

IMDV 2021

CHILE



**virtus
partners**

WWW.SOMOSVIRTUS.COM/IMDV

IMDV@SOMOSVIRTUS.COM



Contenidos

1. Sobre el IMDV®

- Índice de Madurez Digital Virtus
- Evolución IMDV®
- 6 dimensiones en transformación
- 5 niveles de madurez digital
- Trabajo de campo

2. Resultados generales

- El COVID-19 como catalizador de la Transformación Digital
- IMDV® en Chile: evolución digital se ha acelerado lentamente
- Comparativa de la madurez digital de Chile, Perú y Colombia
- Organizaciones dan salto en Estrategia y en Procesos, tecnologías y operaciones digitales

3. Análisis por dimensión

- Experiencia del cliente
- Estrategia
- Cultura y gestión del cambio
- Innovación y nuevos modelos de negocio
- Data & Analytics
- Procesos, tecnologías y operaciones digitales

4. Análisis por industria

- Radiografía de las industrias
- Worst and top performers

5. Conclusiones

- Más allá de la pandemia
- Recomendaciones para avanzar hacia la transformación digital

6. Agradecimientos

7. Sobre Virtus Partners

01. Sobre el IMDV® 2021

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 cambiante entorno competitivo.

Fue lanzado por primera vez en Chile en 2018, fecha a partir de la cual se ha realizado anualmente, posicionándose como una importante herramienta de medición de madurez digital a nivel nacional que es ampliamente utilizada y citada por el ecosistema empresarial, público y académico.

Así como el escenario que nos envuelve cambia rápidamente, el IMDV® también se ha ido adaptando en el tiempo. Particularmente en esta edición, se revisaron cada una de las dimensiones abordadas, incorporando nuevas preguntas en “Estrategia” y “Data y Analytics”. Además, como es de esperar dado el contexto actual de pandemia, el estudio también incluyó preguntas al respecto, con el fin de medir cómo las organizaciones han experimentado los diversos cambios y se han ido adaptando.

Finalmente, cabe destacar que, con el objetivo de expandir el estudio por Latinoamérica en línea con las operaciones de Virtus Partners, este año se incorporaron Colombia y Perú en la medición.

Además, por primera vez, en Chile contamos con la participación de organizaciones sin fines de lucro, que dadas sus particularidades fueron agregadas como un nuevo segmento a evaluar en esta edición.

Evolución IMDV®.



* El período de muestro de la segunda edición del IMDV® fue entre septiembre y noviembre de 2019, pero su lanzamiento fue pospuesto hasta 2020 dado el complejo escenario que vivía el país, primero por motivos del estallido social y luego por la llegada del COVID-19

6 dimensiones en transformación.

Desde nuestra perspectiva, para que cualquier proceso de Transformación Digital sea exitoso deberá ir más allá de simplemente digitalizar procesos, involucrando a los líderes y la organización en un esfuerzo estratégico por transformar sus modelos de negocio con centro en las personas, apalancándose en nuevas capacidades, data y tecnología.

De este modo, el IMDV® evalúa a las organizaciones en base a un cuestionario de 80 preguntas, enfocadas en seis dimensiones que requieren ser accionadas de manera sistemática:



01. Experiencia del cliente

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

02. Estrategia

- Alineamiento entre propósito, aspiración y estrategia
- Plan de acción para la transformación
- Entendimiento del entorno competitivo

03. Cultura y gestión del cambio

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

04. Innovación y nuevos modelos de negocios

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

05. Data y analytics

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

06. Procesos tecnología y operaciones digitales

- Uso de habilitadores de experiencia digital y viajes de clientes
- Rentabilidad y priorización de los proyectos digitales
- Capacidad tecnológica

5 niveles de madurez digital.

El IMDV® se traduce en un porcentaje entre 0% y 100% que se obtiene en base a la suma del puntaje obtenido en las 80 preguntas, donde cada respuesta posee una ponderación específica definida según la metodología diseñada por Virtus Partners.

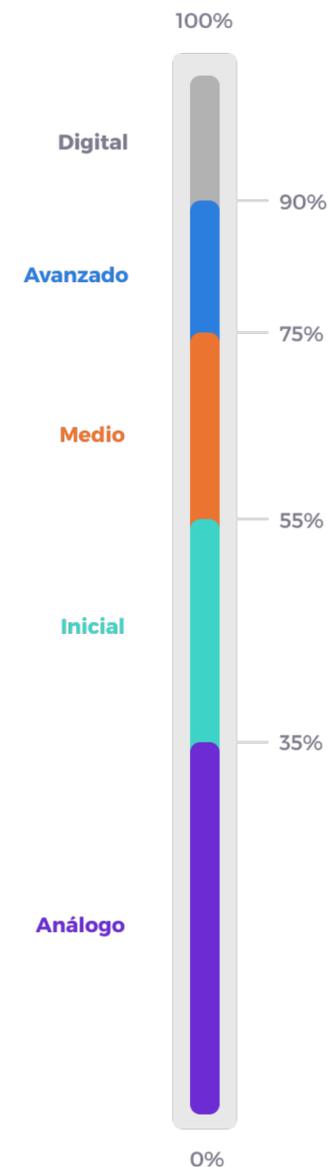
En base a este promedio, las organizaciones son clasificadas en una escala de cinco niveles de madurez digital:

01. Análogo 0% - 35%

Se encuentran en un nivel precario de digitalización, con todas las dimensiones muy inmaduras. Si bien en cierta medida están haciéndose cargo de las dimensiones de “Estrategia” y “Experiencia del cliente”, están menos desarrolladas en temas tecnológicos y de data.

02. Inicial 35% - 55%

Han comenzado a madurar en la mayoría de las dimensiones. Mientras que en “Estrategia”, “Experiencia del cliente” y “Cultura y gestión del cambio” se encontrarían entrando a un nivel Medio, en “Data & Analytics”, “Tecnología, procesos y operaciones digitales” e “Innovación y nuevos modelos de negocio” recién estarían comenzando a madurar.



03. Medio 55% - 75%

Son maduras en casi todas las dimensiones, pero menos avanzadas en “Innovación y nuevos modelos de negocio”, “Data & Analytics” y “Procesos, tecnología y operaciones digitales”. Mientras estas últimas se encuentran en un nivel Inicial o recién saliendo de él, las dimensiones de “Experiencia del cliente”, “Estrategia”, “Cultura y gestión del cambio”, tienen un nivel de madurez Medio.

04. 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, teniendo un nivel Avanzado de “Data & Analytics” y “Procesos, tecnologías y operaciones digitales”.

05. 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 avanzadas en “Procesos, tecnología y operaciones digitales”.

Trabajo de campo.

En su tercera edición, el IMDV® en Chile reunió 350 respuestas de altos ejecutivos de 297 organizaciones pertenecientes a 15 industrias, entre ellas grandes empresas, pymes, startups, academia*, asociaciones gremiales, entidades sin fines de lucro e instituciones públicas.

El período de muestreo abarcó entre el 3 de diciembre de 2020 y el 31 de enero de 2021.

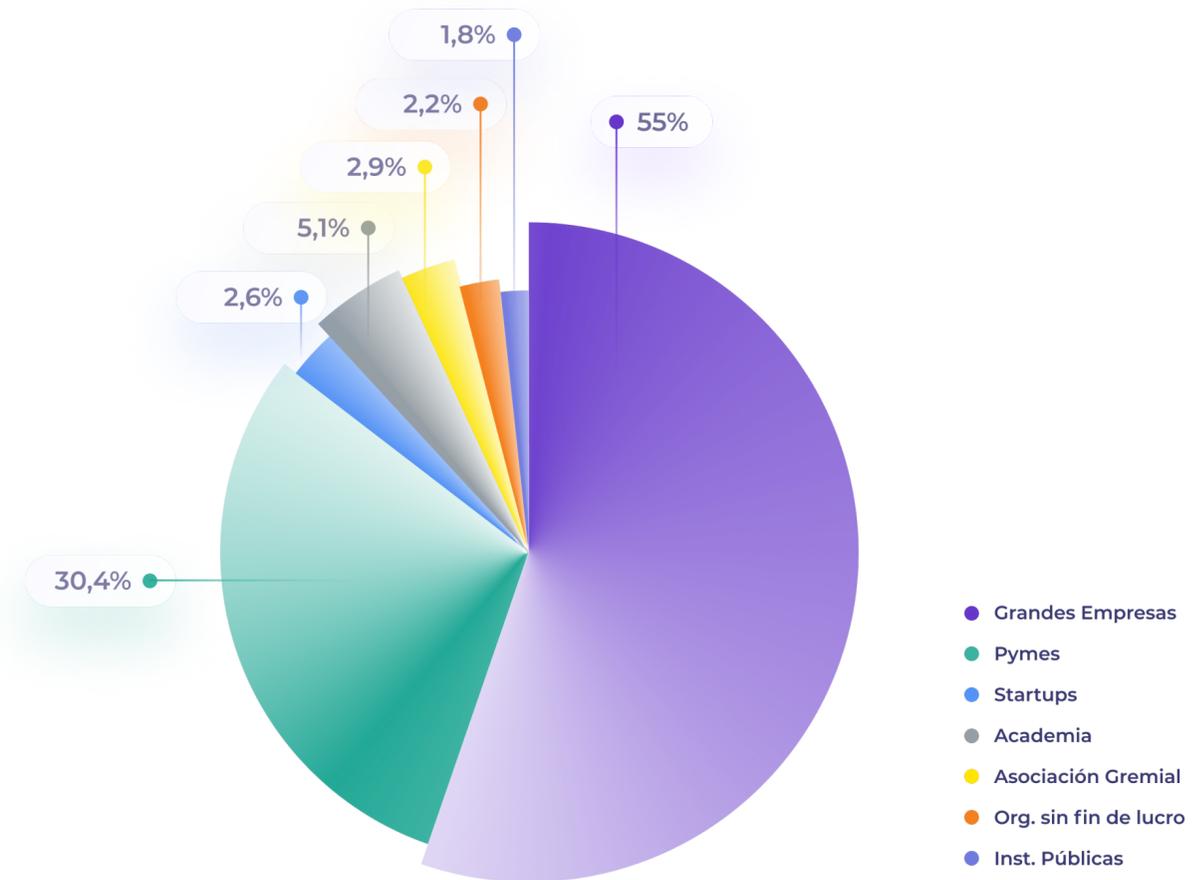
La encuesta contó con dos vías de distribución:

01.

Envíos dirigidos a las primeras líneas y líderes de transformación digital de organizaciones pertenecientes al ecosistema de Virtus Partners y de los partners estratégicos del estudio.

02.

Un enlace abierto a todo quien deseara participar, cuyas respuestas luego fueron filtradas en función de su pertinencia.



* El segmento Academia se compone de universidades y centros de conocimiento e investigación

02.

Resultados generales

El COVID-19 como catalizador de la transformación digital.

Por Juan José de la Torre, **Managing Partner Virtus Digital**

La pandemia no solo cambió por completo nuestra forma de vivir de un día para otro, sino también demostró la fragilidad de numerosos modelos de negocio, sobre todo de aquellos altamente análogos y con una baja madurez digital.

Esto llevó a muchas organizaciones a tener que adaptarse y reinventarse rápidamente para mantenerse operativas y competitivas, lo que en algunos casos ha constituido un verdadero desafío. De este modo, hemos visto a numerosos negocios bajar la cortina, mientras que otros, incluyendo algunos de gran tamaño y tradicionalmente exitosos, han tenido que incurrir en muchos esfuerzos para poder mantenerse a flote.

En este contexto, conocer la evolución digital de las organizaciones se hace más importante que nunca, razón por la cual lanzamos la tercera edición de nuestro Índice de Madurez Digital Virtus en Chile, con preguntas y análisis adaptados al escenario actual. Además, por primera vez también abrimos este estudio a Perú y Colombia, lo que nos permite conocer su realidad y hacer comparaciones entre países de la región.

Como verán a continuación, efectivamente el COVID-19 ha sido un catalizador de la transformación digital para algunas organizaciones, no obstante, la mayoría más bien ha impulsado la digitalización como una reacción a la contingencia. Mientras el primer proceso involucra un abordaje sistemático de las seis dimensiones previamente descritas, el segundo se concentra en lo tecnológico, llevando actividades análogas al plano digital, pero sin incurrir en una verdadera transformación del negocio. Esto se traduce en que la evolución del IMDV® ha tenido un crecimiento menor a lo esperado y en que cerca de la mitad de las grandes empresas del país declaran que aún no tienen un plan de acción claro y robusto para transformarse digitalmente. Una situación preocupante, que sin duda pone sobre la mesa la urgencia y responsabilidad de seguir avanzando.

Al igual que sus versiones anteriores, esperamos que el IMDV® 2021 constituya una herramienta importante para comprender de mejor manera dónde nos encontramos en nuestro camino de evolución digital. Además, que sea una guía sobre las dimensiones que debemos fortalecer para generar modelos de negocio más competitivos, ágiles, efectivos, resilientes y sustentables, poniendo a las personas realmente al centro y potenciando la creación de valor.



IMDV® en Chile: evolución digital se ha acelerado lentamente.

Principalmente impulsadas por la pandemia, las organizaciones chilenas avanzaron desde un IMDV® promedio de 51,4% a 57,4%, lo que representa un incremento de 6 puntos porcentuales entre las últimas dos ediciones del estudio.

Si bien no es posible comparar estas cifras con el primer informe, dada la diferente composición de su muestra, sí se puede hacer una comparación a nivel de grandes empresas. En ese sentido, podemos ver que en entre el informe de 2018 y el de 2020* hay un crecimiento de 3,7 puntos porcentuales, cifra que se eleva a 6,4 puntos al comparar las últimas dos ediciones.

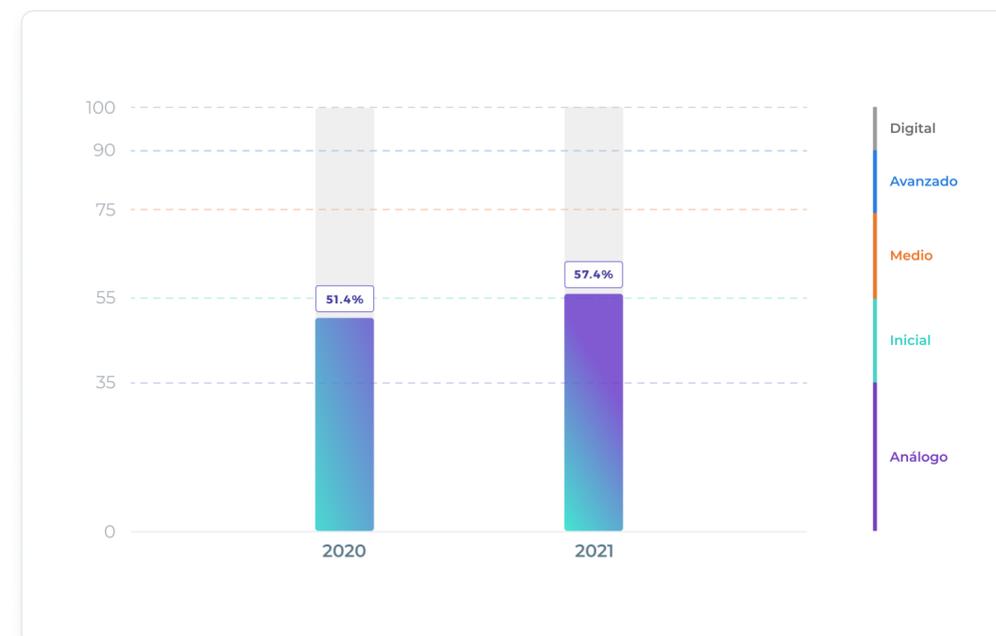
Se trata de un avance más lento de lo esperado, sobre todo considerando la conciencia que existe actualmente de que la madurez digital es un requisito fundamental para que las organizaciones se mantengan competitivas y resilientes en un mercado con un entorno cada vez más incierto y cambiante.

