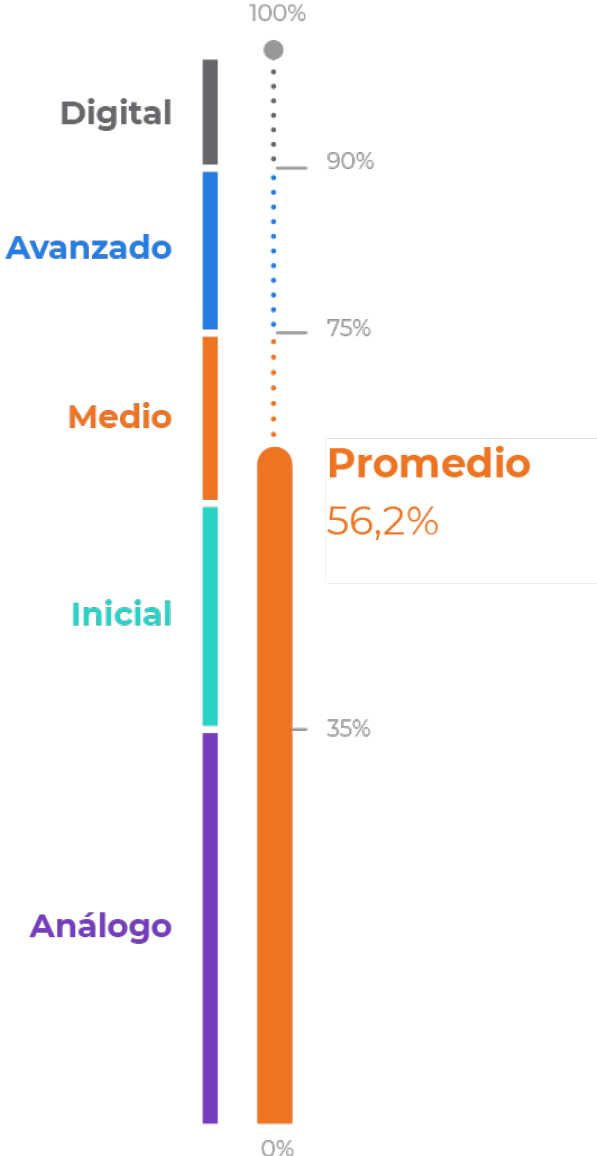
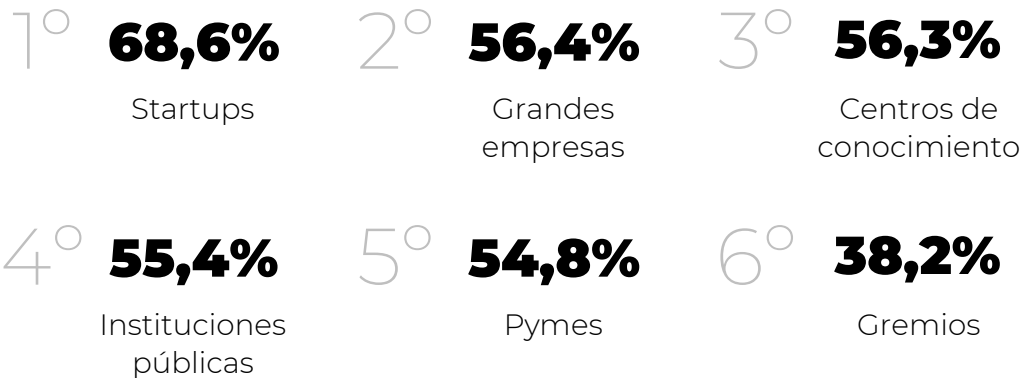
En un mundo en movimiento y con vertiginosos cambios, aprender y ajustar es elemental. Los avances aumentan de manera exponencial, las oportunidades constantes exigen una mayor habilidad y rapidez para abordarlas, y a veces la amenaza ni siquiera proviene de la competencia.

IMDV® Estrategia

Las organizaciones saben que para avanzar es necesario tener un propósito y un plan, sin embargo, no siempre cuentan con ellos cuando se embarcan en un esfuerzo de Transformación Digital. Algunas observan cómo se está transformando la industria y piensan que los líderes pueden caer, pero requieren reflexionar más sobre cómo esto puede afectar sus modelos de negocios.

56,2%

Es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Estrategia”



¿Hacia dónde nos dirigimos?

Desafiar paradigmas, abrirse a nuevas posibilidades e imaginarse el mejor futuro posible. El primer paso para planificar es derribar todas las barreras y soñar sin límites. Luego, en base a ese sueño, se visualiza cual sería la aspiración en uno o dos años, identificando resultados concretos que se deberían lograr para pasar de la situación actual a ese sueño y diseñando una estrategia para alcanzarlos.

En un mundo altamente cambiante, donde cada vez vemos más paradigmas rotos y una necesidad más urgente de transformarnos y probar cosas nuevas, es muy importante que la estrategia de las organizaciones sea flexible, permitiéndoles experimentar rápido, pivotear e innovar cada vez que sea necesario.



Visión

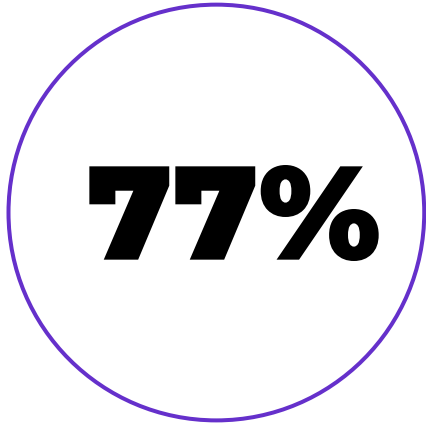
Del propósito se desprende la visión: aquella máxima a la que nos gustaría llegar como organización en el futuro.

Aspiración

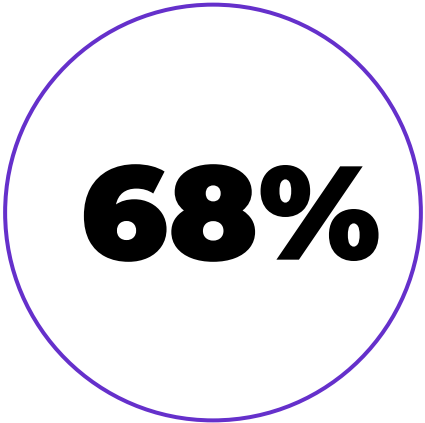
La aspiración son aquellas metas que nos vamos fijando en el camino para alcanzar nuestra visión.

Sin propósito, visión ni aspiración, la estrategia no es posible.

No todas las organizaciones con una aspiración definida tienen un plan para alcanzarla



MIENTRAS QUE



Señala que su organización cuenta con un propósito y una aspiración conocidos y consensuados

sostiene que cuenta con un plan estratégico claro y consensuado para alcanzar la aspiración

79%
Grandes empresas

72%
Pymes

84%
Sartups

73%
Grandes empresas

56%
Pymes

72%
Sartups

73%
Instituciones públicas

83%
Centros de conocimiento

71%
Gremios

55%
Instituciones públicas

79%
Centros de conocimiento

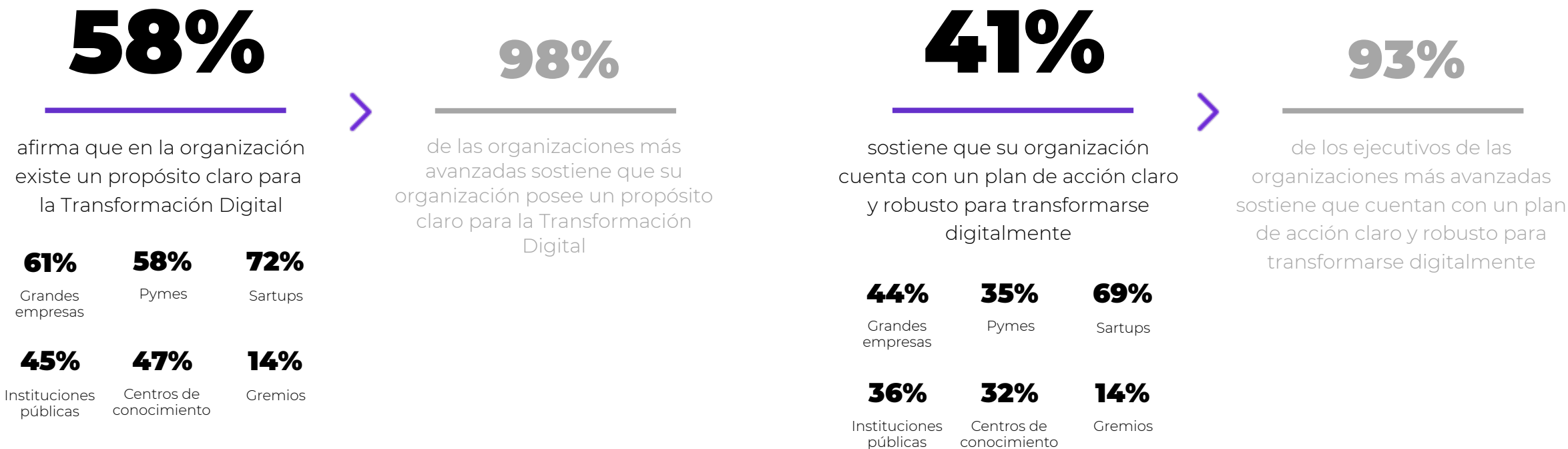
57%
Gremios

> En tiempos de alta incertidumbre y volatilidad, el propósito permite guiar la toma de decisiones difíciles, entregando cierta claridad y certeza de cómo y hacia donde avanzar. Así lo han señalado CEOs y gerentes de primera línea de importantes organizaciones durante la crisis del COVID-19, destacando la importancia de abrazar un propósito en momentos como este.