De todos modos, 78% de las organizaciones y 81% de las grandes empresas sostienen que la pandemia aceleró sus procesos de transformación digital, provocando un cambio profundo a nivel cultural, así como también generando nuevos modelos y formas de trabajo.

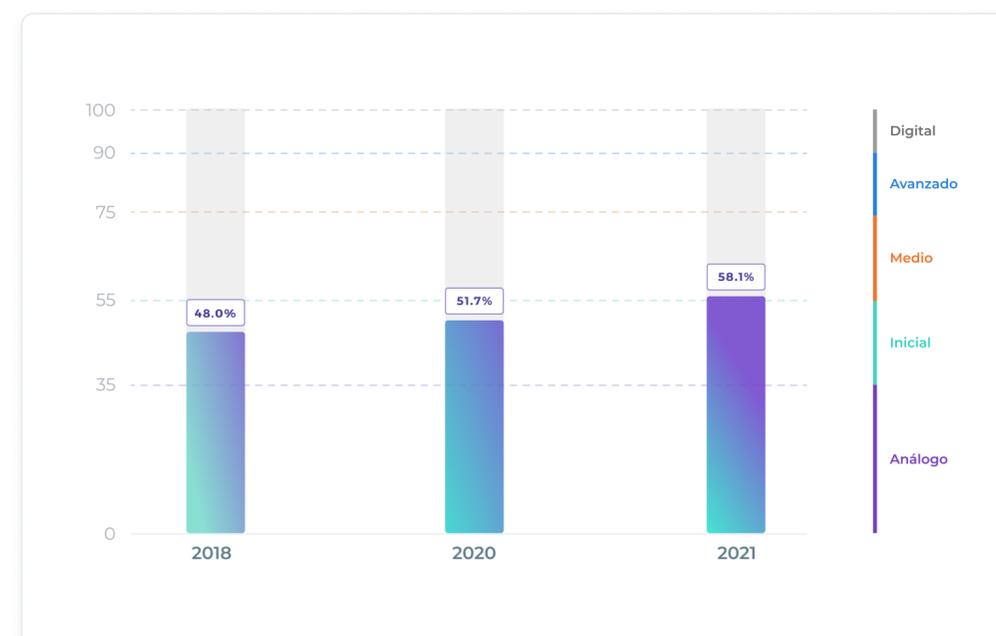
Esperamos que estos procesos sean realmente efectivos y que podamos ver su impacto reflejado con mayor claridad en los resultados del próximo IMDV®.

* El período de muestro del IMDV® 2020 fue entre septiembre y noviembre de 2019, pero su lanzamiento fue pospuesto hasta el siguiente año dado el complejo escenario que vivía el país, primero por motivos del estallido social y luego por la llegada del COVID-19

EVOLUCIÓN IMDV® 2020 - 2021 ORGANIZACIONES CHILENAS



EVOLUCIÓN IMDV® 2018 - 2021 GRANDES EMPRESAS CHILENAS





Si nos vamos al detalle por segmento, podemos observar que **la brecha de madurez digital entre grandes empresas y pymes se está acrecentando**. En 2020, la diferencia entre ambos grupos era de 1,5 puntos porcentuales, cifra que se elevó a 2 puntos en 2021.

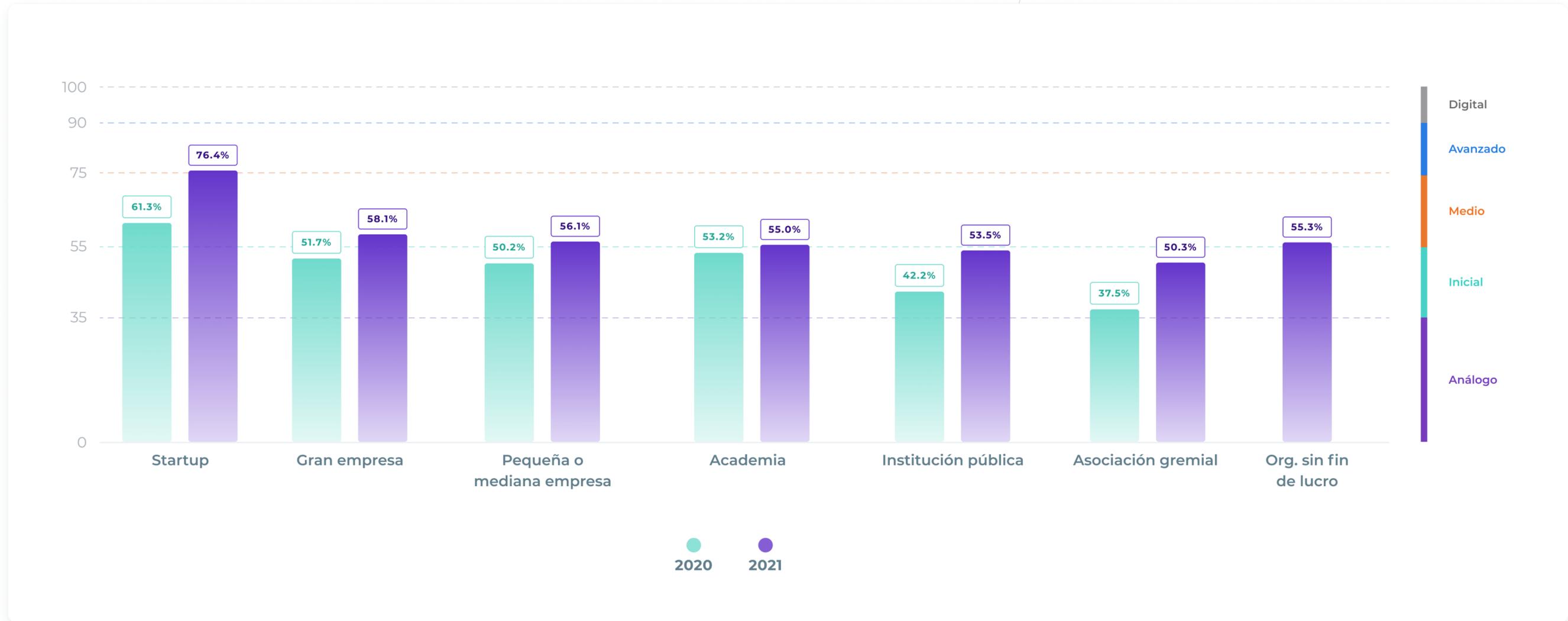
En el mismo período, las que más avanzaron fueron las startups que, dada su naturaleza enfocada en el crecimiento exponencial, tienden a tener una mayor madurez digital que otro tipo de organizaciones.

Estas mejoraron 15,1 puntos porcentuales, avanzando desde un nivel de madurez digital Medio a Avanzado. En tanto, las asociaciones gremiales, que históricamente han sido las menos evolucionadas, en parte por su naturaleza menos competitiva, sorprendentemente mejoraron 12,8 puntos porcentuales.

La academia es la que menos evolucionó digitalmente. Sumando 1,8 puntos porcentuales respecto a la edición anterior del estudio, su IMDV® de 55% la posiciona en el límite entre los niveles de madurez Inicial y Medio. **Esto da cuenta de un avance lento, considerando el surgimiento de nuevas formas de estudiar y trabajar con formatos híbridos o 100% remotos. Es esta línea, es necesario impulsar verdaderos procesos de transformación y adaptación al interior de estas organizaciones,** incorporando nuevas tecnologías y herramientas, pero sobre todo avanzando hacia un cambio cultural que facilite su evolución.

Finalmente, **el sector público experimentó un destacado avance de 11,3 puntos porcentuales.** Esto, sin duda, se debe al fuerte impulso que dio la pandemia a la necesidad de las personas de acceder a servicios estatales de manera remota y a un mayor entendimiento de sus necesidades, lo que ha llevado a las instituciones públicas a acelerar la adopción de canales digitales y a mejorar algunos de sus servicios.

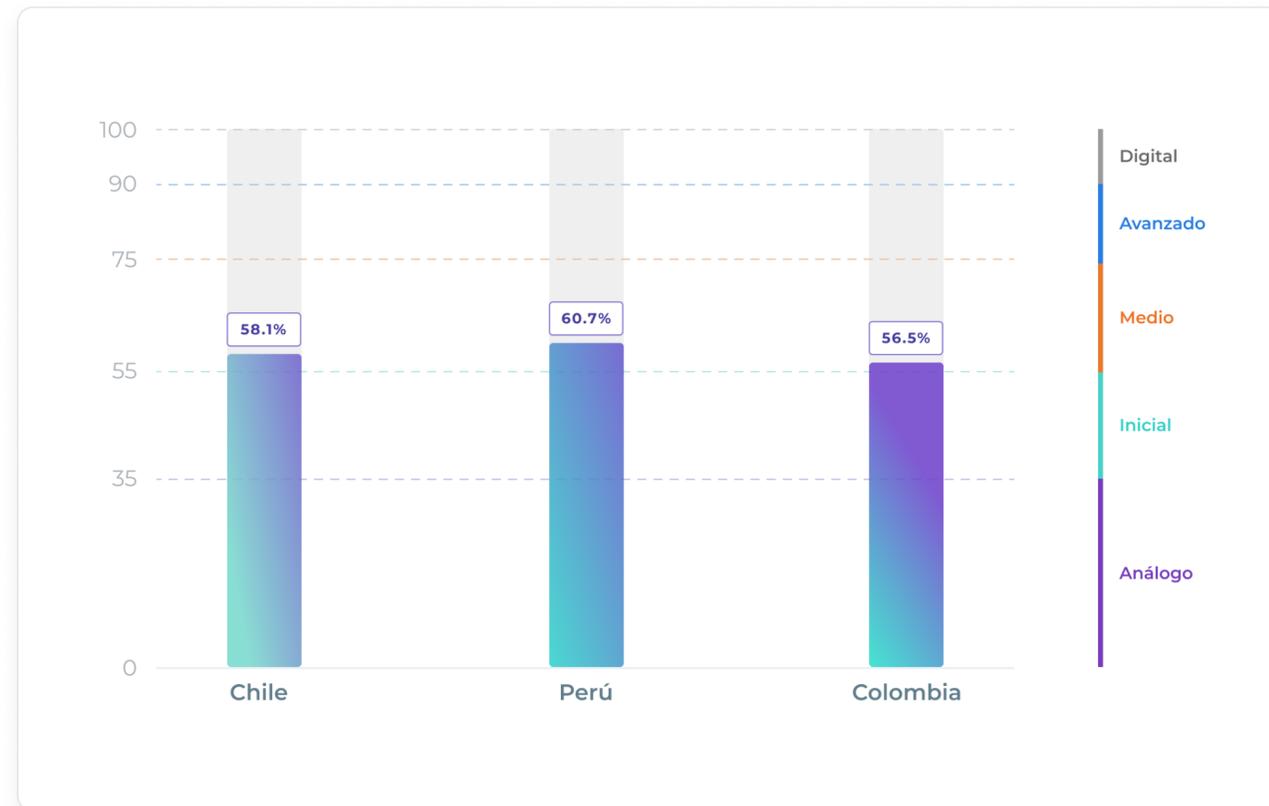
EVOLUCIÓN IMDV® 2020-2021 POR SEGMENTO



Grandes empresas presentan una madurez digital similar en Chile, Perú y Colombia.

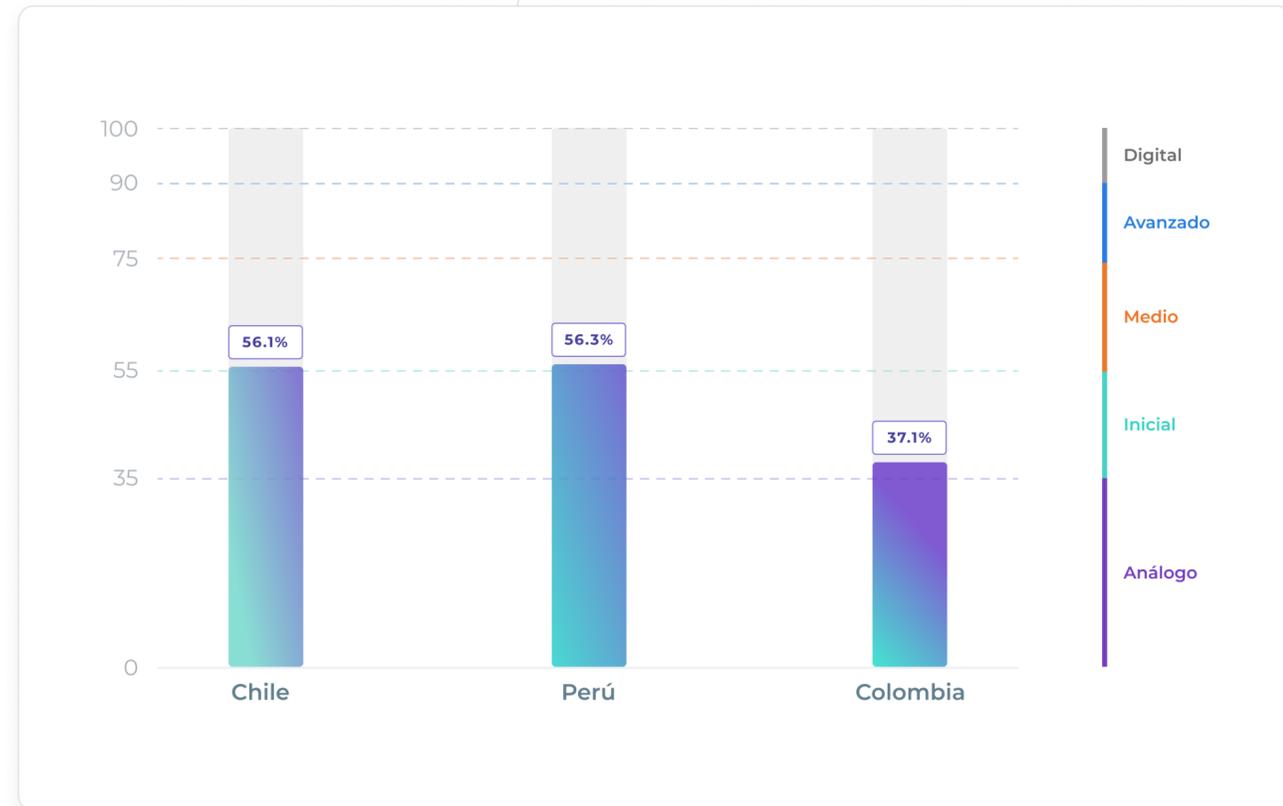
Las grandes compañías chilenas son levemente más maduras digitalmente que sus pares colombianas y, también levemente, más inmaduras que las grandes compañías peruanas. No obstante, en los 3 países los niveles de madurez digital de este segmento son bastante bajos, lo que permite enormes oportunidades de mejora.

IMDV® 2021 GRANDES EMPRESAS POR PAÍS



En el caso de las pymes, la situación se repite con Chile en una posición muy similar a la de Perú. Sin embargo, en el caso de Colombia, podemos ver que la madurez digital de ese segmento es bastante menor, haciendo urgente dotarlo de nuevas capacidades y herramientas.

IMDV® 2021 PYMES POR PAÍS



Startups chilenas: referentes en madurez digital.