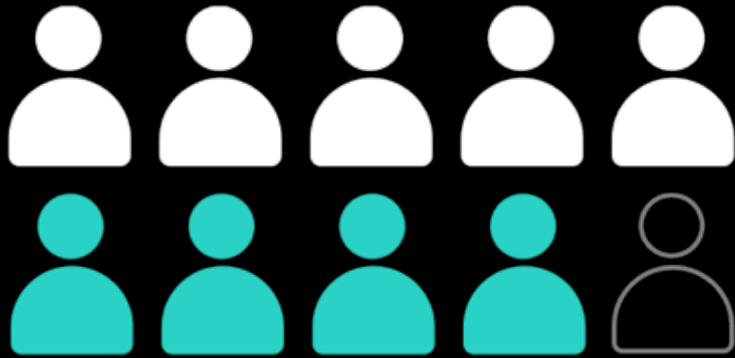


La Transformación Digital necesita estrategia

> Resulta imprescindible tener un objetivo claro de Transformación Digital que vaya más allá de la digitalización de procesos, sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con un propósito ni una estrategia clara para ello



Existe cierto nivel de incertidumbre sobre el futuro liderazgo de la industria



5/10

Ejecutivos cree que al menos una de las organizaciones Top3 de su industria perderá su posición de liderazgo en los próximos 5 años

MIENTRAS QUE

4/10

Ejecutivos no sabe entregar una respuesta



Sin duda, el COVID-19 ha aumentado la incertidumbre, con muchas empresas líderes experimentando importantes complicaciones que amenazan su posición en el mercado e incluso su sostenibilidad futura. En una encuesta¹ realizada a más de 100 CEOs, un 84% sostuvo que una vez finalizada la crisis cree que no podrá seguir operando de la misma manera.

1) Estudio "¿Cómo estamos gestionando la crisis y qué hemos aprendido", Virtus Partners - mayo 2020

Hoy las organizaciones deben ser capaces de adaptarse constantemente

> Organizaciones más maduras son propicias a mirar hacia afuera, replantear sus modelos de negocios y adaptarse, pero no es una práctica común en todas



> Ante la urgencia, adaptarse es más rápido

En una [encuesta](#)¹ realizada a más de 100 CEOs a solo un mes del inicio de la primera cuarentena en Chile, un 83% declaró haber implementado la modalidad de teletrabajo por primera vez en ese período, mientras que un 73% ajustó su oferta a las nuevas necesidades del corto plazo y un 75% fortaleció sus canales digitales. Se trata de procesos que normalmente hubiesen tomado varios meses, pero que ante la urgencia fueron implementados tan solo en algunas semanas.





Hoy parece impresionante pensar que alguna vez se hicieron estrategias corporativas a 10 años e, incluso, hablar de 3 o 4 parece bastante complejo. Nos encontramos viviendo un escenario de constante cambio y disrupción, el cual se vio aún más complejizado tras la aparición del COVID-19. En él, ciertamente, el futuro parece incierto y los líderes de las organizaciones se ven obligados a tomar importantes decisiones de forma rápida y muchas veces con muy poca información. En ese sentido, el propósito se posiciona como una importante guía en momentos difíciles y la mirada a largo plazo ya no se extiende más allá de 1 o 2 años. Sin embargo, no podemos perder de vista el futuro mientras atendemos la contingencia, teniendo en cuenta que todo lo que hagan las organizaciones hoy tendrá efectos incluso más allá de la crisis.

Como hemos visto, de un día para otro puede cambiar radicalmente la forma de trabajar, de vender y las propuestas de valor pueden quedar obsoletas. Hoy gran parte de la relación con nuestros clientes, proveedores y otros stakeholders se ha digitalizado. Esto nos ha llevado a desarrollar una serie de habilidades y conocimientos nuevos, y los líderes deberán cuestionarse cuánto de todo este esfuerzo mantendrán y continuarán desarrollando a futuro para transformar sus modelos económicos. Por ejemplo, hoy todas las universidades están impartiendo clases online, y probablemente tras la pandemia seguirán haciéndolo bajo un modelo mixto que combine de mejor forma esta modalidad con la experiencia presencial.

No cabe duda que seguiremos viendo como ciertos paradigmas cambian y cómo la tecnología sigue integrándose a gran velocidad en el área de servicios y en la operación de las organizaciones. El futuro es incierto, pero sabemos que muchos de los cambios que se están gestando ya no tienen vuelta atrás.

Marcelo Larraguibel
Socio Virtus Partners

03

Cultura y gestión del cambio

Cualquier proceso de transformación al interior de las organizaciones es imposible si no viene acompañado de un cambio cultural. Para hacer las cosas distintas, debemos cambiar la perspectiva desde la que las abordamos, lo que implica abrir la mente a ideas diferentes, desafiar paradigmas e incorporar nuevos aprendizajes.

Las organizaciones exitosas poseen culturas colaborativas, innovadoras, diversas y horizontales. Están dispuestas a experimentar asumiendo riesgos, y aceptan el fracaso como parte del proceso de aprendizaje.

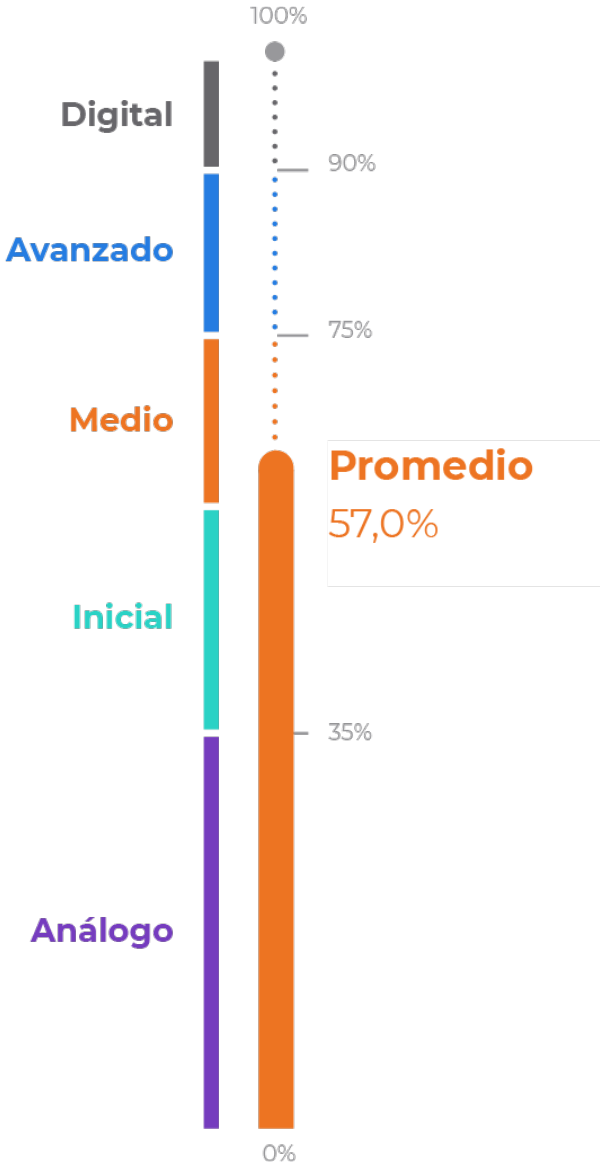
Los líderes deberán ser role models de esta nueva cultura y forma de trabajar, motivando y empoderando al resto de los colaboradores. Deberán ser capaces de potenciar las habilidades de sus equipos, instalar nuevas capacidades y crear ecosistemas donde predomine la colaboración para la nueva creación de valor. Deberán ser capaces de subir a todos a este viaje de innovación y transformación.