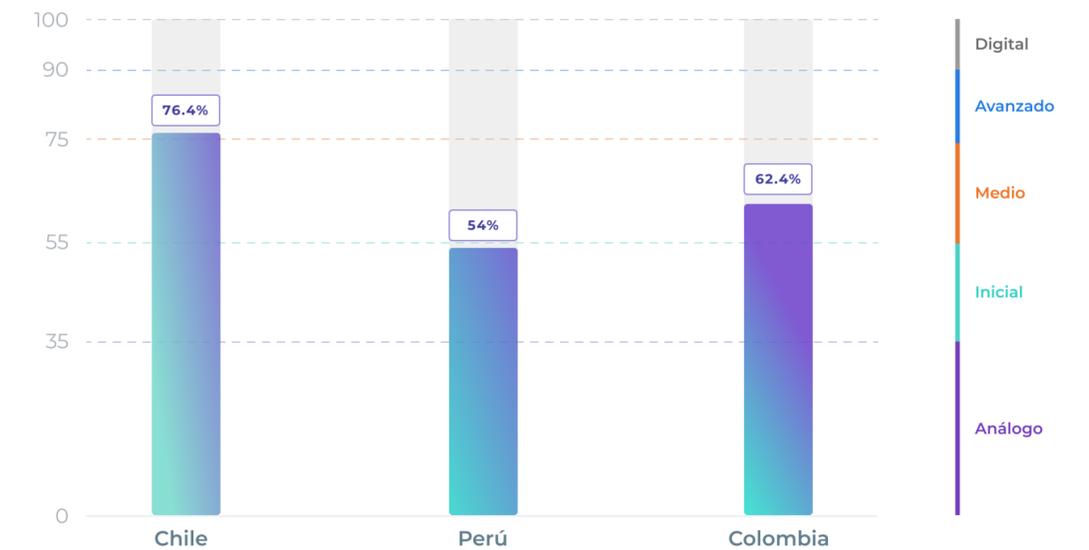
Las startups chilenas presentan una madurez digital bastante superior a la de sus pares peruanas y colombianas. De hecho, con un IMDV® de 76,4%, estas también superan con creces a las grandes empresas chilenas y todos los otros segmentos medidos en este estudio.

Actualmente, las startups están capturando una parte importante del mercado al disponibilizar servicios y productos más efectivos, eficientes y responsables ante los ojos de los clientes, impulsadas por nuevas tecnologías y modelos de negocio que generan disrupción en los sectores donde operan.

Quizás el mejor ejemplo de esto sea la industria financiera con las FinTechs, las cuales están arrebatando mucho terreno a las empresas “tradicionales”. Por eso, para los incumbentes el momento de avanzar es ahora.

Es más, en 2021 hemos visto a múltiples startups chilenas lograr importantes avances en sus planes de crecimiento y expansión global, así como también marcar nuevos récords en el levantamiento de capital con importantes inversionistas, sumando incluso nuevos unicornios al ecosistema.

IMDV® 2021 STARTUPS POR PAÍS



IMDV® 2021 POR SEGMENTO POR PAÍS



* Este gráfico es comparativo, por lo que solo se incluyeron los segmentos donde era posible comparar los resultados de al menos dos países



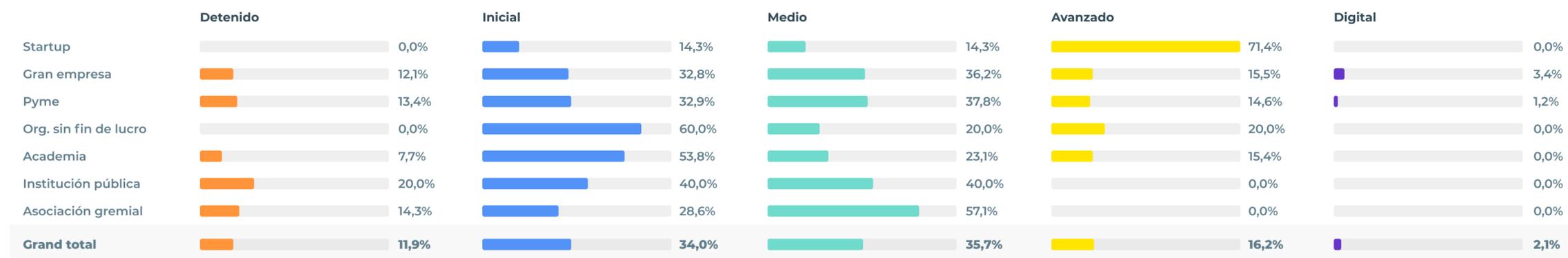
Muchas organizaciones aún se encuentran en un nivel Detenido o Inicial de madurez digital.

Mientras 44,9% de las grandes empresas y 46,3% de las pymes no han comenzado su transformación digital o que se encuentran en las etapas iniciales, un resultado alarmantemente alto, todas las startups han comenzado este proceso y sólo 14,3% se encuentran en etapas tempranas.

Sin embargo, resulta muy interesante que 3,4% de las grandes compañías y 1,2% de las pymes se encuentran en el nivel superior de la escala del IMDV®, lo que demuestra que las organizaciones más rezagadas pueden mejorar significativamente su madurez digital si realmente se lo proponen.

Por otro lado, alrededor del 60% de las organizaciones sin fines de lucro, la academia y las instituciones públicas se encuentran en un nivel de madurez digital Detenido o Inicial, siendo urgente que sus líderes se comprometan con este proceso dado el rol clave que cumplen en el desarrollo de la sociedad.

DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTO EN LOS 5 NIVELES DE MADUREZ DIGITAL



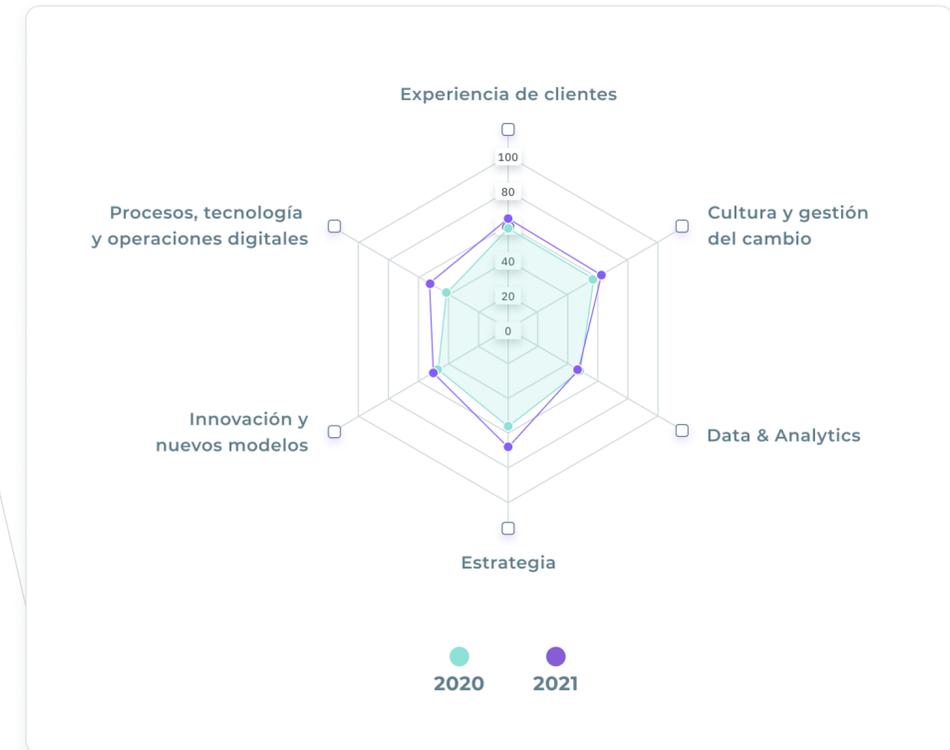
Organizaciones dan el salto en Estrategia y Procesos, tecnologías y operaciones digitales.

Tanto la dimensión de Estrategia como la de Procesos, tecnologías y operaciones digitales anotan un avance de 11,5 puntos porcentuales, constituyendo por lejos las que más evolucionaron las organizaciones chilenas entre las dos últimas ediciones del IMDV®. Sin duda, esto es resultado de la pandemia, la que obligó a múltiples organizaciones a tener que digitalizar sus procesos y posicionó a la transformación digital como una necesidad estratégica a abordar.

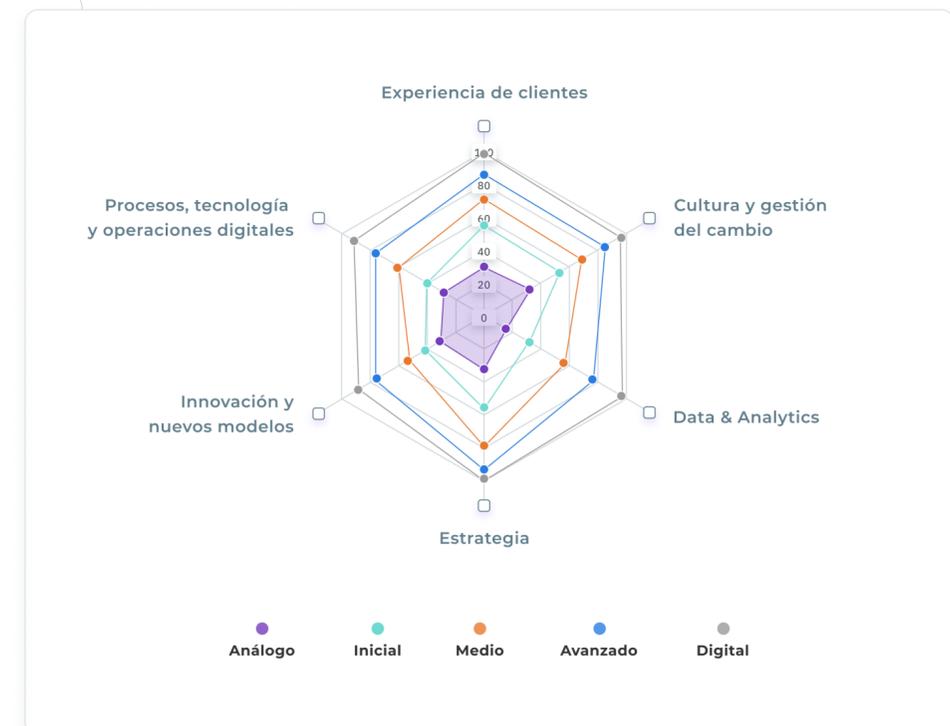
Por el contrario, Data & Analytics incluso retrocedió 1 punto porcentual, lo que se explica dadas las nuevas preguntas incorporadas en esta dimensión, enfocadas en actualizarla acorde a los avances a nivel mundial en esta práctica.

En tanto, Experiencia de clientes creció 5,9 puntos porcentuales, Cultura y gestión del cambio 4,8 e Innovación y nuevos modelos de negocio 3,1.

EVOLUCIÓN IMDV® 2020 - 2021 POR DIMENSIÓN



IMDV® 2021 POR DIMENSIÓN SEGÚN NIVEL DE MADUREZ



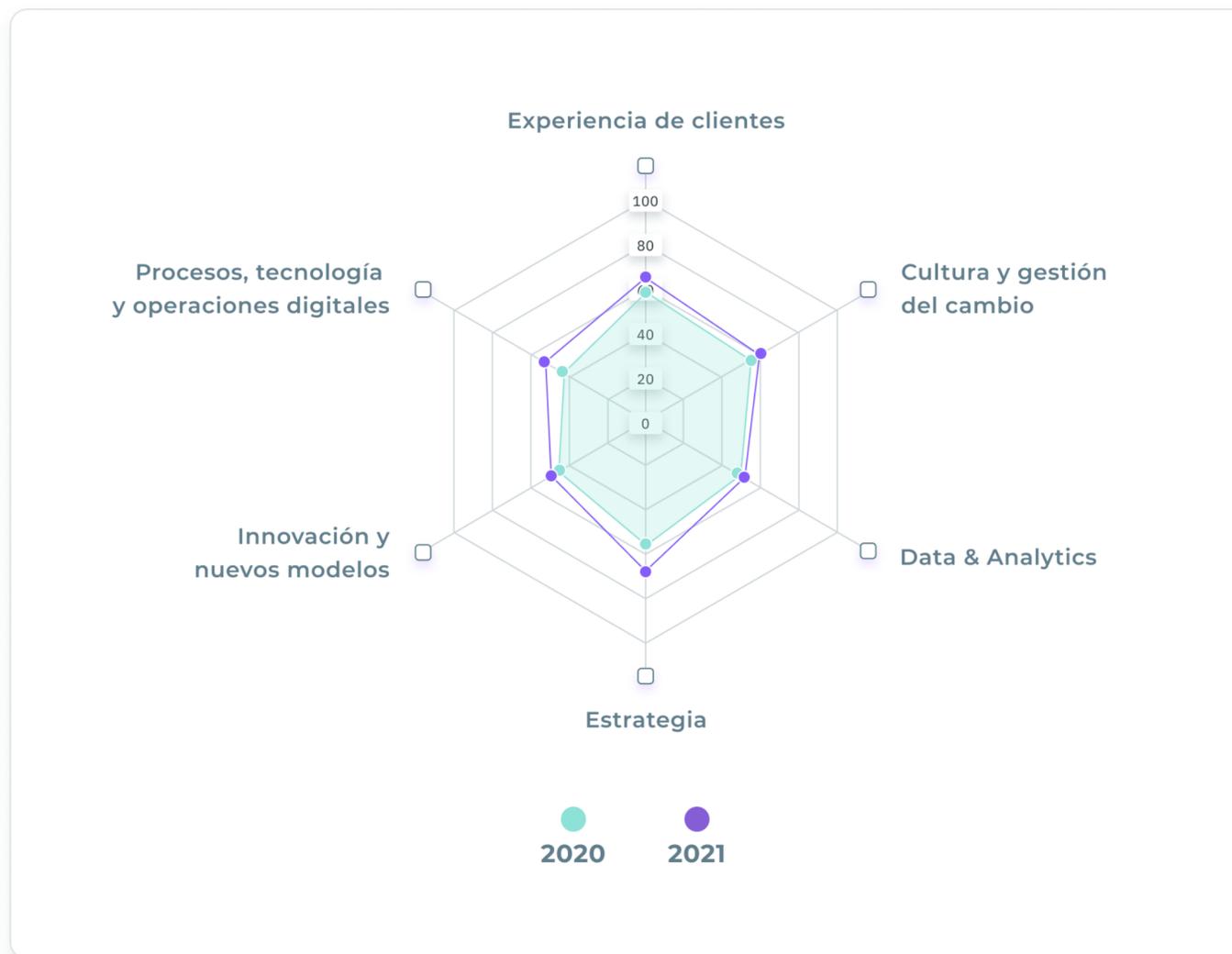
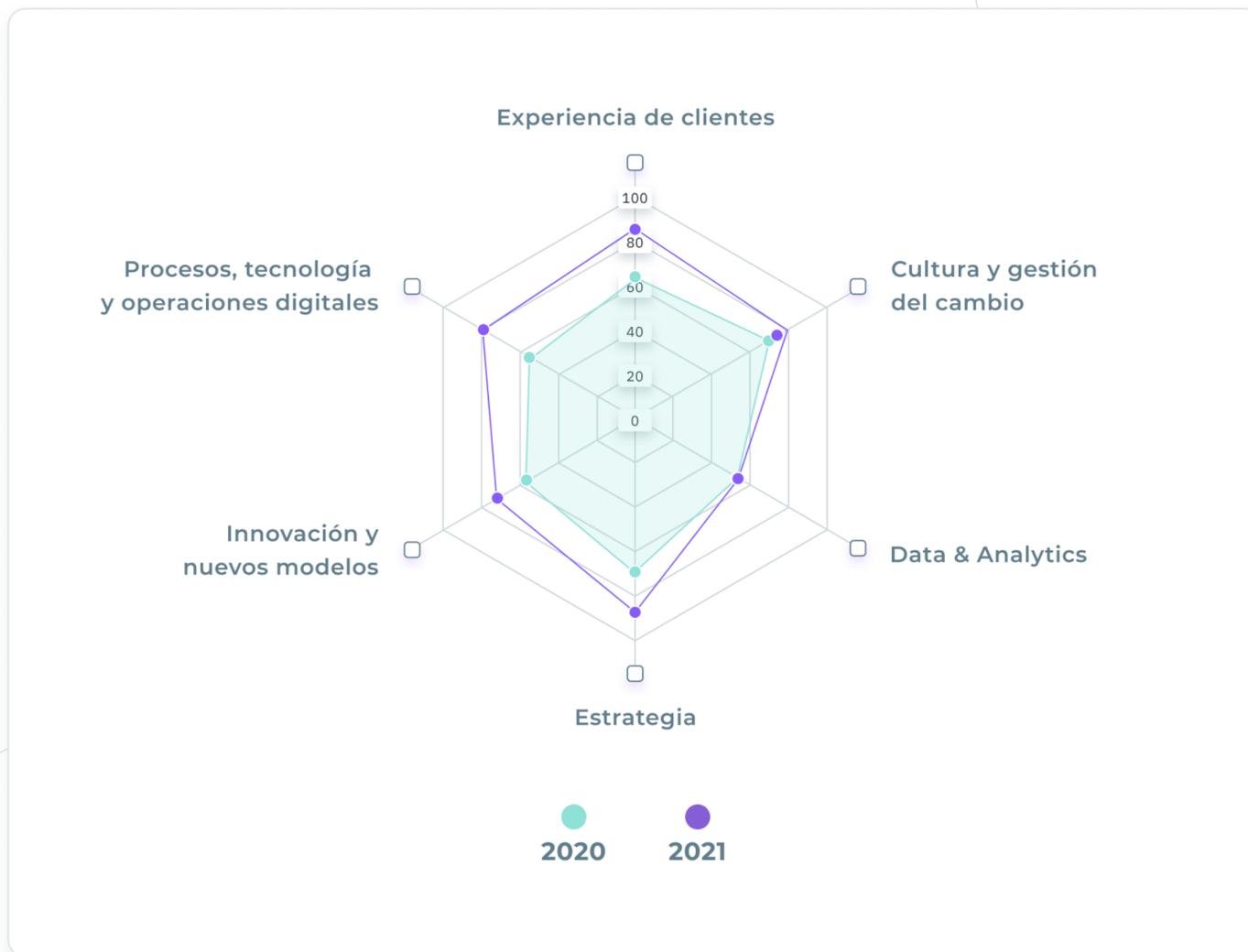
Con un incremento de 24,5 y 22,8 puntos porcentuales, respectivamente, las startups dieron el mayor salto en las dimensiones de Procesos, tecnología y operaciones digitales y en Experiencia del cliente.