IMDV® Cultura y gestión del cambio

Tres de cada cinco organizaciones han experimentado el cambio cultural necesario para la Transformación Digital y tres de cada cuatro cuentan con un gobierno senior para impulsarla, sin embargo, los líderes aún son tímidos en desafiar paradigmas y experimentar. Si bien ha habido importantes avances, solo un poco más de la mitad de las organizaciones posee el talento técnico y adaptativo necesario para transformarse, además deben avanzar en crear una cultura más colaborativa.

57,0%

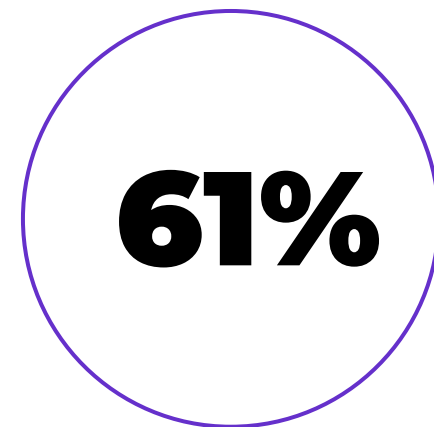
Es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Cultura y gestión del cambio”



Cómo generar un cambio cultural en la organización

> El éxito de la Transformación Digital está directamente condicionado a la capacidad de la organización de evolucionar sus modelos de gestión, toma de decisiones y adaptar su cultura a nuevos paradigmas. Este cambio cultural debe ser intencionado y gestionado rigurosamente de manera sistemática para que realmente suceda, contando con un propósito claro que genere sentido colectivo, así como también con KPIs adaptativos. Además, para generar motivación y alineamiento por parte de los colaboradores, los líderes deberán actuar como role models y generar una comunicación constante y bidireccional con toda la organización, transmitiendo incesantemente el “qué” y el “cómo”, así como también los avances en el proceso.

El cambio debe involucrar a todas las áreas, adaptando su forma de operar según los objetivos deseados. Además se deberá apoyar constantemente a las personas que necesiten ayuda, ya que transformarse y desarrollar nuevas capacidades puede ser bastante desafiante.



> Afirma que su organización ha experimentado un cambio cultural que permite que la Transformación Digital se desarrolle de manera fluida

95%

> de las organizaciones más avanzadas ha experimentado un cambio cultural que permite que la Transformación Digital se desarrolle de manera fluida

59%

Grandes empresas

68%

Pymes

82%

Sartups

50%

Instituciones públicas

52%

Centros de conocimiento

20%

Gremios



Hoy las organizaciones se ven enfrentadas a una serie de cambios sin precedentes, entre ellos, el surgimiento de nuevas tecnologías exponenciales, demandas sociales, el cambio climático e, incluso, nuevas amenazas sanitarias, que son capaces de transformar realidades repentinamente y muchas veces de formas inesperadas. Esto necesariamente requiere el desarrollo de una cultura y un liderazgo con habilidades adaptativas, que sean capaces de resolver desafíos de forma ágil y creativa, pero también de capturar y desarrollar nuevas oportunidades.

El cambio cultural siempre debe ser guiado por un propósito claro y transversal, el cual permitirá a la organización tener una base para navegar un proceso que tendrá grandes cuotas de incertidumbre, poniendo en jaque muchas de sus creencias y obligándola a desarrollar nuevas habilidades.

Los líderes tendrán un papel clave como role models del cambio, apoyando al resto del equipo en sus propios procesos de transformación. Algo ciertamente complejo, pues requerirá que muchas veces deban desprenderse de viejos rituales muy arraigados y romper paradigmas obsoletos. Sin embargo, para dejar entrar lo nuevo, es indispensable transitar por este proceso, abriendo la mente, incorporando distintos conocimientos y promoviendo una cultura de prueba y error. Además, es muy importante aprender a ser ágiles en nuestro trabajo y en la toma de decisiones, observar nuevas prácticas y siempre empatizar con el cliente, independientemente de nuestra área de negocio.

Las personas son el motor detrás de la transformación, por lo que la clave de todo proceso radicará en la capacidad que tengan las organizaciones de crear una cultura propicia para ello.

Claudia Marfin
Socia Virtus Partners

Un gobierno claro y la gestión del cambio sistemática son claves para guiar el proceso de transformación

> Es muy importante que los líderes estén alineados con el cambio cultural, estableciendo relaciones horizontales y transparentes, potenciando el talento y poniendo foco en escuchar al cliente, además de atreverse a asumir riesgos, romper paradigmas y experimentar activamente.

73%

afirma que su organización cuenta con un esquema de gobierno senior que impulsa las iniciativas digitales

76%

Grandes empresas

73%

Pymes

74%

Sartups

57%

Instituciones públicas

60%

Centros de conocimiento

40%

Gremios

98%

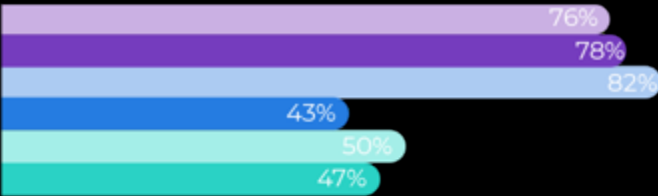
afirma que su organización cuenta con un esquema de gobierno senior que impulsa las iniciativas digitales

> El COVID-19 nos ha llevado a romper muchos paradigmas en tiempo récord, siendo quizás el más transversal el trabajo remoto. Hoy está más que comprobado que este modelo funciona y que no requiere de largos períodos de tiempo para ser implementado. Al mismo tiempo, las organizaciones están constantemente experimentando para poder adaptarse al nuevo contexto, tanto en sus productos y servicios, como en sus procesos y modelos de negocio.

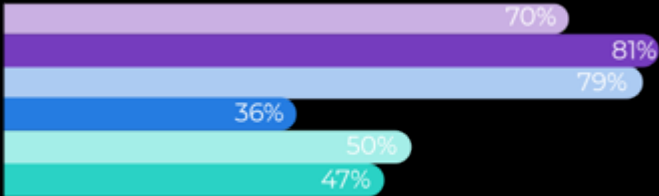
Los líderes impulsando la transformación aún deben abrirse a experimentar más y romper paradigmas

Respecto a sus líderes de Transformación Digital, los ejecutivos encuestados señalan que:

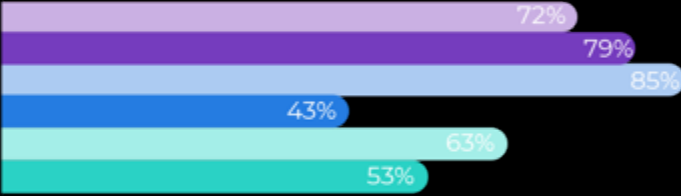
Establecen relaciones horizontales y transparentes
PROMEDIO 74%



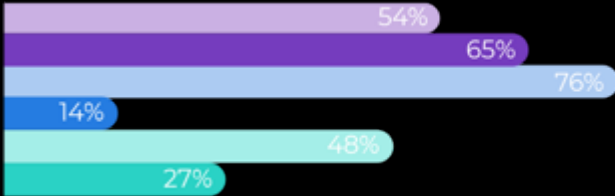
Se atreven a asumir riesgos
PROMEDIO 71%



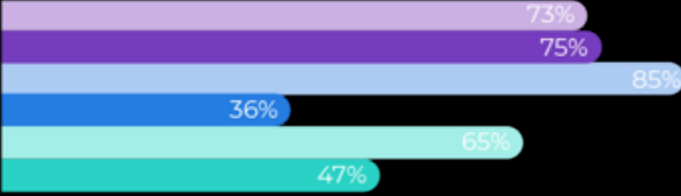
Buscan potenciar el talento
PROMEDIO 73%



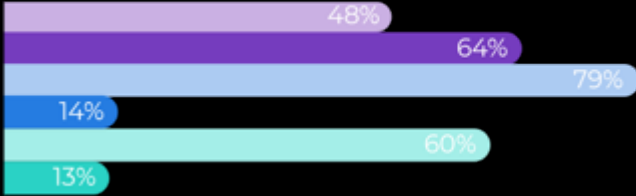
Constantemente se atreven a romper paradigmas
PROMEDIO 57%



Ponen foco en escuchar al cliente
PROMEDIO 72%



Experimentan activamente
PROMEDIO 54%



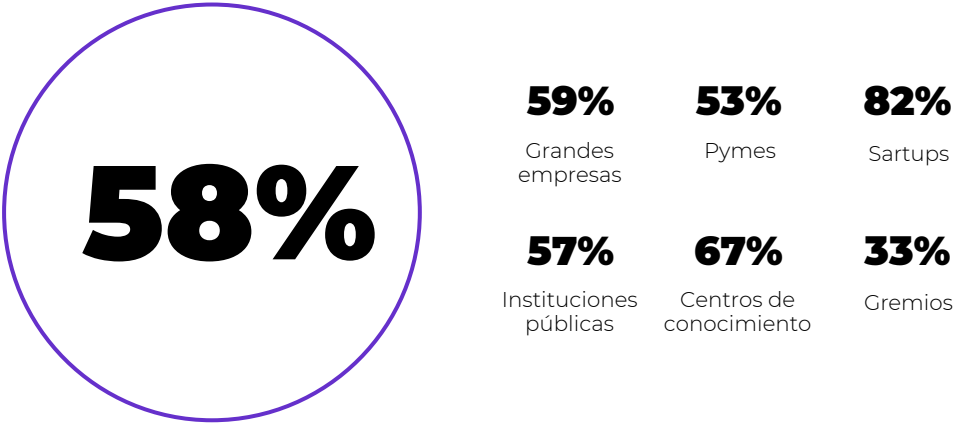
- Grandes empresas
- Pymes
- Startups
- Instituciones públicas
- Centros de conocimiento
- Gremios

¿Tenemos el talento necesario?