En tanto, en el caso de las grandes empresas, el mayor avance fue en Estrategia y también en Procesos, tecnología y operaciones digitales, sumando 10,1 y 9 puntos porcentuales.

En ambos casos la dimensión menos revolucionada es Data & Analytics, donde las startups avanzaron solo 0,5 puntos porcentuales, mientras que las grandes empresas lo hicieron 0,4 puntos.

EVOLUCIÓN IMDV® 2021 STARTUPS POR DIMENSIÓN

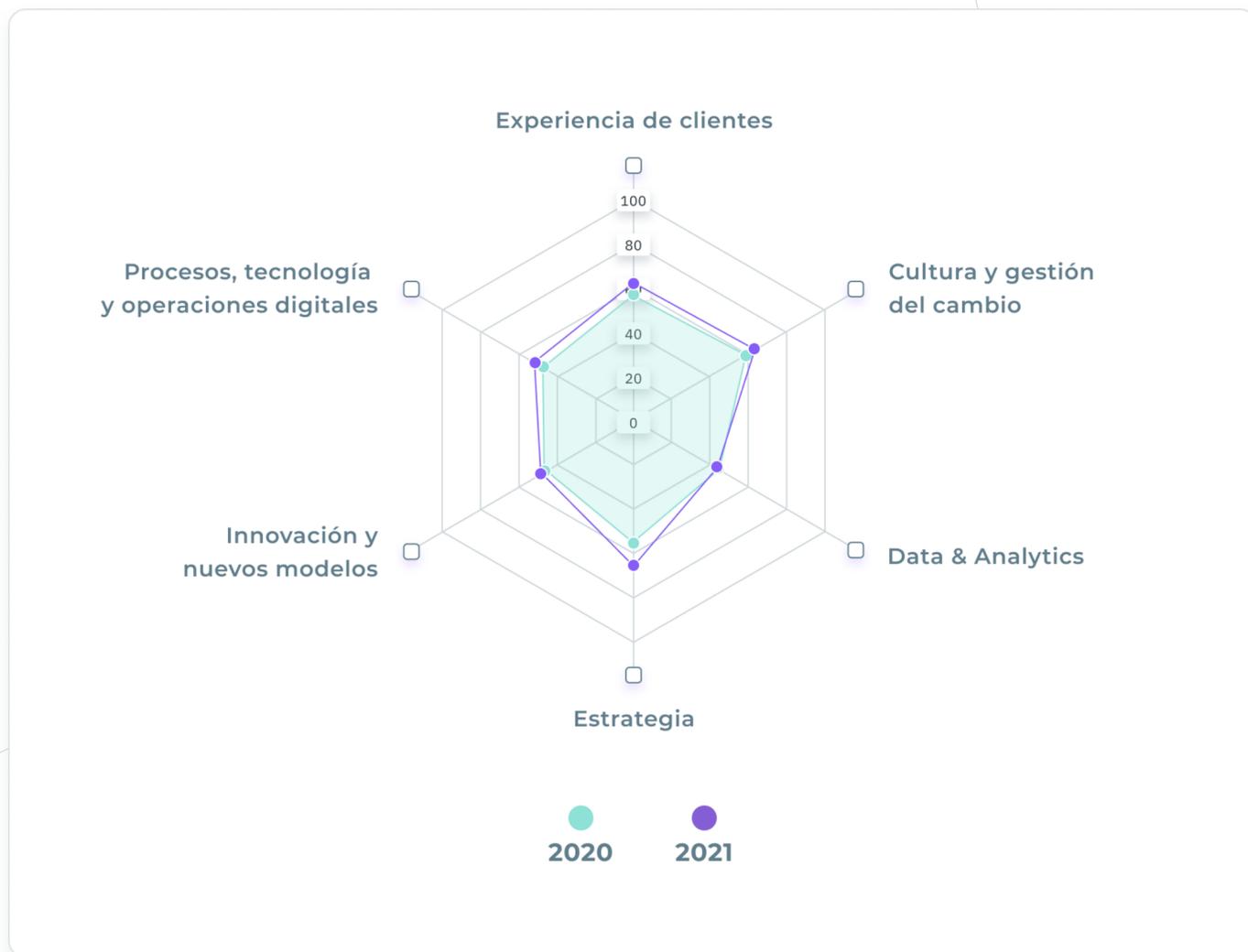
EVOLUCIÓN IMDV® 2021 GRANDES EMPRESAS POR DIMENSIÓN



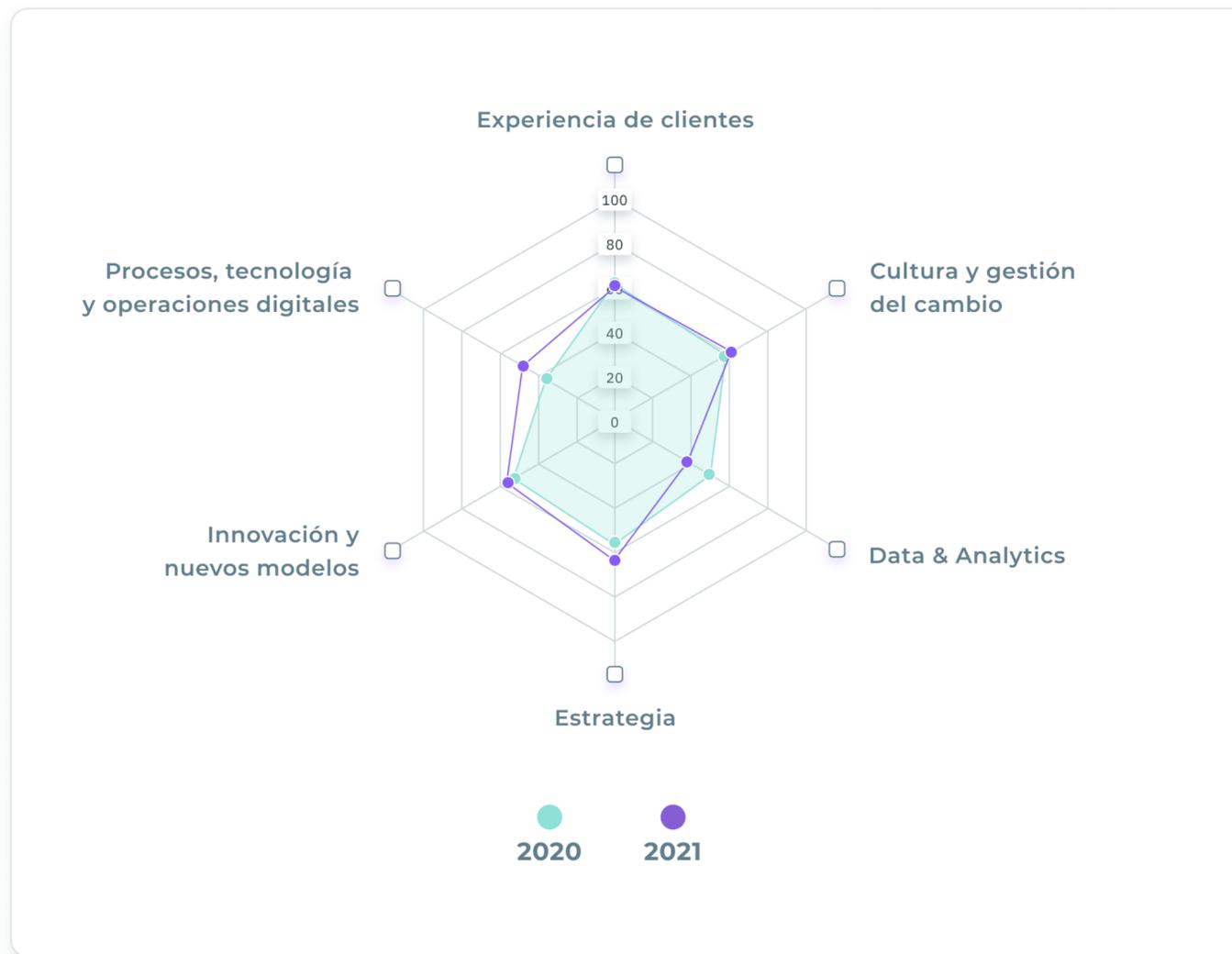
Al igual que las grandes empresas, las dimensiones que más evolucionaron las pymes entre las dos últimas mediciones del IMDV® son **Procesos, tecnología y operaciones digitales** y **Estrategia**, con un incremento de 14,5 y 11,7 puntos porcentuales.

En el caso de la academia, el mayor avance se dio en **Procesos, tecnología y operaciones digitales** con 12,3 puntos porcentuales. Sin embargo, la dimensión de **Data & Analytics** sufrió un retroceso significativo de 12,2 puntos. Esto se debe a las nuevas preguntas incorporadas en esta dimensión y a una visión más crítica por parte de los participantes en el IMDV® respecto a estas capacidades.

EVOLUCIÓN IMDV® 2021 PYMES POR DIMENSIÓN

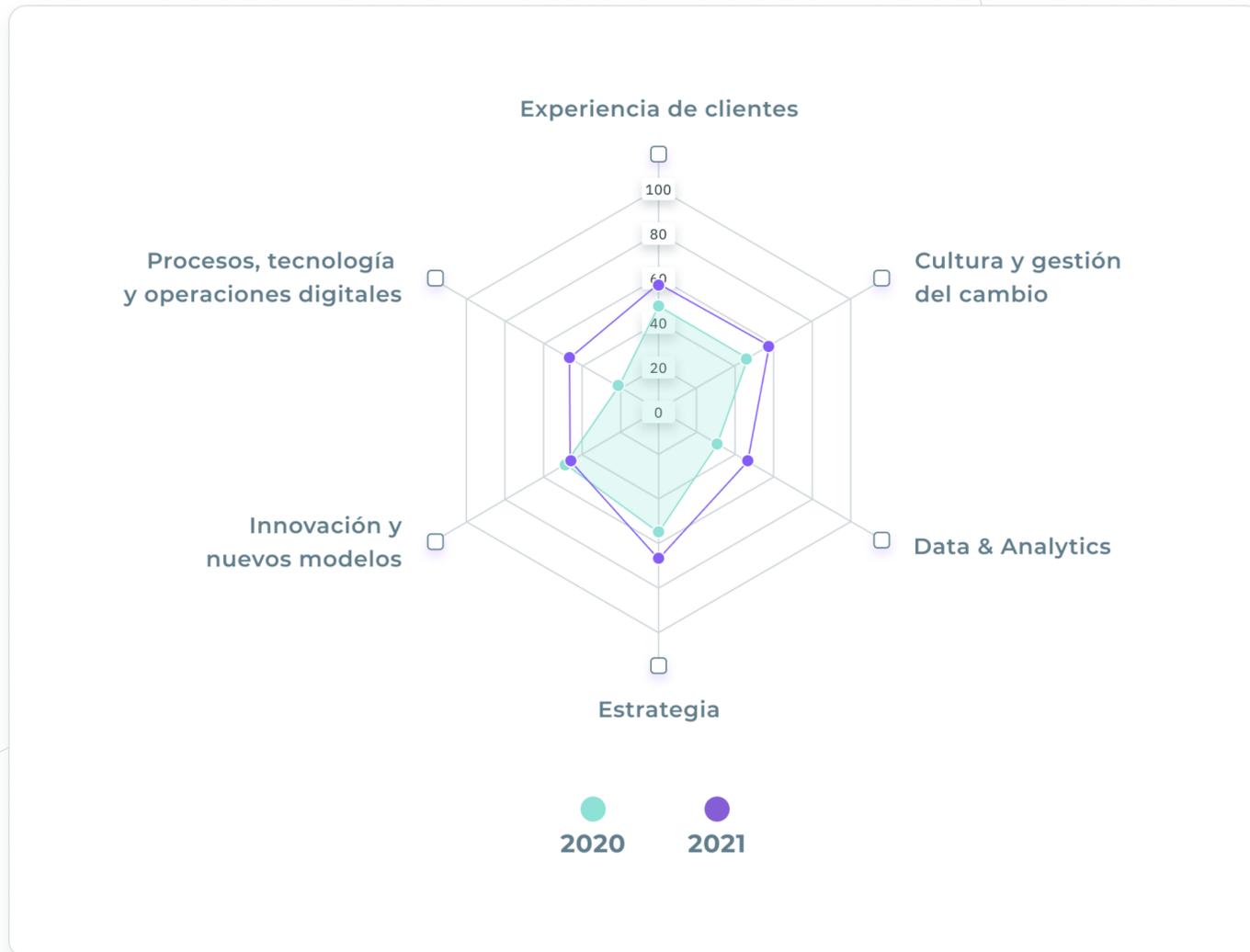


EVOLUCIÓN IMDV® 2021 ACADEMIA POR DIMENSIÓN



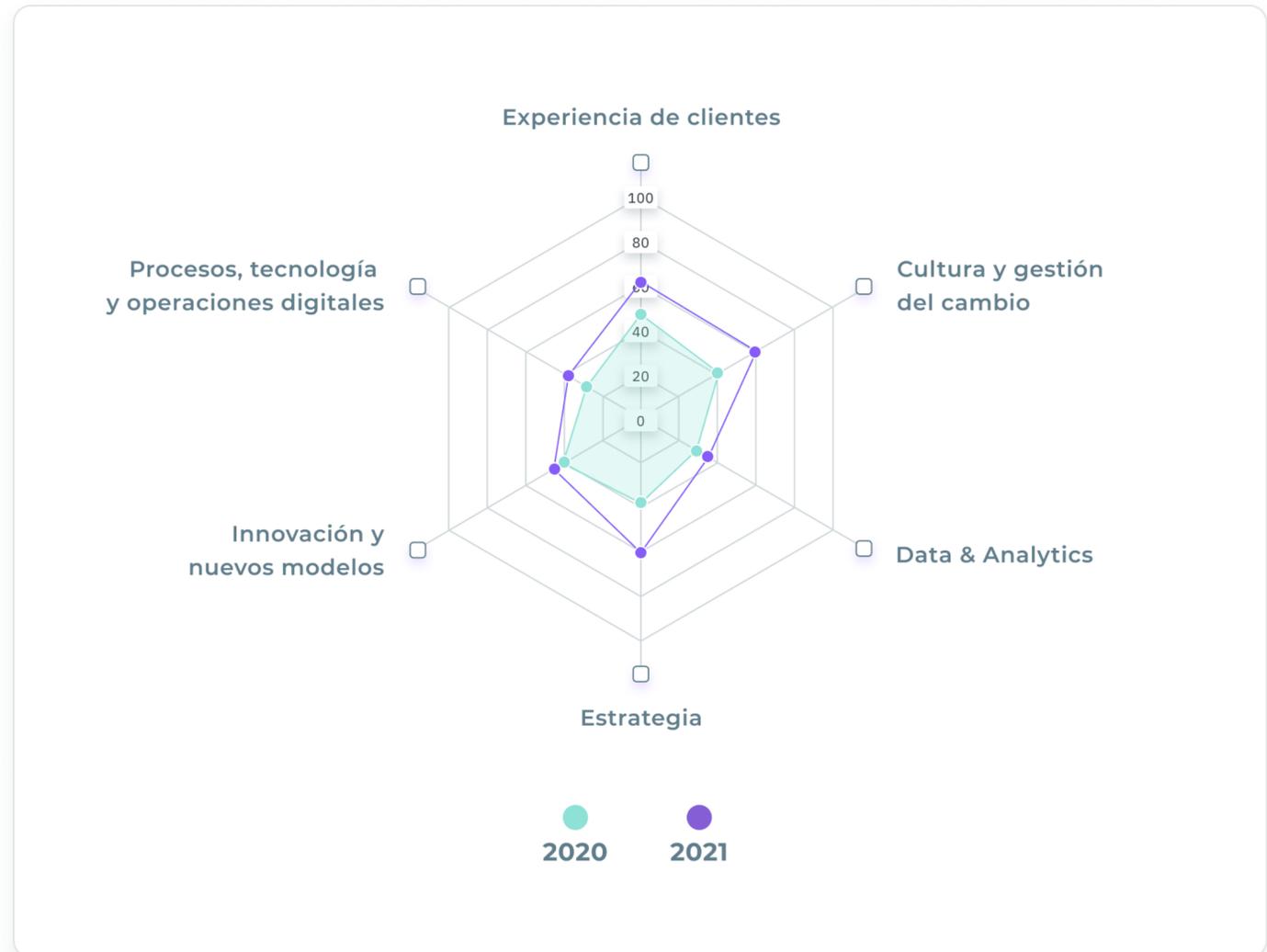
Con un incremento de 25,7 puntos porcentuales, el mayor salto de las instituciones públicas fue en **Procesos, tecnología y operaciones digitales**. Además, este segmento fue el que más creció en **Data & Analytics**, sumando 15,7 puntos. Esto tiene que ver con la urgencia que tuvo este sector de transformarse rápidamente durante la pandemia con miras a gestionar mejor la crisis y mantener sus servicios esenciales operativos.

EVOLUCIÓN IMDV® 2021 INSTITUCIONES PÚBLICAS POR DIMENSIÓN



Los gremios se pegaron un salto importante de 22,1 puntos porcentuales en la dimensión de **Estrategia**, seguido por un incremento de 19,1 puntos en **Cultura y gestión del cambio** y 14,6 puntos en **Experiencia del cliente**. Esto se explica por los cambios que vive el país tanto a nivel de pandemia, como en lo político y social, lo que implicó una profunda transformación por parte de estas organizaciones.

EVOLUCIÓN IMDV® 2021 GREMIOS POR DIMENSIÓN



03. Análisis por dimensión

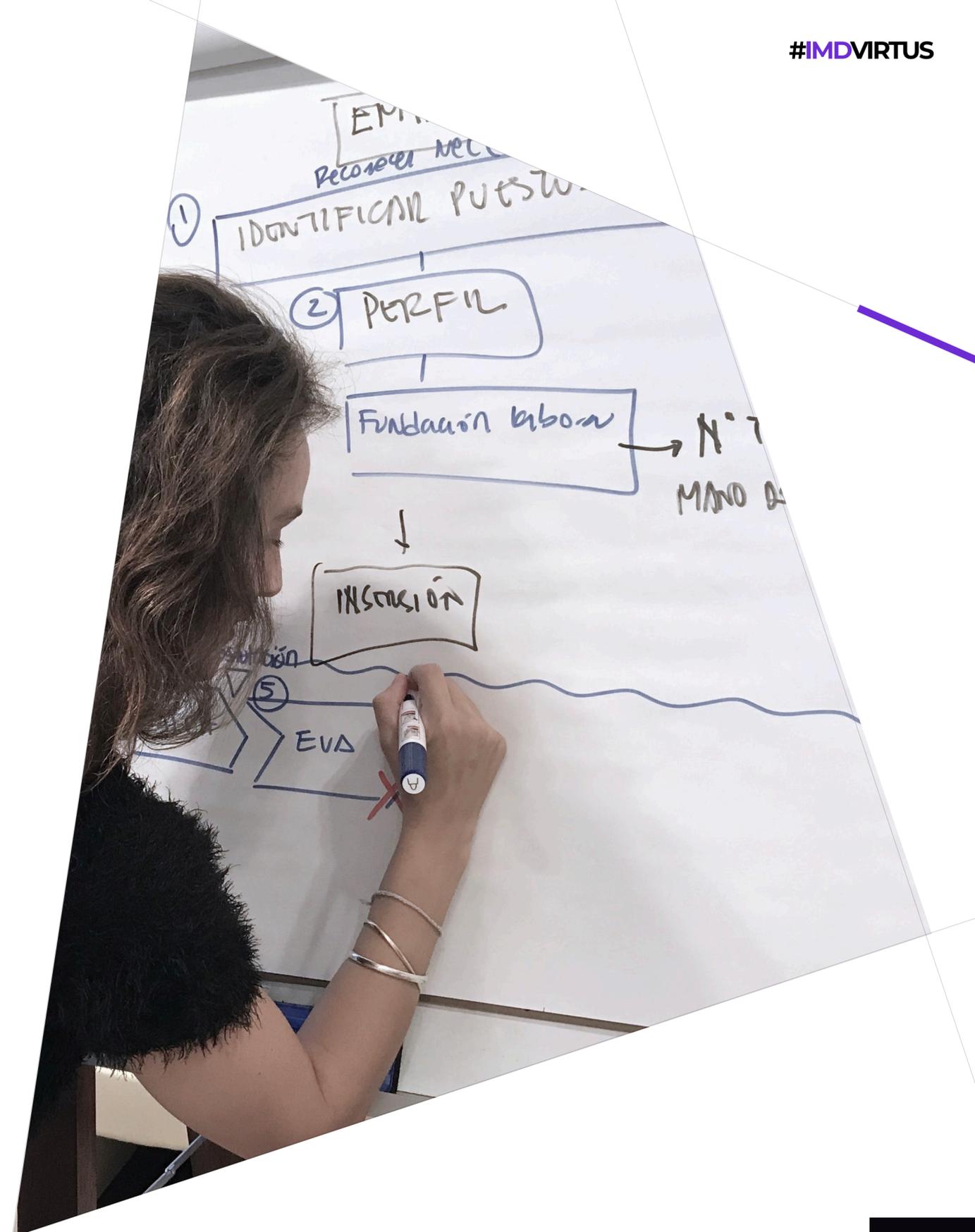
Ciente al centro: de la intención a la acción.

En general, las organizaciones comprenden la relevancia de crear experiencias centradas en las personas y la gran mayoría de ellas realmente creen que lo hacen. Sin embargo, existen ciertos matices entre el “decir” y el “hacer”, los cuales se ven acentuados especialmente en el caso de las pymes.

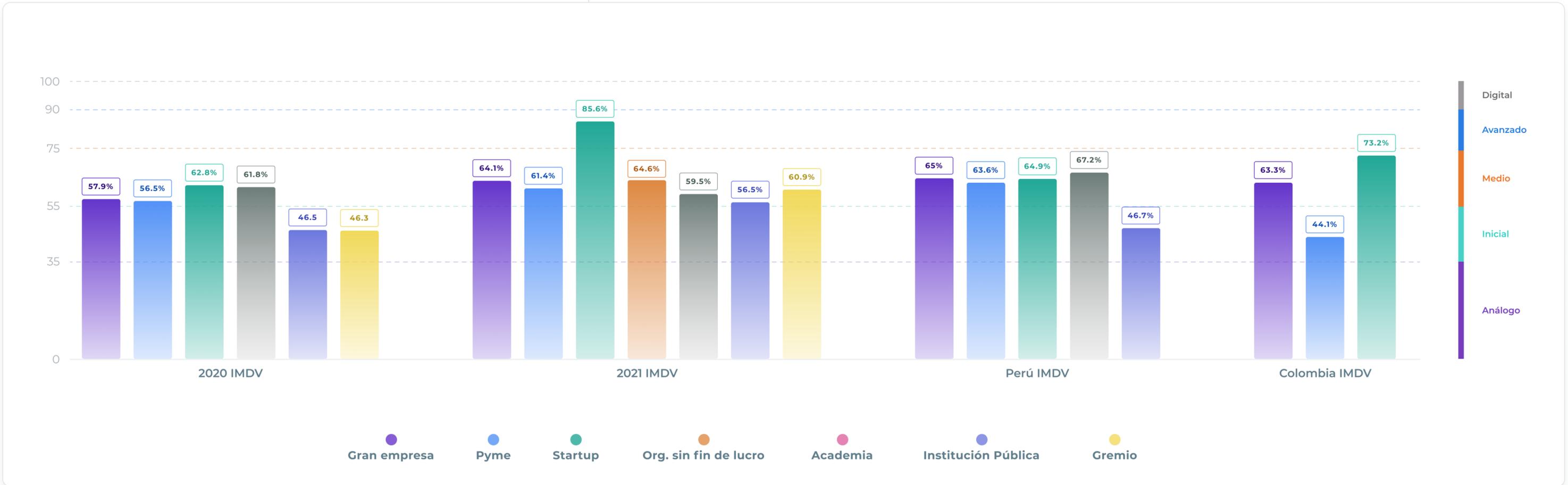
Si bien 87% de las grandes compañías sostienen que toman sus decisiones de negocio teniendo al cliente al centro, al irnos al detalle podemos ver que no todas activan las acciones necesarias para realmente lograrlo. Es así que 76% miden frecuentemente sus niveles de satisfacción y 70% utilizan herramientas digitales como CRM o Analytics para entenderlo. Además, 63% emplean metodologías ágiles para mejorar su propuesta de valor, mismo porcentaje que cuenta con un sistema formal para generar acciones en base a su feedback.

Estas diferencias son aún más prominentes en el caso de las pymes, donde 92% afirman que las decisiones se toman con el cliente al centro, pero solo 55% utilizan herramientas digitales para entenderlo, 52% emplean metodologías ágiles para mejorar su propuesta de valor, 44% cuentan con un sistema formal para tomar acciones en base a su feedback y solo 41% dicen poseer los recursos necesarios para implementar una experiencia centrada en él.

Como es de esperar, las startups lideran por lejos esta dimensión, superando a las grandes empresas en casi todas las preguntas por al menos 15 puntos porcentuales. Esta brecha solo se ve reducida en la pregunta que mide si la organización cuenta con los recursos necesarios para crear una experiencia centrada en el cliente, donde sorprendentemente 67% de las startups respondió afirmativamente versus 63% de las grandes compañías.



IMDV® EXPERIENCIA DE CLIENTES



* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos



El principal distintivo de las startups es que son capaces de crecer rápidamente, en gran medida, por su capacidad de atender ciertos “dolores” de los clientes que no están siendo abordados por los incumbentes o lo están siendo por medio de experiencias deficientes. Todo esto apalancándose en tecnología y modelos de negocio disruptivos.

Catalina Gaviria, Socia Virtus Partners

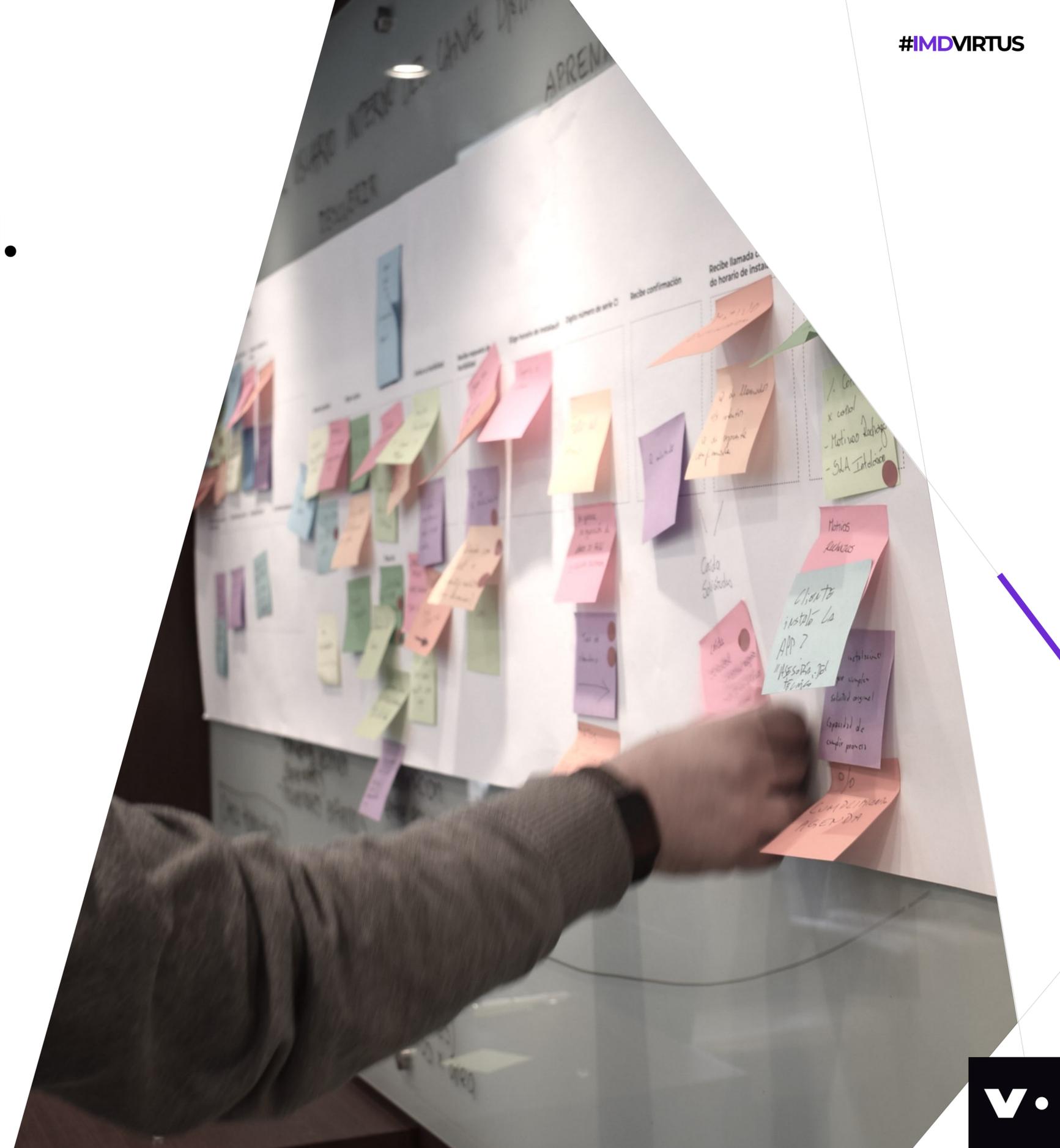
El qué, el por qué y el cómo de la transformación digital.