> En la primera edición del IMDV®, el 28% de las grandes empresas afirmó tener el talento técnico necesario para la transformación y un 32% sostuvo tener el adaptativo, cifras que en esta edición aumentaron a 59% y 52% respectivamente

Talento técnico

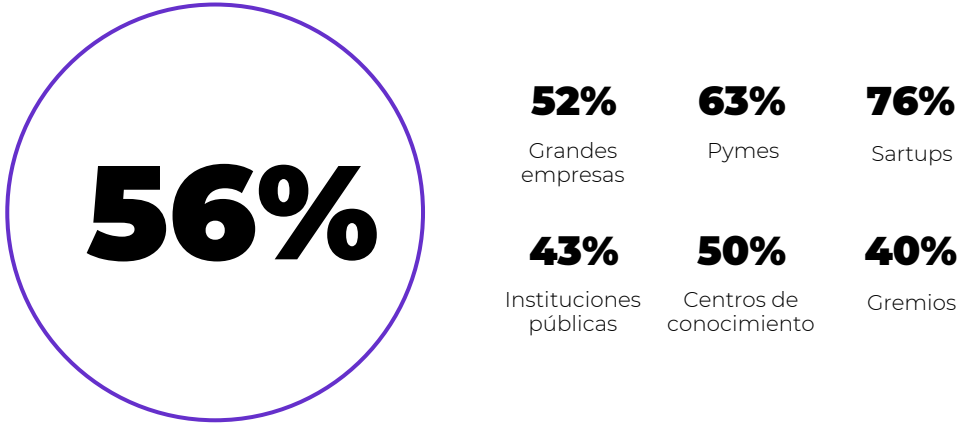
Para sus procesos de transformación, las compañías necesitan contar con talento que posea habilidades técnicas que permitan aprovechar las oportunidades que abren tecnologías como la Inteligencia Artificial, la Automatización y el Data Analytics, así como también expertos en metodologías como Design Thinking, Sprint y Agile.



sostiene que su organización cuenta con el talento técnico necesario para la transformación

Talento adaptativo

Sin embargo, de nada sirven los elementos técnicos sin habilidades adaptativas, como la capacidad de navegar ante la incertidumbre, trabajar con equipos multidisciplinarios, potenciar el talento y desarrollar inteligencia emocional en el equipo.



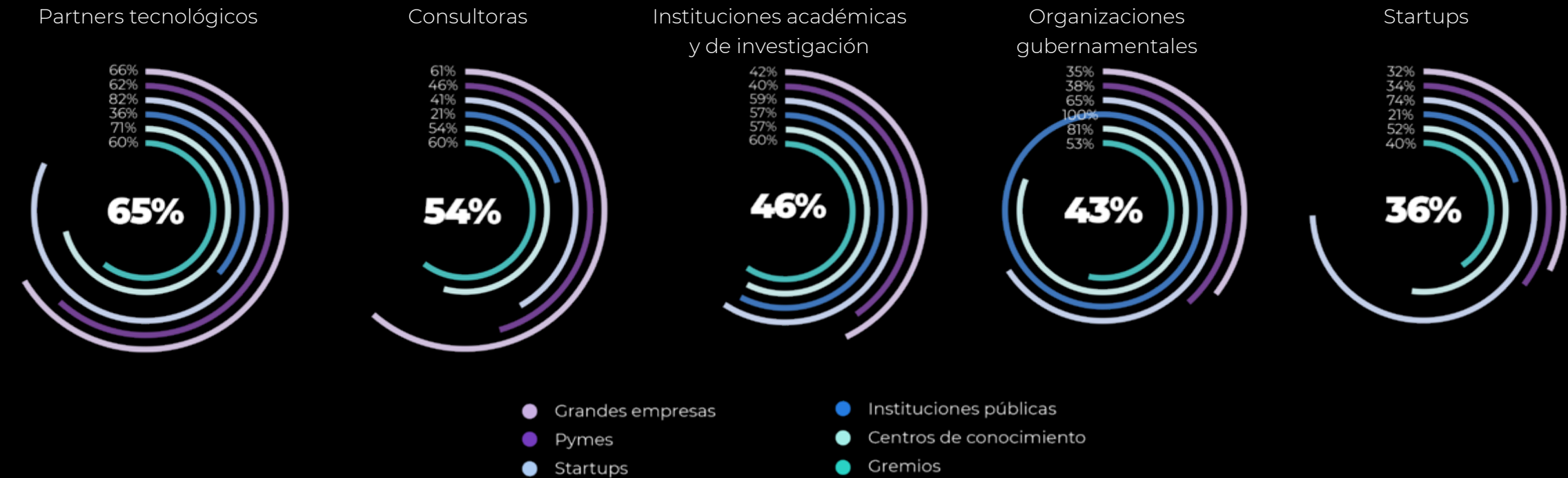
sostiene que su organización cuenta con el talento adaptativo necesario para la transformación

Hoy la colaboración es clave

> Dicen que la unión hace la fuerza, sin embargo, muchas veces lo olvidamos y preferimos trabajar solos. Sin embargo, para avanzar y evolucionar como organizaciones y como sociedad eso ya no es posible.

Debemos ser capaces de articular redes con otros actores tanto al interior como afuera de la organización, con los que podamos crear nuevo valor más allá de nuestras capacidades y limitaciones.

Sostiene que tiene alianzas de colaboración con:



04

Innovación y nuevos modelos de negocios

La innovación no solo nos ayuda a encontrar nuevas oportunidades de negocio, sino también a aumentar el valor de los existentes. Ocupando la posición 51° en el Global Innovation Index y la 19° en el Global Entrepreneurship Index a nivel mundial, Chile ha mantenido su liderazgo en América Latina en materia de innovación y emprendimiento. Sin embargo, si no toma medidas para avanzar en este camino podría perder esta posición.