La pandemia ha posicionado a la transformación digital como una prioridad para muchas organizaciones. Sin embargo, a pesar de que 92% de las grandes empresas, 93% de las pymes y 100% de las startups dicen entender la urgencia que esta representa para su industria, la verdad es que muchas veces sigue siendo abordada en silos, sin una mirada estratégica y sin activar los procesos de cambio necesarios para generar una verdadera transformación.

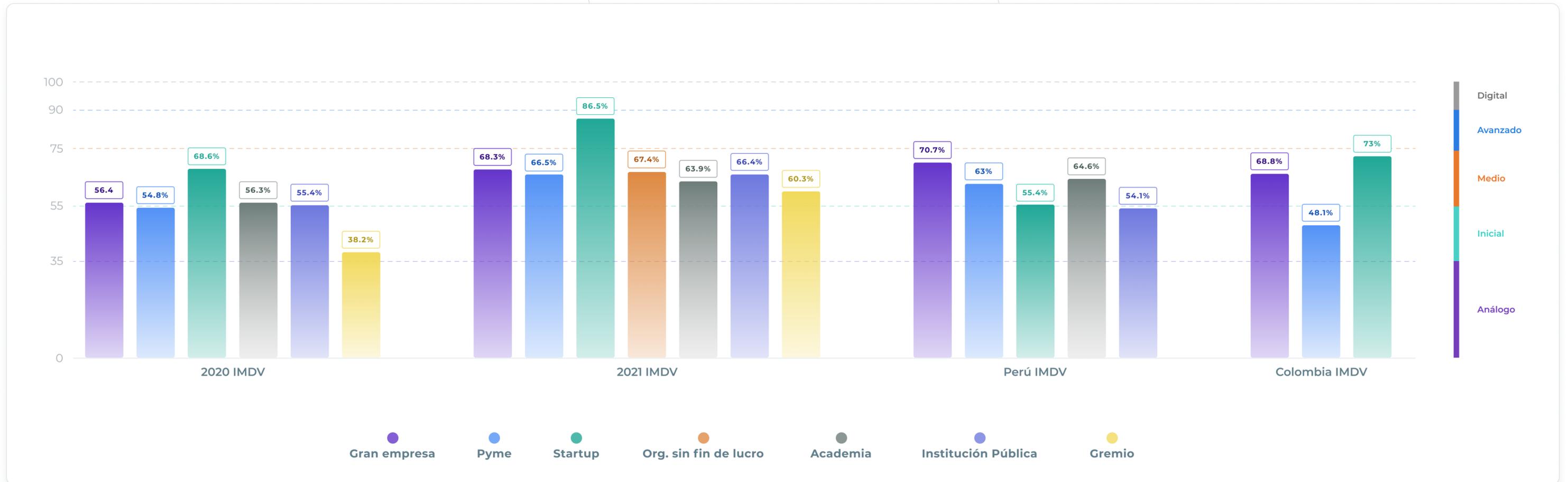
Según nuestro estudio, 81% de las grandes empresas, 70% de las pymes y 86% de las startups sostienen que el COVID-19 aceleró sus procesos de transformación digital, provocando un cambio profundo que ha involucrado una evolución cultural, así como también nuevos modelos y formas de trabajo. No obstante, mientras 100% de las startups han revisado sus modelos de negocio frente a la digitalización, solo 65% de las grandes empresas y 74% de las pymes también lo han hecho.

Resulta preocupante que solo 67% de las grandes empresas y 64% de las pymes posean un propósito claro para la transformación digital y, peor aún, que 52% y 46% respectivamente, cuenten con un plan de acción claro y robusto para llevarla a cabo.

El no contar con un objetivo definido respecto a los proyectos de transformación digital no permitirá desarrollar ni implementar una estrategia adecuada, reduciendo el impacto que se podría generar en la organización y llevándola muchas veces a incurrir en gastos de tiempo y recursos innecesarios, amenazando incluso su sostenibilidad.



IMDV® ESTRATEGIA



* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos

La tecnología tiene el poder de lograr cosas que antes parecían imposibles, lo ha hecho durante décadas. Sin embargo, el desafío está en ponerla realmente al servicio de las personas. Por eso, es clave que las organizaciones tengan un propósito claro, el porqué de su negocio y qué es lo que quieren lograr, entendiendo y poniendo en práctica su rol social de manera responsable.

Marcelo Larraguibel, Socio Virtus Partners



Un esfuerzo de toda la organización.

En muchos casos, la transformación digital pasó de ser una ventaja competitiva a convertirse en la única posibilidad de supervivencia y las organizaciones han ido comprendiendo que el foco que el equipo de liderazgo le dé a este proceso y a la gestión del cambio necesaria para llevarlo a cabo, será determinante en sus resultados. **Esto ha generado que la antigua idea de que esta depende exclusivamente del CIO haya quedado completamente obsoleta, entendiéndose hoy como un esfuerzo colectivo de toda la organización, que debe ser liderado por el CEO con el apoyo del Directorio.**

Según nuestro estudio, 84% de las grandes empresas, 74% de las pymes y 100% de las startups afirman que cuentan con un esquema de gobierno senior (gerente general o gerente de primera línea) que impulsa las iniciativas digitales. Sin embargo, no siempre estos líderes contarían con las habilidades necesarias para guiar con éxito los procesos de transformación.

Mientras 100% de las startups sostienen que sus líderes experimentan activamente y 88% dicen que constantemente se atreven a romper paradigmas, cuestionando y haciendo las cosas de manera distinta a como se hacían anteriormente, en el caso de las grandes empresas solo 56% y 63% afirman lo mismo. Incluso, estas últimas son superadas por las pymes, donde estas cifras se elevan a 68% y 73%. Esto no es menor, considerando que ambas actividades son motores de la innovación, actividad clave para adaptarse y diferenciarse de forma rápida y efectiva en un entorno tan incierto y volátil como el actual.

Talento, pilar clave de la transformación digital.

Para impulsar cualquier proceso de transformación digital, contar con el talento adecuado bien sea dentro de la organización o como apoyo externo, es fundamental. Sin embargo, la escasez de profesionales especializados en este ámbito, además del desconocimiento que aún presentan algunos líderes al respecto, hacen que no siempre se cuente con él.

Mientras 64% de las grandes empresas afirman contar con el talento adaptativo necesario para transformarse digitalmente, 65% de las pymes y 88% de las startups sostienen lo mismo. En cuanto al talento técnico estas cifras son muy similares, con 66%, 62% y 88% que dicen contar con él, respectivamente.

Cada vez es más urgente que las organizaciones desarrollen programas de reskilling y upskilling, con miras a preparar a los colaboradores para aprovechar en su trabajo todo el poder de la data y las nuevas tecnologías, así como también adoptar nuevas prácticas, conocimientos y habilidades necesarias para lograr el propósito y la aspiración de la organización.

Poner foco en que las personas puedan mantenerse competitivas en un mercado laboral híbrido y caracterizado por la digitalización, es parte fundamental del cambio cultural que requieren impulsar las organizaciones.



IMDV® CULTURA Y GESTIÓN DEL CAMBIO



* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos



Un aspecto fundamental para avanzar de forma efectiva hacia la transformación digital de los negocios es el foco que le da el CEO y el Directorio, así como el impulso que genera una cultura de cambio al interior de las organizaciones.

Gonzalo Larraguibel, Socio Virtus Partners

Atreverse a innovar y crear ecosistemas.

Las organizaciones en Chile aún son bastante tímidas en explorar oportunidades de negocio diferentes a lo que han hecho tradicionalmente. De acuerdo a nuestro estudio, **solo 46% de las grandes empresas, 49% de las pymes y 57% de las startups han explorado e invertido en el desarrollo de negocios adyacentes, no relacionados con su core business.** En tanto, 47% de las grandes compañías han implementado políticas y modelos de innovación abierta, práctica que es menos común en el caso de pymes, con 37% que lo han hecho.

Por el contrario, la innovación abierta es una práctica muy común en el caso de las startups, dada su mentalidad basada en la colaboración, innovación y el crecimiento acelerado. Es así que **100% sostienen que la realizan, siendo algo bastante natural para ellas.** Reflejo de ello es que este segmento es el que más ha avanzado en la creación de ecosistemas para su crecimiento y desarrollo: 100% sostienen que tienen alianzas estratégicas con partners tecnológicos, 88% con proveedores, 75% con otras startups y con organizaciones gubernamentales y 63% con consultoras.

En cuanto a las grandes compañías, estas tienen mayor tendencia a tener alianzas con proveedores (80%), partners tecnológicos (73%) y consultoras (60%). Por el lado de las pymes, 75% han generado alianzas con proveedores y menos de la mitad lo han hecho con otro tipo de organizaciones.



Repensar los negocios con un enfoque sustentable.

El calentamiento global ha alcanzado niveles peligrosos y los seres humanos somos los responsables. Así de enfático ha sido el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático de la ONU en su informe "Climate Change 2021", donde señalan que la magnitud del cambio climático que enfrentamos no tiene precedentes en cientos de miles de años.

En este contexto, es más urgente que nunca que las personas, los gobiernos y las empresas sean conscientes del impacto que sus diferentes acciones generan en el planeta, siendo capaces de adaptarse y evolucionar hacia prácticas más sustentables.

En el plano de la transformación digital, si bien esta ha sido clave para generar una serie de soluciones que permiten abordar algunos desafíos urgentes en materia de contaminación y cambio climático, la verdad es que también ha abierto nuevas aristas sobre el tema. Los mayores niveles de consumo energético asociados a ciertas tecnologías, así como también los crecientes niveles de desechos tecnológicos han puesto sobre la mesa la inquietud sobre cómo lograr un equilibrio entre el desarrollo y la protección del planeta. En este sentido, se hace necesario que las organizaciones sean conscientes del impacto real de sus procesos de transformación digital a lo largo de toda su cadena de valor, y de las posibles acciones de mitigación a llevar a cabo en caso de ser necesario.



Según el IMDV®, 75% de las grandes empresas cuentan con una estrategia de sostenibilidad, cifra que en el caso de las pymes y startups es 64% y 86%, respectivamente. Al mismo tiempo, solo 60% de las grandes compañías, 59% de las pymes y 71% de las startups declaran que tienen incentivos de largo plazo mayores a los de corto plazo.

Si nos vamos al detalle, podemos ver que solo 42% de las grandes compañías y 44% de las pymes afirman desarrollar sus productos utilizando la mayor cantidad de materiales biodegradables posibles, mientras que 40% y 34% los diseñan de tal manera que pueden ser reutilizados y reincorporados fácilmente al ciclo de producción. En el caso de las startups, 71% llevan a cabo ambas acciones.

En el último tiempo, **hemos visto cada vez con más fuerza que los negocios sustentables con un alto impacto social y medioambiental son premiados por los consumidores y la sociedad mientras que, por el contrario, los altamente contaminantes son cada vez más rechazados.** Lo mismo sucede con los inversionistas, donde el mercado de bonos verdes e inversiones responsables ha ido en aumento, y contar con buenas prácticas de ESG se ha vuelto un requisito fundamental para atraer nuevos capitales. Es solo cosa de ver lo que sucede con muchas startups que están desplazando a incumbentes que por años lideraron su mercado, fenómeno que sin duda solo irá en ascenso.

En Chile, **84% de las organizaciones creen que pueden ser un agente de cambio para el país.** El llamado entonces es a no dejar pasar más tiempo y hacernos cargo desde ahora de este gran desafío que todos estamos experimentando para salvar al planeta y nuestro futuro.

IMDV® INNOVACIÓN Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO



* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos



Particularmente en el caso de las empresas, repensar sus modelos de negocio bajo una óptica sustentable no solo les permitirá ser más responsables con el medio ambiente y la sociedad, sino también será determinante en su reputación y legitimidad e, incluso en no muy largo plazo, podría también ser la diferencia entre subsistir o desaparecer.

Andrés Maldonado, Socio Virtus Partners

Data Driven: el gran desafío.

Al igual que en los otros países evaluados, la dimensión del IMDV® menos madura entre las organizaciones chilenas es Data & Analytics, demostrando que aún queda mucho por avanzar para que realmente sean “Data-Driven”.

Mientras 64% de las grandes empresas dicen que cuentan con datos de calidad, 60% de las pymes y, sorprendentemente, 50% de las startups afirman lo mismo. En esa línea, **resulta preocupante que solo 49% de las grandes compañías, 41% de las Pymes y 50% de las startups utilicen insights arrojados por Data Analytics para gestionar el negocio de manera efectiva, y que solo 49%, 35% y 29%, respectivamente, realicen data analytics avanzado para segmentar, predecir, optimizar y recomendar, entre otras acciones.**

Por otra parte, la mitad de las startups señalan que sus iniciativas de data analytics están alineadas con la estrategia de negocios de la organización, mientras que un 60% de las grandes empresas afirma lo mismo. Esa cifra debería ser cercana al 100%, ya que si la estrategia de data no está alineada a los objetivos de negocio, no se alcanzará el máximo potencial de la transformación digital.

Respecto a la inversión en nuevas tecnologías, las organizaciones chilenas están más avanzadas que sus pares colombianas, pero más atrasadas que las peruanas. Mientras 63% de las startups y 54% de las grandes empresas han adoptado o está adoptando Inteligencia Artificial o Machine Learning, solo 32% de las pymes también lo han hecho. En el caso de Perú, estas cifras se elevan a 75%, 57% y 38%, respectivamente.