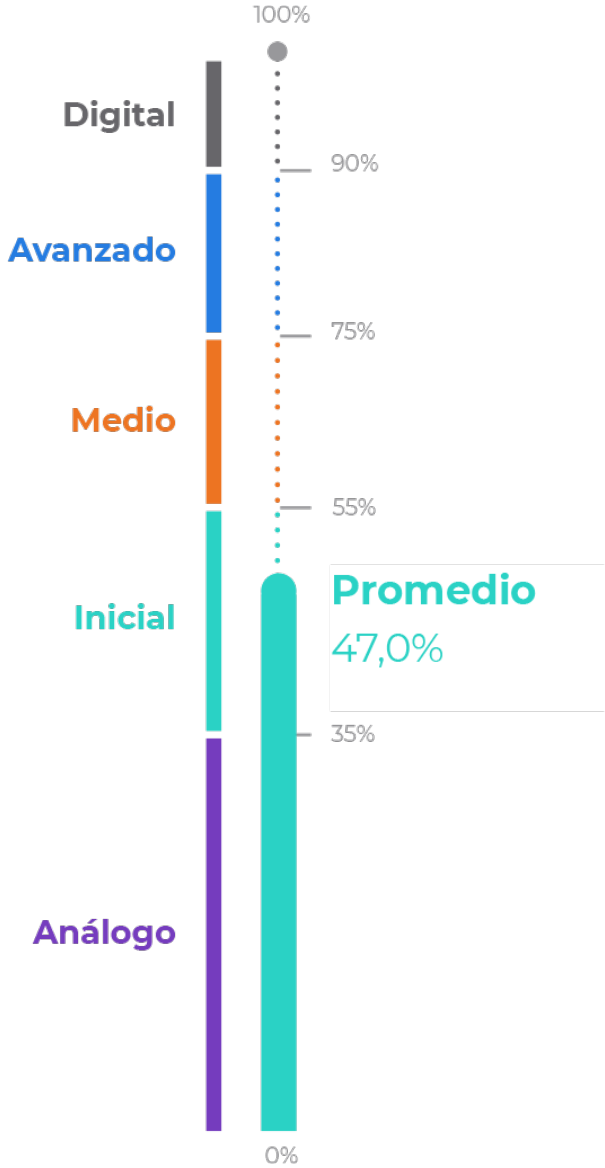
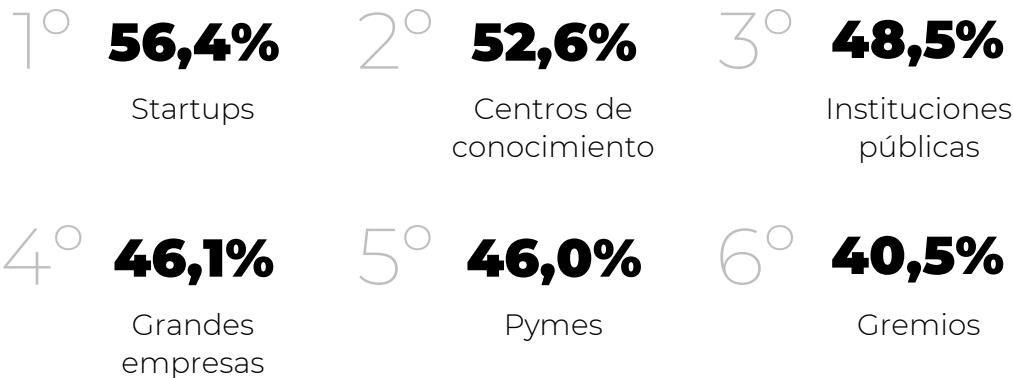
Con una inversión en tecnología y servicios que superará los USD 2 billones al 2023 (según la International Data Corporation, IDC), la incorporación de esta será cada vez más común en las empresas, por lo que ya no constituirá una ventaja diferencial tan relevante como lo fue hace algunos años. Por eso, resulta fundamental que las organizaciones utilicen las posibilidades que otorga la Transformación Digital para explorar nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades más allá del core business, que les permitan sobrevivir y destacar dentro del nuevo contexto.

IMDV® Innovación y nuevos modelos de negocio

Las organizaciones aún tienen un importante espacio de mejora en cuanto a innovación, atreviéndose más a explorar nuevas oportunidades más allá del core business y desarrollando modelos colaborativos. Por otro lado, es muy prometedor que cuatro de cada cinco ejecutivos cree que su organización podría ser un agente de cambio para el país, para lo que es clave avanzar en poner los objetivos de largo plazo por sobre los de corto plazo y estructurar una estrategia de sostenibilidad.

47,0%

Es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Innovación y nuevos modelos de negocio”



Las organizaciones deben apuntar a la disrupción y explorar nuevas oportunidades de negocios

En mayor o menor nivel, la disrupción está presente en todos los sectores, desafiando la posición en el mercado de diferentes organizaciones. Por eso, para mantenerse vigentes, deben reinventarse constantemente de forma rápida, creativa y eficiente.

La innovación puede ser parte del core del negocio o algo completamente nuevo:

Explotar

Revitalizar el core del negocio identificando las principales unidades y categorías a potenciar:

- Realizar mejoras higiénicas
- Rediseñar la experiencia de clientes
- Incorporar metodologías ágiles
- Alinear y empoderar a los colaboradores en torno a una causa común

Explorar

Redefinir el futuro explorando oportunidades adyacentes que permitan generar una propuesta de valor disruptiva:

- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Fomentar una cultura de innovación e incubación
- Generar apalancamiento en nuevas tecnologías
- Explorar posibilidades de alianza con otros players

> Aún son pocas las organizaciones que se aventuran a innovar fuera de su core business

43%

sostiene que su organización ha explorado e invertido en el desarrollo de negocios adyacentes no relacionados con su core business

46%

Grandes empresas

39%

Pymes

42%

Sartups

27%

Instituciones públicas

36%

Centros de conocimiento

43%

Gremios

78%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas, sostiene que han explorado o invertido en el desarrollo e negocios adyacentes no relacionados con el core business

> Explotar y explorar es más importante que nunca

El estallido social y el COVID-19 fueron catalizadores de una serie de cambios en el comportamiento y las necesidades de las personas que ya se venían gestando con anterioridad, lo que ha llevado a las organizaciones a repensarse a sí mismas. De hecho, en la [encuesta¹](#) realizada a más de 100 CEOs, un 82% señaló que ha considerado la crisis como una oportunidad para transformar o reinventar el negocio.

Existe una gran oportunidad de innovar de manera colaborativa

> Numerosas organizaciones se han articulado durante la pandemia para trabajar en conjunto en el desarrollo de diversas innovaciones, entre ellas sistemas de monitoreo de contagios, dispositivos médicos, elementos de protección y sistemas de delivery, por mencionar algunos. Esto se debe a que la mejor forma de innovar rápido y eficiente es a través del trabajo colaborativo y multidisciplinario, sin embargo, que este esfuerzo sea sistemático y no solo un caso aislado, aún constituye un importante desafío para muchas organizaciones en el país.

37%

sostiene que su organización ha implementado políticas y modelos de colaboración basados en innovación abierta

38%

Grandes empresas

33%

Pymes

45%

Startups

45%

Instituciones públicas

39%

Centros de conocimiento

29%

Gremios

83%

de las organizaciones más avanzadas sostiene que su organización ha implementado políticas y modelos de colaboración basados en innovación abierta

26%

sostiene que su organización ha invertido o desarrollado modelos de incubación o aceleración de startups

24%

Grandes empresas

24%

Pymes

29%

Startups

27%

Instituciones públicas

50%

Centros de conocimiento

14%

Gremios

53%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas sostiene que su organización ha invertido o desarrollado modelos de incubación o aceleración de startups



El nuevo entorno en que se moverán las organizaciones a futuro, de alta incertidumbre y cambios veloces en lo económico, competitivo, social y tecnológico; requerirá una importante capacidad de adaptación e innovación en productos y servicios, así como también en el modelo de negocios, la estrategia, en la organización y en las capacidades que la sustentan.

Para potenciar la creatividad y la innovación, hoy es clave en muchas organizaciones cerrar una brecha cultural y de valores, desarrollando la capacidad de adoptar un nuevo mindset que permita, entre otras cosas, la prueba y el error, cuestionar lo establecido, desafiar paradigmas, premiar el aprendizaje y la agilidad en el cambio. Al mismo tiempo, también es clave tener una estrategia capaz de alinear a la empresa y crear objetivos claros y desafiantes, así como también prioridades que respalden la innovación y toma de riesgos. Se deben establecer procesos y estructuras interdependientes, incluyendo incentivos y reconocimiento, que enmarquen la forma en que se resolverán novedosamente los problemas, sintetizando esto en un concepto y un diseño para, finalmente, seleccionar los proyectos de mayor potencial que serán financiados y desarrollados.

Sin una estrategia explícita, la innovación se vuelve un conjunto de buenas intenciones con esfuerzos discretos como podría ser, por ejemplo, generar alianzas con algún partner o implementar uno que otro prototipo. No obstante, la innovación debe ser un valor o pilar que cada área debe seguir, un sistema en sí mismo, una capacidad y mentalidad tan fuerte como cualquier otra y respaldada y exigida desde el más alto nivel de la organización.

Gonzalo Larraguibel
Socio Virtus Partners

Las organizaciones no deben perder de vista el largo plazo

> Muchos ejecutivos creen que sus organizaciones podrían ser un agente de cambio para el país, sin embargo, aún pueden desarrollar más herramientas para lograrlo

80%

cree que su organización
podría ser un agente de
cambio para el país

78%	77%	87%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
100%	95%	79%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios

100%

de los ejecutivos de las
organizaciones más avanzadas creen
que sus organizaciones podrían ser
un agente de cambio para el país

71%

sostiene que el éxito de su
organización se basa en el bienestar
de las personas, la sociedad y el
medioambiente por sobre lo
económico

66%	73%	84%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
73%	82%	71%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios

93%

de los ejecutivos de las organizaciones
más avanzadas señala que basan su
éxito en el bienestar de las personas, la
sociedad y el medioambiente por
sobre lo económico

61%

señala que su organización
tiene una estrategia de
sostenibilidad

63%	53%	77%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
55%	70%	50%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios

98%

de los ejecutivos de las
organizaciones más
avanzadas señala que tienen una
estrategia de sostenibilidad

54%

sostiene que su organización tiene
incentivos de largo plazo mayores a
los de corto plazo

55%	49%	58%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
45%	68%	57%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios

90%

de los ejecutivos de las
organizaciones más
avanzadas sostiene que tienen
objetivos de largo plazo mayores a
los de corto plazo

05

Data & Analytics

Contar con más y mejores datos, además de plataformas que nos ayuden a procesarlos, interpretarlos y visualizarlos no solo nos ayuda a tomar mejores decisiones, sino también a medir el impacto de lo que estamos haciendo.

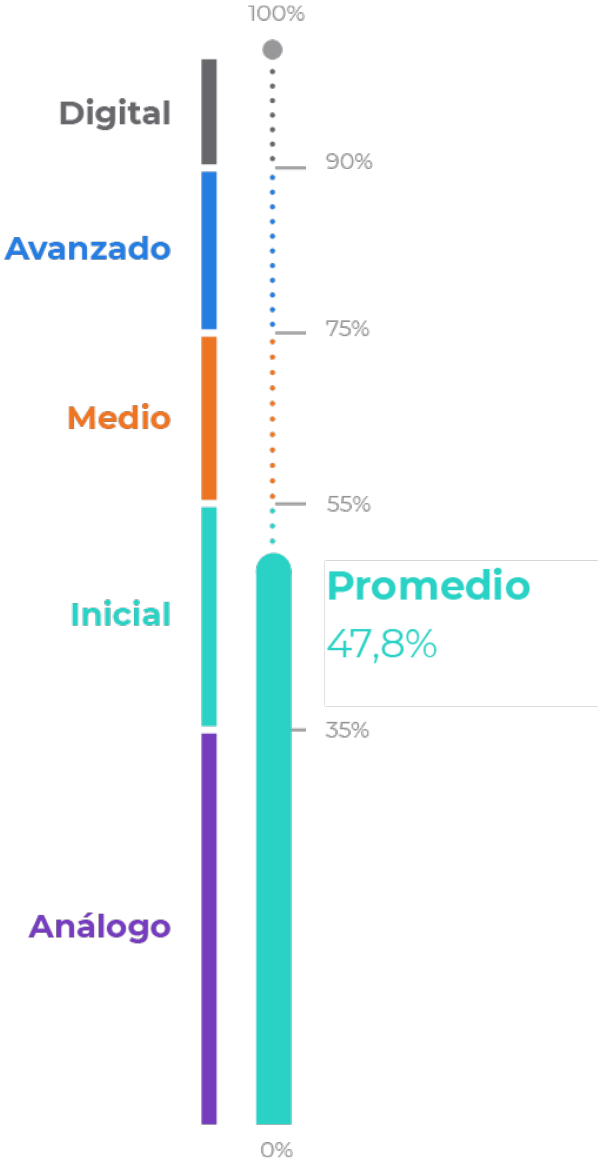
Hoy más que nunca esto se ha vuelto una capacidad indispensable para las organizaciones, pues el impacto del COVID-19 no solo ha obligado a que muchas hayan tenido que llevar prácticamente todas sus interacciones al plano digital, sino que también está cambiando constantemente los patrones de comportamiento de los consumidores y desafiando todos los procesos internos de respuesta y capacidad logística de las organizaciones. Por eso, es necesario instalar capacidades que les permitan realizar analítica avanzada capaz de otorgarles insights accionables que permitan mejorar la performance del negocio e impactar positivamente a los clientes.

IMDV® Data & Analytics

Las organizaciones están realizando esfuerzos relevantes por recopilar datos, incluso aquellas que ya cuentan con una gran cantidad, pero aún deben avanzar más en su análisis y uso. Para eso es clave desarrollar estrategias de datos y contar con un responsable de velar por su correcta administración. Además, existe una importante oportunidad para incorporar los datos en la estrategia de productos, clientes y marketing, lo que no está suficientemente explorado por muchas organizaciones.

47,8%

Es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Data & Analytics”



¿Estamos aprovechando todo el potencial de la data?

Con más y mejores datos, los insights generados pueden “destrabar” valor sustancial para las organizaciones, tanto de cara al cliente como para la operación interna. Sin embargo, su administración y análisis también se complejiza, por lo que se requiere incorporar nuevas capacidades en un alto nivel de la organización, que permitan darles el mejor uso y obtener el mayor provecho.

Las organizaciones están haciendo un gran esfuerzo por recopilar y analizar datos, pero pocas los usan para mejorar la experiencia de sus clientes y/o para la toma de decisiones de negocios

78%

afirma que su organización está realizando esfuerzos relevantes por contar con más y mejores datos

81%	73%	73%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
69%	86%	60%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios

98%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas señalan que están haciendo esfuerzos relevantes por contar con más y mejores datos

50%

afirma que su organización cuenta con un equipo interno de inteligencia de negocios o inteligencia de clientes

33%

sostiene que su organización utiliza los datos para gestionar el negocio de manera efectiva

32%

señala que su organización realiza Data Analytics avanzado

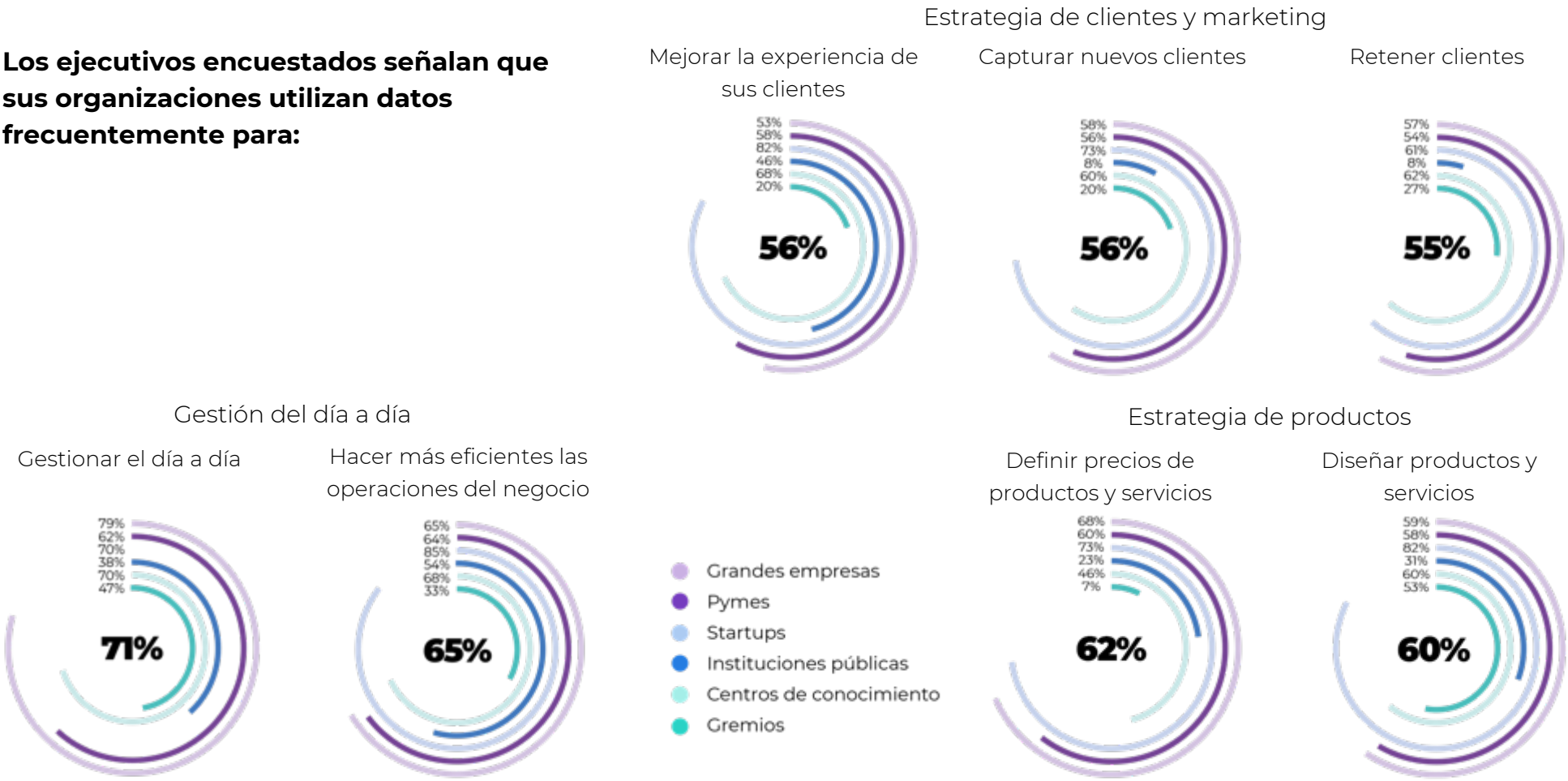
59%	36%	39%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
23%	54%	20%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios
37%	28%	42%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
23%	32%	7%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios
37%	21%	42%
Grandes empresas	Pymes	Sartups
31%	38%	7%
Instituciones públicas	Centros de conocimiento	Gremios



La data sirve para múltiples funciones

Las organizaciones utilizan la data principalmente para la gestión del día a día, y en menor medida para estrategias de producto, clientes y marketing

Los ejecutivos encuestados señalan que sus organizaciones utilizan datos frecuentemente para:





Cada vez tenemos acceso a más datos. Por un lado, las empresas están generando y recopilando mayor información, mientras que al mismo tiempo, nuevas herramientas nos permiten obtener data valiosa de fuentes externas, como las redes sociales.