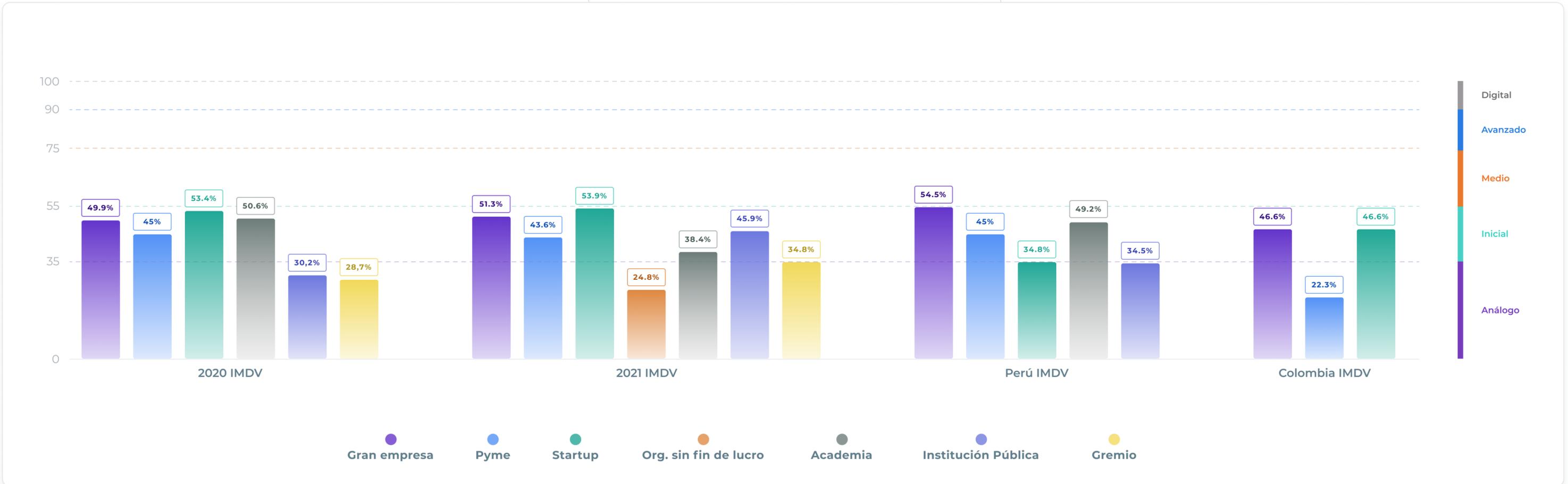


Hemos visto muchos casos donde las empresas tienen las mejores plataformas tecnológicas para administrar datos, tales como CRM's y ERP's, entre otros. Sin embargo, el real desafío es integrarlos en la operación, haciéndolos accesibles para todos los miembros de la organización en tiempo real. En este aspecto, solo 37% de las grandes compañías señalan que el acceso a los datos es fácil y ágil, mientras que 49% y 25% de las Pymes y startups sostienen lo mismo.

Para ser “Data-Driven”, las organizaciones no solo deben contar con los datos adecuados, sino también tener la capacidad de analizarlos en tiempo real a través de herramientas como analytics, inteligencia artificial y machine learning, generando insights adecuados para activar una toma de decisiones más precisa, efectiva y oportuna.

Esto no solo es fundamental para entender lo que los clientes necesitan y crear experiencias adecuadas para ellos, sino también para aportar mejoras incrementales en los resultados del negocio, tanto en términos de productividad y eficiencia, así como también a nivel de ventas.

IMDV® DATA & ANALYTICS



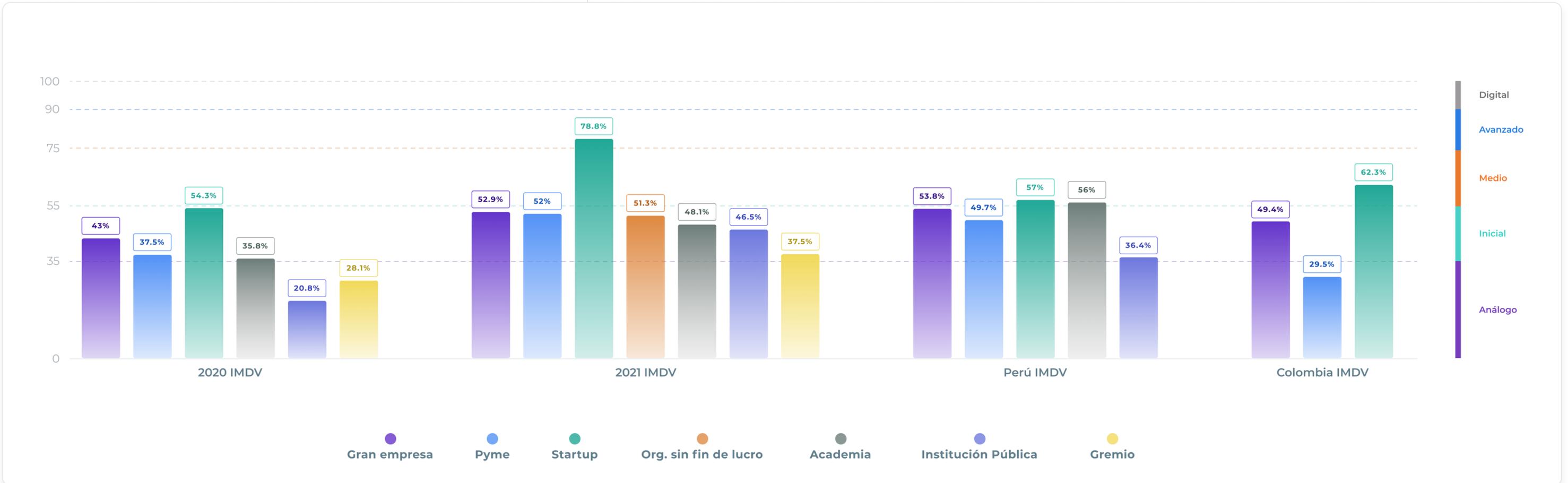
* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos



Es clave que las organizaciones generen una visión de negocio integrada sobre el uso de la data, donde cada unidad entienda y opere en función de los insights generados a partir de ella. Al mismo tiempo, es necesario que estas se atrevan a invertir en nuevas tecnologías y capacidades pues, como muchos dicen, la data es el nuevo petróleo ya que, en caso de usarse de forma correcta, aumenta el crecimiento, la productividad y la efectividad de las organizaciones.

Matías Larraguibel, Socio Virtus Partners

IMDV® PROCESOS, TECNOLOGÍAS Y OPERACIONES DIGITALES



* Para ver detalle de respuestas por país y segmento, diríjase a Anexos



La experiencia del consumidor hoy ha cobrado más relevancia que nunca. Producto de la pandemia y del fuerte avance que han tenido las nuevas tecnologías, las personas exigen una interacción continua de las marcas, lo que solo se logra con una integración eficiente de los canales digitales y físicos.

Philippe Duclos, Vicepresidente Virtus Digital

04. Análisis por industria

Radiografía de las industrias.

Las industrias más evolucionadas digitalmente en Chile son telecomunicaciones (70%), salud (69,1%) y servicios financieros (68,7%).

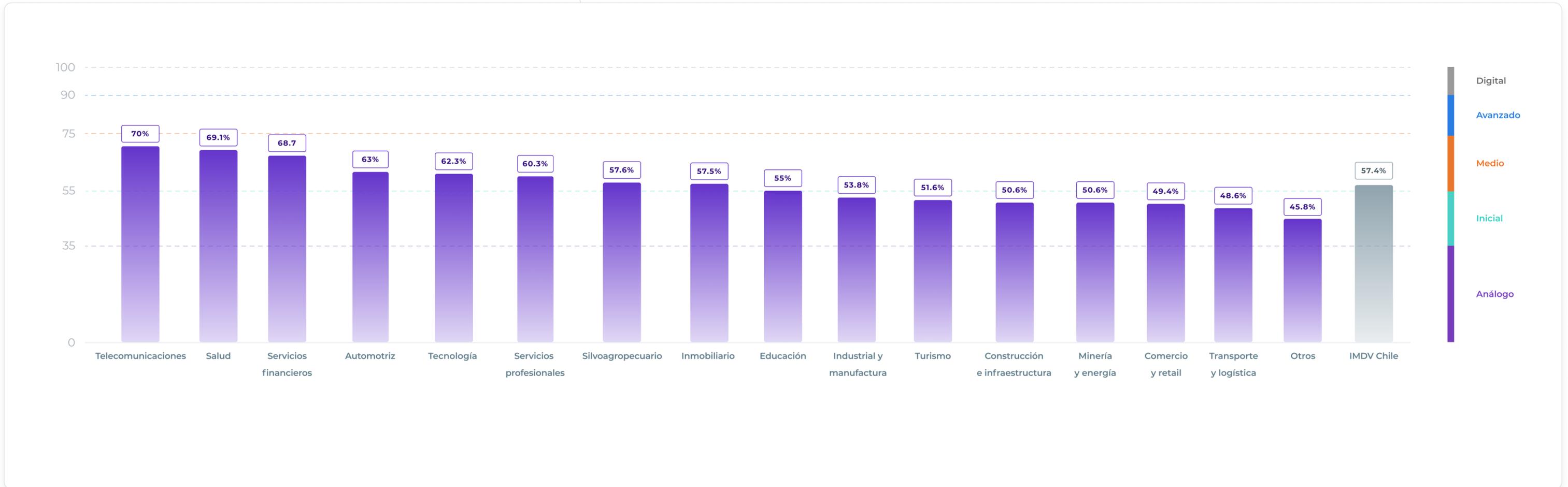
Se trata de un resultado muy positivo y esperable, dado a que esas tres industrias son **claves en el funcionamiento social y han cumplido un rol fundamental como “soporte” para continuar operando en este nuevo escenario**: telecomunicaciones como habilitadora de la conexión en tiempos de distancia física; salud para enfrentar la crisis sanitaria y financiera como soporte de la economía, habilitando en tiempo récord productos y servicios digitales para que las personas pudieran satisfacer sus necesidades esenciales.

Llaman la atención los bajos resultados de las industrias de minería y energía (51%) comercio y retail (49%) y transporte y logística (49%),

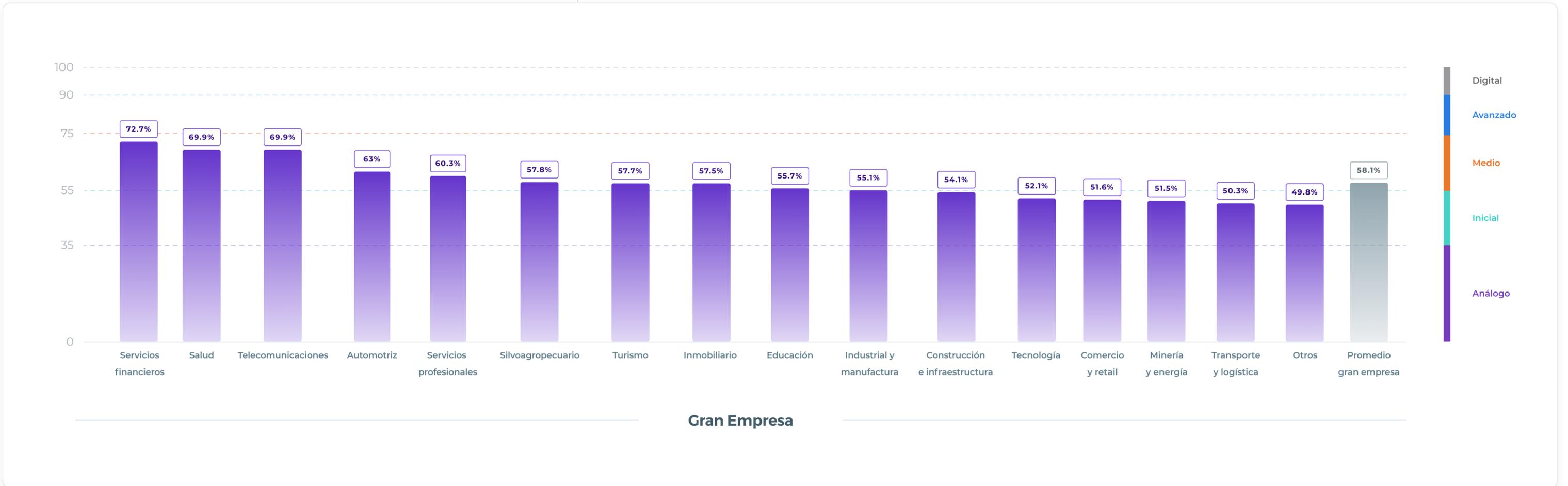
sobre todo las dos últimas, considerando el rol fundamental que cumplen en el desarrollo social y económico del país, así como también los múltiples desafíos y cambios que han experimentado en sus formas de operar.



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA - GRAN EMPRESA





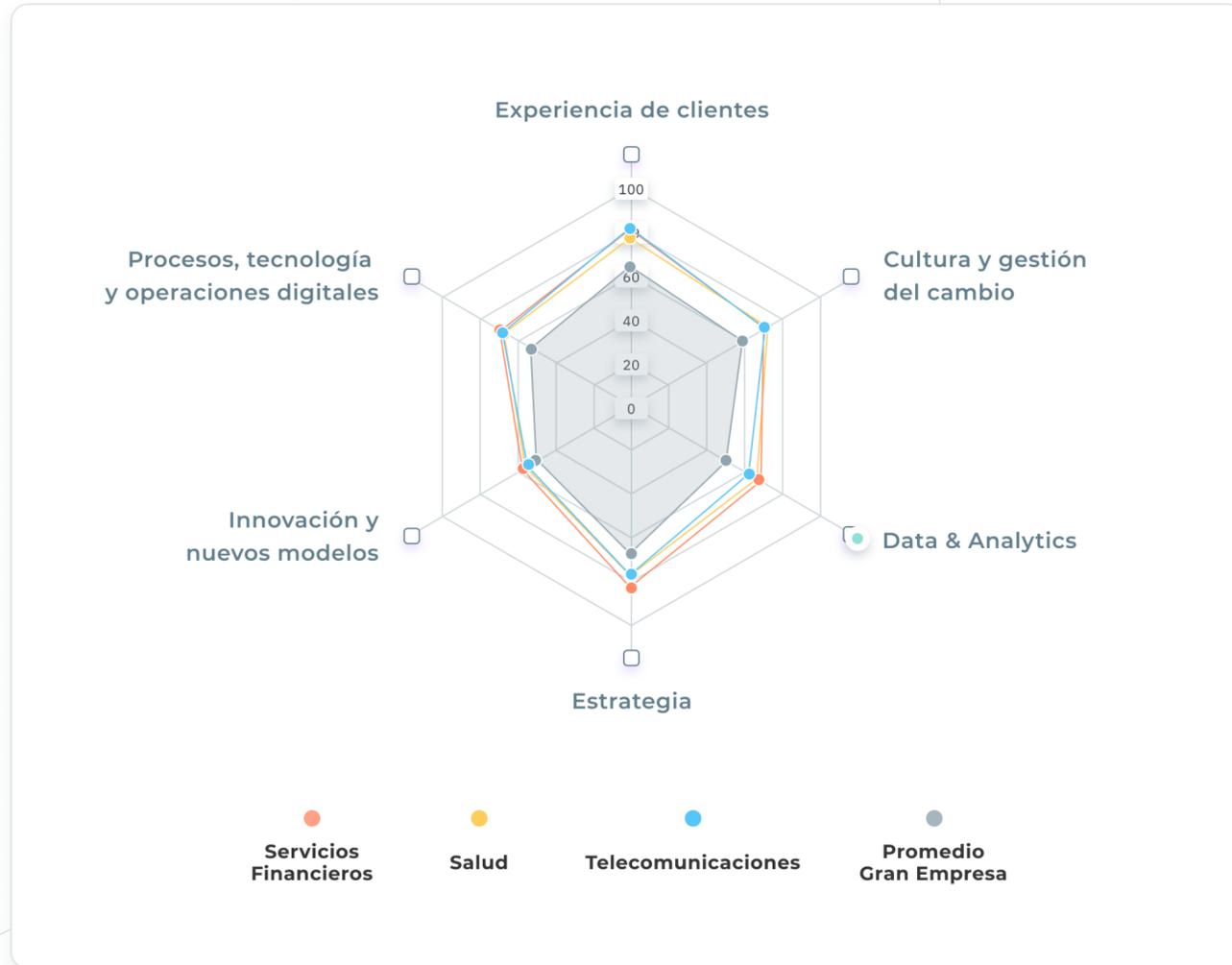
Ante las cuarentenas y la incapacidad de las personas de visitar tiendas físicas, **el desarrollo de canales digitales por parte del comercio se ha convertido en un asunto de supervivencia.** Aquí la disrupción que están generando empresas emergentes de delivery y dark stores, entre otras, están cambiando los hábitos y experiencias de las personas, que deben ser abordadas cada vez con mayor personalización y agilidad.