Estamos en medio de una avalancha digital, donde los grandes ganadores serán aquellos que logren poner a sus clientes en el centro, utilizando la data para dar respuestas a sus principales necesidades y dolores. Sin embargo, para que esto sea una ventaja competitiva, necesitamos abordar los datos de manera estructurada

El primer error es pensar que se tiene que hacer todo de manera autónoma, pues coexistimos en un ecosistema que permite apalancar las capacidades ya desarrolladas por distintos actores e incorporarlas en la operación de cada empresa. Otro error común es restringir el análisis de datos al área específica de Data Analytics, pues mientras más áreas de la organización se involucren en el proceso, mayor será el impacto de la solución generada para el cliente.

Es necesario definir una estrategia y una experiencia ideal para los clientes, y a partir de esto recolectar los datos que hagan sentido para mejorar la situación actual. Es necesario que cada empresa revise los procesos con los que cuenta, genere indicadores de gestión e identifique qué podría faltar. Esto no significa que debamos analizar cada dato y dar una solución puntual a cada insight generado, sino que podemos crear protocolos en base a distintas clasificaciones, priorizando lo importante y urgente. Esto es posible gracias a la automatización de procesos y la AI, las que permiten identificar el contexto de una situación para luego priorizarlo según las experiencias que queremos entregar.

Philippe Duclos
Vicepresidente Virtus Partners

La estrategia de datos está poco desarrollada en las organizaciones, faltando mayor visión y estructura

33%

afirma que su organización posee una visión única de datos, con fuentes y un proceso unificado

34% Grandes empresas
31% Pymes
45% Sartups

15% Instituciones públicas
42% Centros de conocimiento
27% Gremios

72%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas afirma que poseen una visión única de datos, con fuentes y un proceso unificado

30%

afirma que su organización posee una visión analítica que incluye BBDD externas que enriquecen la información

30% Grandes empresas
29% Pymes
30% Sartups

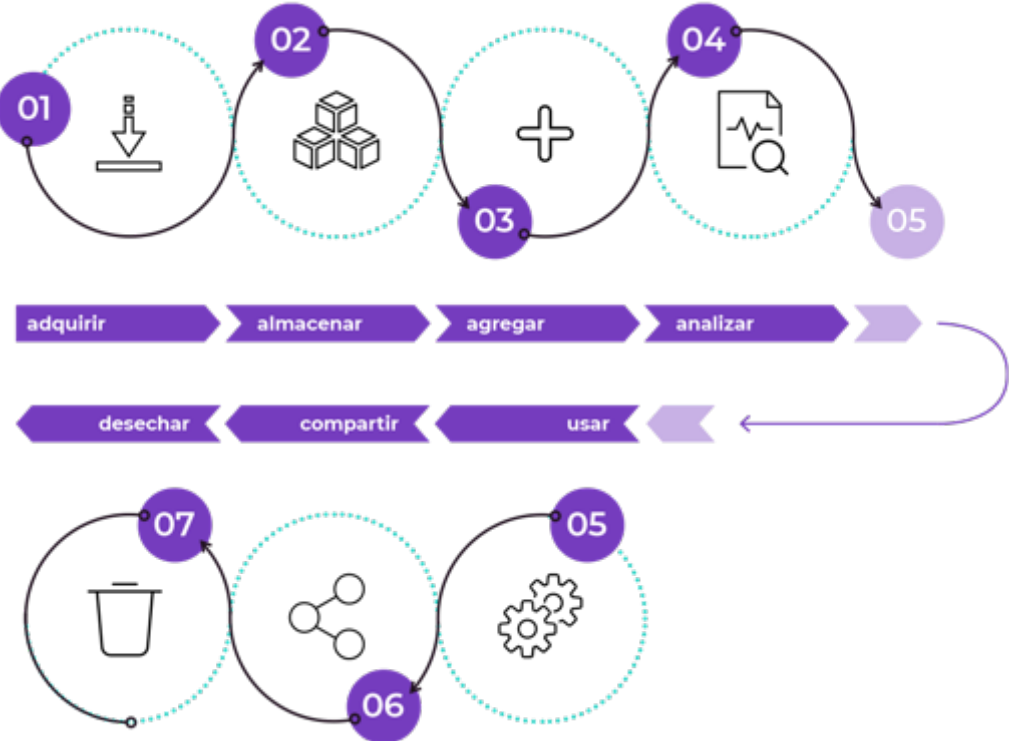
23% Instituciones públicas
34% Centros de conocimiento
27% Gremios

77%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas afirma que poseen una visión analítica que incluye BBDD externas que enriquecen la información

La administración de los datos requiere mayor profesionalización

La economía digital en la que nos vemos cada vez más envueltos está construida en base a data que es recolectada, almacenada, procesada, utilizada, compartida y desechada, la cual requiere de ciertos controles y protocolos a lo largo de todo el proceso para su correcta administración. Sin embargo, solo la mitad de las organizaciones posee con una política de gobierno de datos y solo una de cada cuatro cuenta con un CDO responsable de ellos.



53%

afirma que su organización cuenta con una política de gobierno de datos que aborda cómo estos deben ser tratados

56%

Grandes empresas

47%

Pymes

48%

Sartups

38%

Instituciones públicas

60%

Centros de conocimiento

33%

Gremios

88%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas señalan que cuentan con una política de gobierno de datos que aborda cómo deben ser tratados

25%

sostiene que su organización cuenta con un CDO responsable del gobierno de datos, incluyendo su correcta implementación y mantenimiento

28%

Grandes empresas

19%

Pymes

24%

Sartups

31%

Instituciones públicas

36%

Centros de conocimiento

0%

Gremios

60%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas sostiene que cuentan con un CDO responsable del gobierno de datos, incluyendo su correcta implementación y mantenimiento

06

Procesos, tecnología y operaciones digitales

Los avances tecnológicos están abriendo oportunidades antes impensadas, permitiendo generar nuevos modelos de negocio, mejores formas de trabajo y propuestas de valor que cambian por completo la experiencia de las personas. Tecnologías como la Inteligencia Artificial y la robótica están permitiendo altos niveles de automatización y eficiencia, haciendo posibles desarrollos que van más allá de nuestra imaginación.

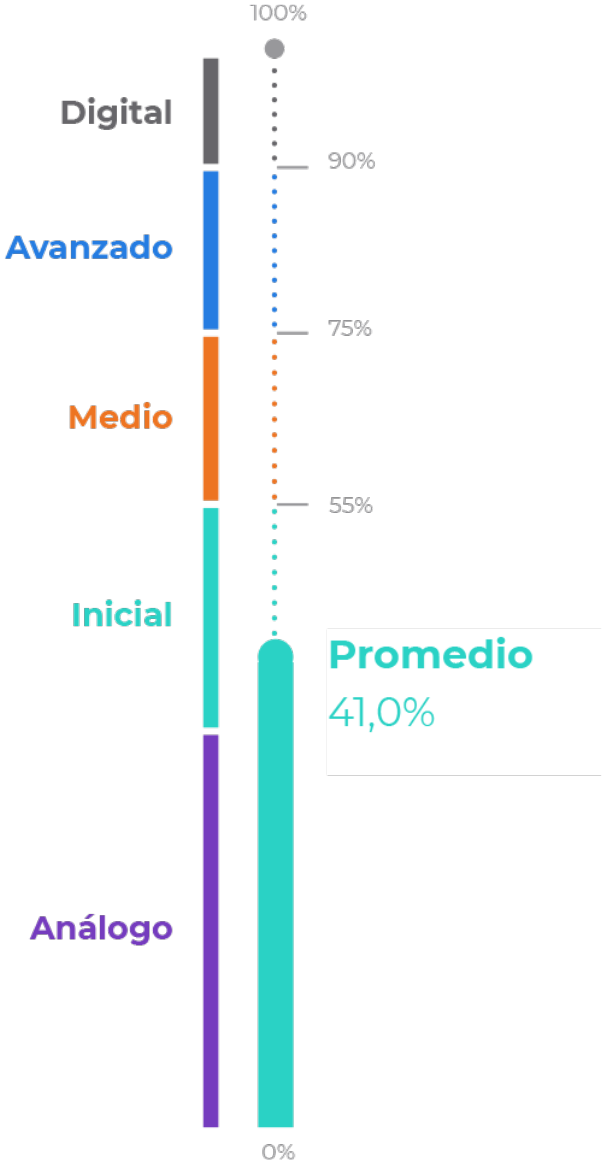
La Transformación Digital debe ser habilitada por la reinversión de los procesos de negocio y back-office, y la implementación de operaciones digital first.

IMDV® Procesos, tecnologías y operaciones digitales

Actualmente existe un gap relevante en cuanto a la evolución de los procesos de negocios habilitados por tecnologías digitales. Menos de la mitad de las organizaciones tienen mapeados los viajes del cliente ni poseen una mirada omnicanal. Además, a pesar que 7 de cada 10 cuenta con capacidad para desarrollar o adquirir hardware, solo 4 de cada 10 han incorporado Automatización, Inteligencia Artificial y Machine Learning a sus procesos.

41,0%

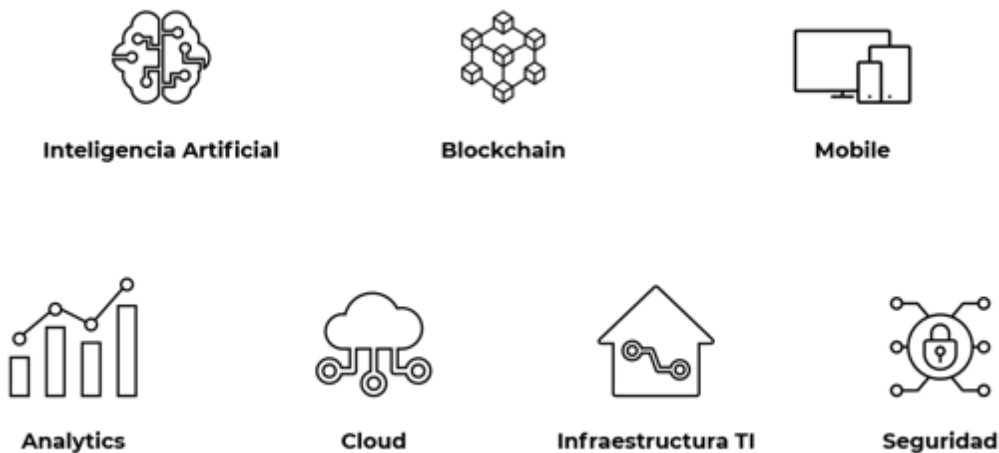
Es el IMDV® promedio de las organizaciones en Chile en la dimensión “Procesos, tecnologías y operaciones digitales”



La tecnología abre un sinfín de oportunidades que las organizaciones deben aprovechar

La proliferación de internet y los avances tecnológicos han permitido que hoy podamos conectarnos con cualquier lugar del mundo (incluso múltiples lugares del mundo) en tiempo real y optimizar exponencialmente nuestras formas de operar y relacionarnos, así como también desarrollar innovaciones antes impensadas que cambien radicalmente nuestra forma de vivir y experimentar el mundo. Por ejemplo, según el World Economic Forum, al 2022 las máquinas y algoritmos realizarán un 42% de las horas de trabajo y un 62% de la búsqueda, procesamiento y transmisión de datos e información en las organizaciones.

Tecnologías en aumento:

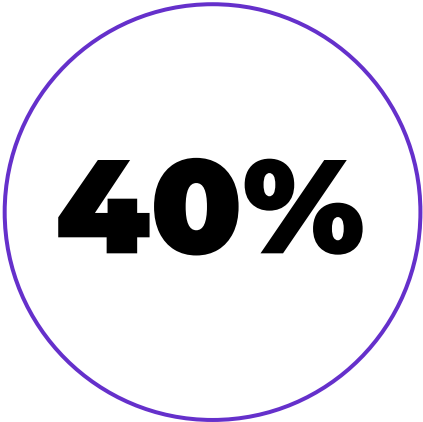


Las organizaciones que utilizan habilitadores tecnológicos para resolver un dolor del cliente no siempre tienen una mirada omnicanal, lo que afecta la experiencia del cliente



Dependerá de los líderes aprovechar o ignorar las nuevas oportunidades

El nuevo escenario que vivimos sin duda ha presentado una serie de desafíos para las organizaciones, entre ellos generar una nueva forma de relacionarse con sus clientes. En este contexto, será importante ajustar los viajes de los clientes previamente mapeados o mapearlos si es que aún no se ha hecho, incorporando los cambios de comportamiento que se esperan durante y post crisis.



sostiene que su organización tiene claramente mapeados los viajes del cliente más relevantes

45% Grandes empresas	32% Pymes	58% Sartups
20% Instituciones públicas	33% Centros de conocimiento	0% Gremios

> Existe una importante oportunidad de medir cuánto rentan los proyectos tecnológicos y priorizar las acciones de transformación en base a ello

41%

sostiene que en su organización existe un comité que prioriza las necesidades de transformación en base a su retorno

51% Grandes empresas	25% Pymes	35% Sartups
30% Instituciones públicas	36% Centros de conocimiento	17% Gremios

41%

sostiene que los líderes de su organización saben cuánto renta el portafolio de proyectos tecnológicos

42% Grandes empresas	41% Pymes	58% Sartups
10% Instituciones públicas	36% Centros de conocimiento	25% Gremios

Las organizaciones con acceso a hardware no están aprovechando su potencial

68%

sostiene que su organización tiene la capacidad de desarrollar o adquirir productos y servicios de hardware que le permitan implementar sus principales proyectos tecnológicos

76%

Grandes empresas

58%

Pymes

45%

Sartups

30%

Instituciones públicas

74%

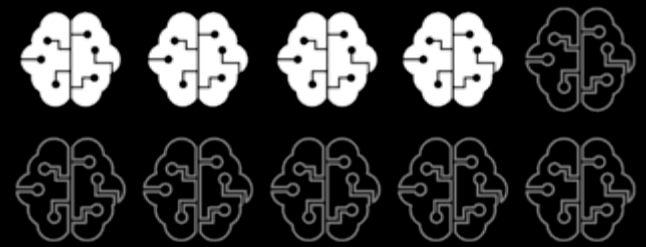
Centros de conocimiento

33%

Gremios

98%

de los ejecutivos de las organizaciones más avanzadas sostiene que tienen la capacidad de desarrollar o adquirir hardware que les permitan implementar sus principales proyectos tecnológicos



4/10

sostiene que su organización está incorporando automatización de procesos

50%

Grandes empresas

27%

Pymes

48%

Sartups

20%

Instituciones públicas

21%

Centros de conocimiento

25%

Gremios

4/10

señala que su organización está adoptando tecnologías como Inteligencia Artificial y Machine Learning

48%

Grandes empresas

27%

Pymes

71%

Sartups

10%

Instituciones públicas

33%

Centros de conocimiento

0%

Gremios

Y TÚ

**¿Cómo abordarás la
transformación?**

Sobre nosotros

➤ Somos Virtus Partners, consultora estratégica y de transformación líder en América Latina

Nos enfocamos en apoyar a las organizaciones a resolver desafíos de alta complejidad y desarrollar proyectos de alto impacto relacionados a Estrategia, Excelencia Operacional, Cultura y Personas, Sistemas Empresariales Familiares y Transformación.



Contamos con más de 13 años de experiencia, donde hemos apoyado a empresas, fundaciones, family business, inversionistas y gobiernos a desarrollar más de 200 proyectos en 13 países de la región:



Virtus Digital

> Combinamos estrategia, creatividad, innovación y tecnología para apoyar a las organizaciones en su camino hacia la Transformación Digital.

No digitalizamos. Transformamos y reinventamos modelos de negocios y la experiencia de clientes y colaboradores.



Agradecimientos

Queremos agradecer a cada uno de los líderes que contestaron la encuesta para construir esta nueva edición del IMDV®. Su tiempo y dedicación fue clave para la elaboración de este informe, el cual busca compartir información valiosa con cada una de las organizaciones en proceso de transformación, así como las entidades dedicadas a apoyarlas.

También agradecemos a cada una de las organizaciones que contribuyó en la recopilación de respuestas:

- Confederación de la Producción y el Comercio
- Start-Up Chile
- Fundación País Digital
- Centro de Transformación Digital UDD
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo
- Seminarium
- Valora
- Sistema B
- Innova 360



ST>RT-UPCHILE





Participa en el próximo IMDV®

www.somosvirtus.com/imdv

Conversemos

www.somosvirtus.com

contacto@somosvirtus.com

[In: /virtus-partners](#)

[IG: @virtuspartners](#)