Las empresas de transporte y logística también cumplen una labor fundamental. Si bien se trata de una industria que en los últimos años ha sido una de las menos afectadas por el Digital Vortex, lo cierto es que **están surgiendo con cada vez más fuerza nuevos disruptores que no solo están aumentando la eficiencia del sector, sino también mejorando las experiencias de las personas.**

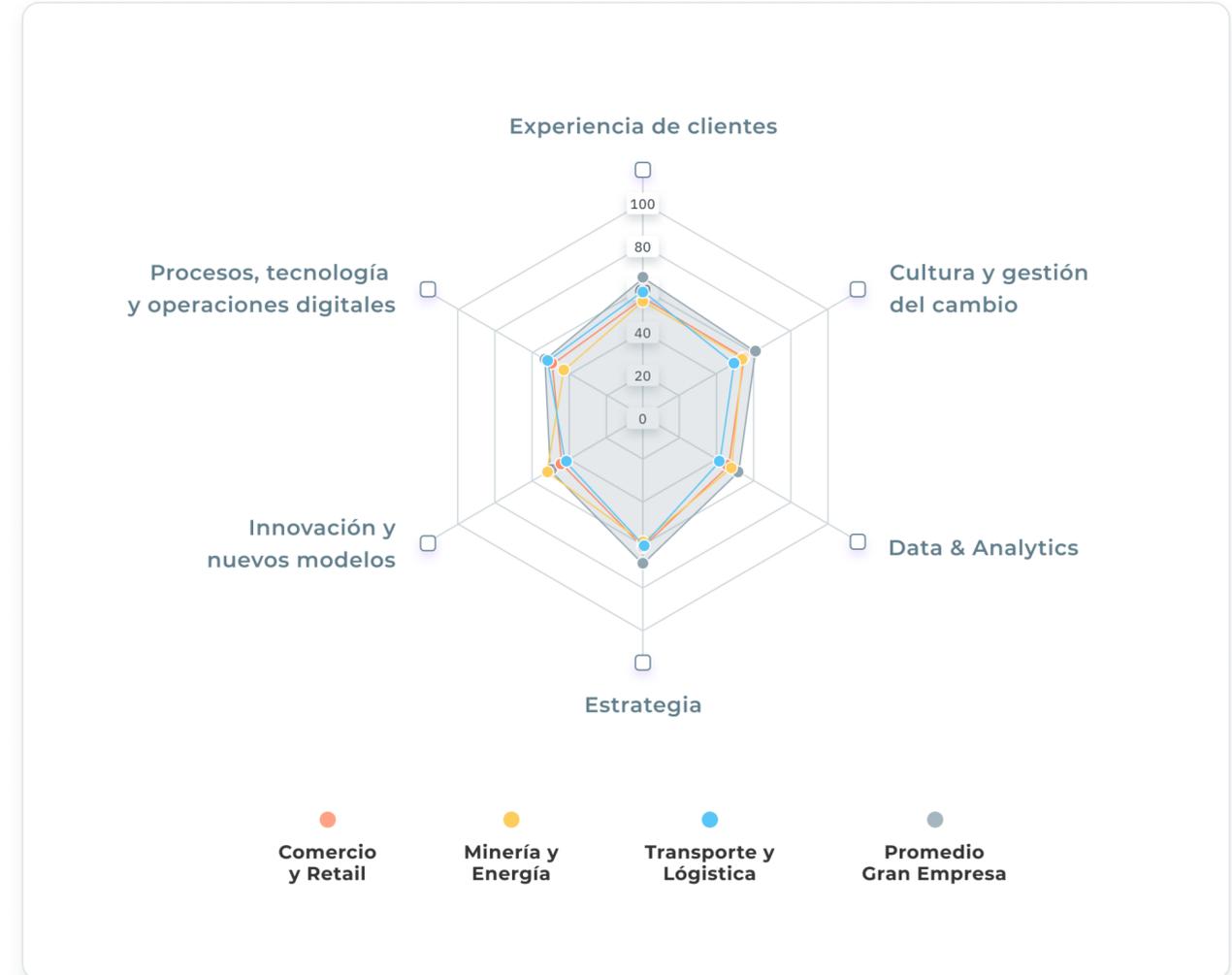
En el caso de la minería el desafío es de gran relevancia, considerando el peso que tiene esta industria en el crecimiento y desarrollo del país. El sector no puede seguir esperando para avanzar en su transformación digital en las seis dimensiones evaluadas por el IMDV®, yendo mucho más allá de la mera incorporación de tecnologías.

La transformación digital debe ser la base para evolucionar el modelo de negocios actual de la industria. De otra manera, perderá competitividad.

IMDV® 2021 TOP PERFORMERS - GRANDES EMPRESAS



IMDV® 2021 WORST PERFORMERS - GRANDES EMPRESAS



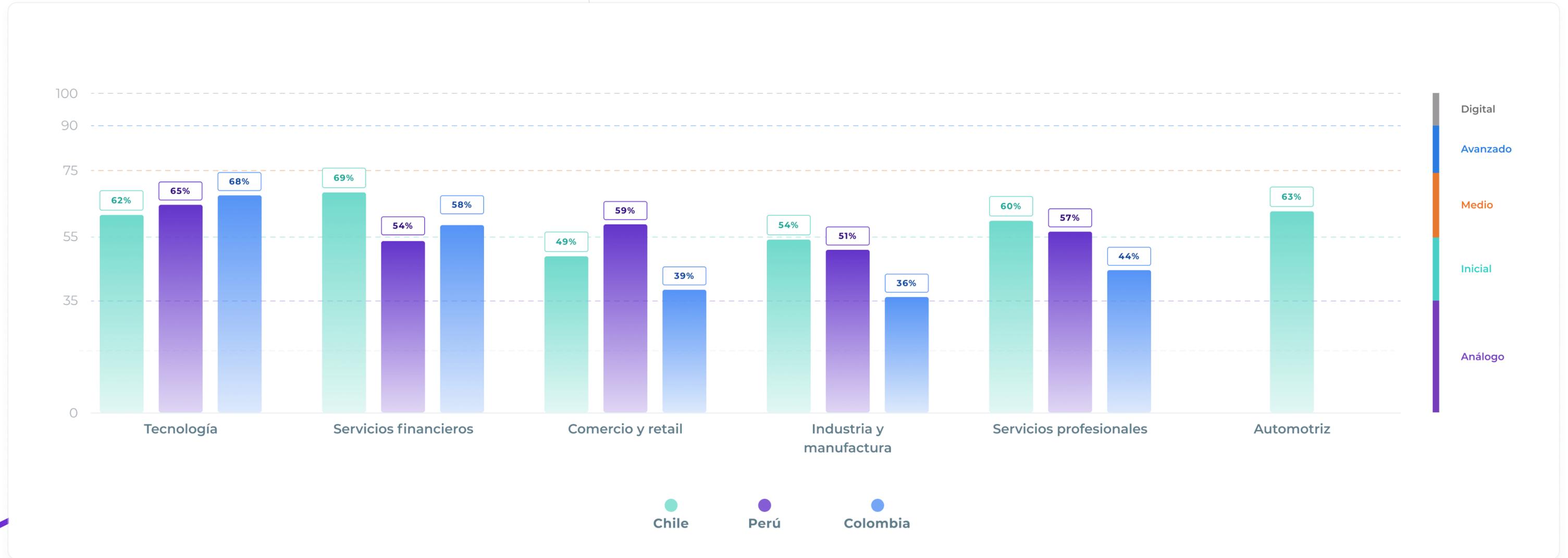
El turismo también tiene resultados bastante preocupantes, con un IMDV® de 52%. Esta ha sido una de las industrias más afectadas producto de la pandemia, debido a las restricciones para los viajes y a la sensación de inseguridad que limita el desplazamiento de las personas.

Ante esto, el impulso de nuevas tecnologías, como experiencias inmersivas para conocer destinos sin salir del hogar y chatbots que acompañen toda la experiencia del viajero, desde el minuto de la reserva hasta el fin del viaje, cobran fuerza. Además, la tecnología permite dar información y seguridad a las personas, un elemento clave que esperan al momento de viajar.

Aparatos de IoT para resguardar la distancia social, instrumentos para medir la temperatura antes de abordar el avión, pasaportes de salud digitales y análisis de restricciones sanitarias en tiempo real, son solo algunas tecnologías que están contribuyendo a reactivar más rápidamente el sector.



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA CHILE VS PERÚ VS COLOMBIA



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA CHILE VS PERÚ VS COLOMBIA



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA CHILE VS PERÚ VS COLOMBIA



05. Conclusiones

Más allá de la **pandemia.**

Como hemos observado en el IMDV®, entre las organizaciones chilenas existe conciencia respecto a la urgencia de impulsar la transformación digital en su interior, pero muchas aún no han avanzado lo suficiente. De hecho, la aceleración de la madurez digital ha sido más lenta de lo esperado, siendo además abordada en silos y no desde la base de los modelos de negocio.

Esto no es menor, considerando que la revolución digital ha adoptado un ritmo histórico y los que no avancen ahora podrían eventualmente desaparecer.

Es momento entonces de repensar los modelos de negocio y evolucionar la relación que tienen las empresas con sus clientes, colaboradores y ecosistema, co-creando experiencias de calidad basadas en data e impulsadas por nuevas tecnologías

No se trata solo de digitalizar, como lo han hecho la mayoría de las organizaciones chilenas durante la pandemia. Más bien es crear un ADN digital en base a un liderazgo y cultura que permitan generar las capacidades técnicas y adaptativas necesarias para empujar con innovación, agilidad y efectividad los proyectos que permitan avanzar hacia la aspiración de la organización, con centro en las personas. Como manifestamos anteriormente, este proceso debe ser impulsado por el CEO y el Directorio, involucrando a todos los colaboradores e incluso a otros actores claves del ecosistema organizacional.





Además, este proceso de cambio debe ser abordado bajo una óptica sustentable y responsable con el medioambiente, la sociedad y los distintos stakeholders. Hoy se espera que las organizaciones realmente sean agentes de cambio para los países y regiones donde operan, aportando al desarrollo social en múltiples dimensiones y liderando la creación de soluciones capaces de mejorar la vida de las personas, de manera justa, transparente y legítima.

Las industrias o empresas “tradicionales” tienen hoy la oportunidad de alcanzar a las organizaciones nativas digitales e incluso superarlas.

La fórmula implica no temer al cambio, sino que abrazarlo y aprovechar este proceso para crear una mejor versión de sí mismas.

Esto no necesariamente requerirá renunciar por completo a sus activos físicos ni su esencia, sino que la invitación es a descubrir cómo crear la mejor propuesta de valor posible apalancándose en sus principales activos y en nuevas metodologías, capacidades y herramientas digitales.

Si bien la pandemia ha tenido distintos efectos sobre cada organización, lo cierto es que la mayoría, por no decir todas, han comenzado a plantearse una serie de elementos de manera distinta y activar diversos cambios con miras a abordar el escenario actual y futuro. **Se trata de un momento clave para avanzar y atreverse a impulsar transformaciones profundas que realmente tengan un impacto relevante en la organización y su ecosistema:** una gran oportunidad que debemos aprovechar y que simplemente ya no podemos dejar pasar.

Recomendaciones y aprendizajes para evolucionar la **madurez digital**.

01.

La transformación digital es un esfuerzo de toda la organización, que debe ser liderado por el CEO con el apoyo del Directorio

02.

Para construir la estrategia se debe evaluar el modelo de negocios desde las bases, **identificando oportunidades y desafíos** tanto internos como externos, así como también las capacidades necesarias para abordarlos

03.

Para movilizar a la organización hacia ese norte común, **es clave contar con un propósito para la transformación digital** que explique el porqué del esfuerzo, generando un real entendimiento e inspirando a las personas

04.

Los procesos de **transformación deben ser abordados bajo una mirada sustentable**, que sea responsable de su impacto medioambiental y social, además del económico

05.

En este esfuerzo, **las tecnologías y la data deben comprenderse** no como un fin en sí mismas, sino como **habilitadores para poner a las personas realmente al centro** del quehacer de la organización

06.

Aprovechar el potencial de la data y nuevas tecnologías para mejorar el desempeño del negocio implica **generar nuevos procesos bajo una visión integrada**, que articule y orqueste a cada uno de los actores involucrados

07.

El **mayor desafío es reinventar la manera de hacer las cosas**, rompiendo paradigmas y alineando una visión centrada en las personas

08.

La transformación digital es un **proceso continuo**, que tiene un inicio pero no un final. Por eso, para seguir mejorando es necesario mantener un esfuerzo constante

06. Agradecimientos

Agradecimientos.

El IMDV® es posible gracias a un esfuerzo colaborativo que involucra la participación de gremios empresariales, la academia y entidades públicas de los distintos países donde se realiza. Por eso dedicamos este espacio a agradecer a nuestros partners su importante colaboración en las acciones de difusión, así como también a agradecer a cada uno de los líderes que participaron con sus respuestas en esta edición.

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 también con las entidades dedicadas a apoyarlas.

PARTNERS CHILE



PARTNERS COLOMBIA



PARTNERS PERÚ



07. Sobre Virtus Partners

Sobre Virtus Partners

Virtus Partners es una consultora de estrategia y alta dirección líder en América Latina, enfocada en apoyar a organizaciones en sus procesos de transformación y contribuir a resolver algunos de sus mayores desafíos de negocio.

El abordaje de sus proyectos lo hace desde una perspectiva integral, haciéndose cargo tanto la solución técnica (el qué) como la adaptativa (el cómo), **contando con robustas capacidades en sus prácticas de Estrategia, Excelencia Operacional, Personas y Organización, Sistemas Empresariales Familiares y Digital.**

Sobre Virtus Digital

Virtus Digital es el brazo digital y de innovación de Virtus Partners, enfocado en potenciar organizaciones mediante la transformación y reinención de sus modelos de negocio.

Combinando las mejores capacidades de estrategia, creatividad, innovación y tecnología, **su abordaje permite acelerar el crecimiento de sus clientes mediante una mejora exponencial de la experiencia que ofrecen a las personas.**

Equipo

Metodología y contenidos

Juan José de la Torre, Managing Partner Virtus Digital

Philippe Duclos, Vicepresidente Virtus Digital

Gonzalo Larraguibel, Socio Virtus Partners

Marcelo Larraguibel, Socio Virtus Partners

Líderes de estudio por país

COLOMBIA / **Catalina Gaviria**, Socia Virtus Partners

CHILE / **Alejandra Maturana**, Communications Leader Virtus Partners

PERÚ / **Talía Bravo**, Gerente de Proyectos Virtus Digital

Análisis de datos

Eduardo Torres, Analytics Lead Virtus Digital

Diseño

Ivonne Robledo, Consultora UX/UI Virtus Digital

Luis Iriarte, Consultor UX/UI Virtus Digital

Encuéntranos en:

Web www.somosvirtus.com

LinkedIn [@virtus-partners](#)

Instagram [@virtuspartners](#)