

IMDV 2021

PERÚ



WWW.SOMOSVIRTUS.COM/IMDV
IMDV@SOMOSVIRTUS.COM



PARTNER ESTRATÉGICO



Contenidos.

1. Sobre el IMDV®

- Índice de Madurez Digital Virtus
- 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 Perú: organizaciones tienen un nivel Medio de madurez digital
- Comparativa de la madurez digital de Perú, Chile y Colombia

3. Análisis por dimensión

- Experiencia del cliente
- Estrategia
- Cultura y gestión del cambio
- Innovación y nuevos modelos de negocio
- Data y 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®

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 a nivel nacional que es ampliamente utilizada y citada por el ecosistema empresarial, público y académico.

Por lo mismo, este año decidimos abrir el estudio también a Perú y Colombia, contando con la participación de 942 altos ejecutivos de 795 organizaciones en estos tres países.

Nuestro propósito es que el IMDV® continúe creciendo, llegando a nuevos países y a más organizaciones, aportando con datos y análisis de calidad a todos aquellos que están impulsando o contribuyendo a impulsar la Transformación Digital en América Latina.

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 sostenibilidad

05. Data y analytics

- Acceso a la data
- Generación de insights
- 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 sus 80 preguntas, donde cada respuesta posee una ponderación específica definida según la metodología diseñada por Virtus Partners.

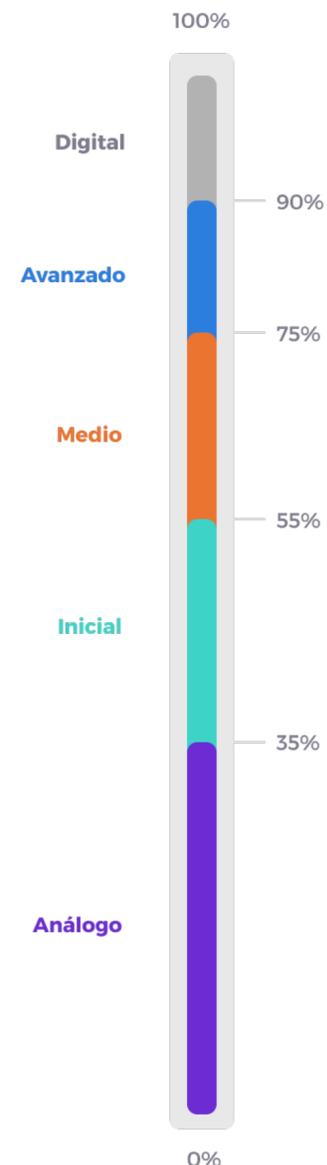
En base a este promedio, las organizaciones son clasificadas en una escala de cinco niveles de madurez digital:

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 y 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 y 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” y “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 y 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 y Analytics” y están avanzadas en “Procesos, tecnología y operaciones digitales”.

Trabajo de campo.

En su primera edición en Perú, el IMDV® reunió 343 respuestas de altos ejecutivos de 302 organizaciones pertenecientes a 11 industrias, entre ellas grandes empresas, pymes, startups, academia* e instituciones públicas.

El período de muestreo abarcó entre el 3 de diciembre de 2020 y el 26 de febrero de 2021.

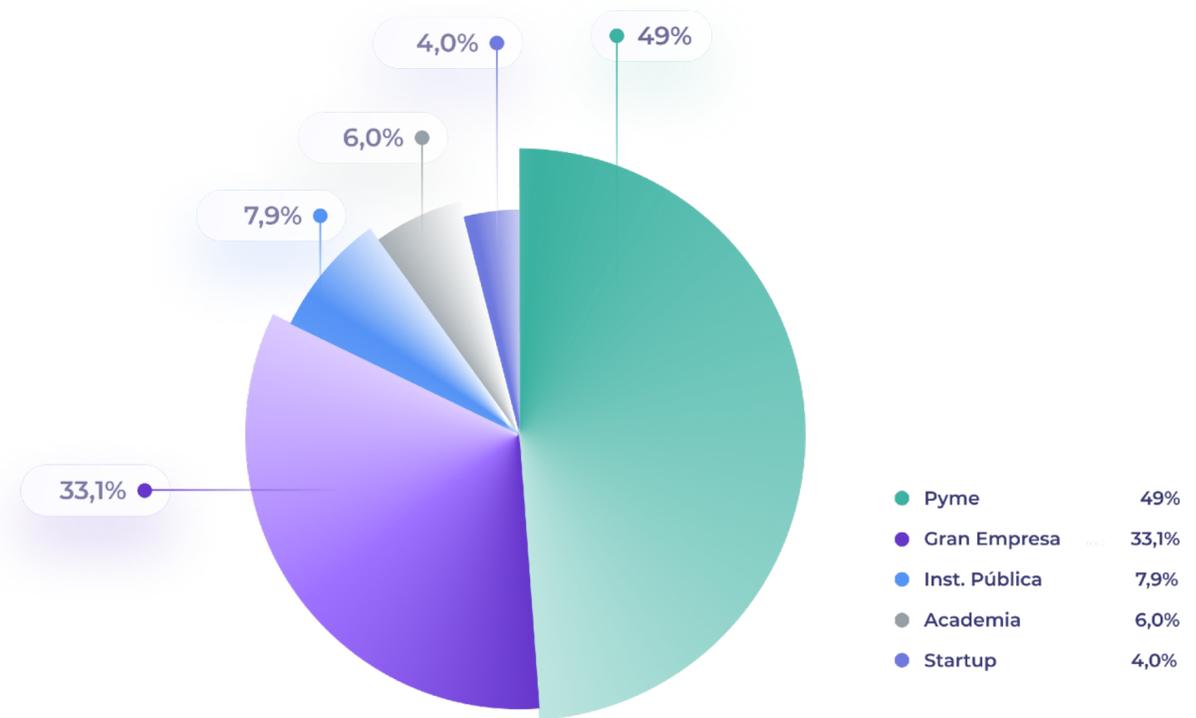
La encuesta contó con dos vías de distribución:

01.

Envíos dirigidos a las primeras líneas y líderes de transformación digital de organizaciones pertenecientes al ecosistema de Virtus Partners y Canvia.

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 madurez 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, incluyendo por primera vez a organizaciones de Perú y Colombia. Además de conocer la realidad particular de cada país, esto también nos permite hacer análisis entre ellos identificando sus principales debilidades y fortalezas.

Como bien saben, el COVID-19 ha sido un gran catalizador de la transformación digital para muchas organizaciones. Según nuestro estudio 84% de las grandes empresas en Perú, 75% de las startups y 63% de las pymes señalan que las ha llevado a impulsar con más fuerza este proceso, provocando en ellas un profundo cambio a nivel cultural, incluyendo nuevas formas y modelos de trabajo.

No obstante, aún queda un importante camino por recorrer. Con un IMDV® promedio de 56,7%, las organizaciones peruanas se encuentran recién en un nivel de madurez digital Medio, teniendo una gran oportunidad para seguir avanzando en las seis dimensiones evaluadas en este estudio, pero por sobre todo en Data y Analytics, donde aún están muy débiles.

Esperamos que el IMDV® 2021 constituya una herramienta importante para comprender de mejor manera dónde nos encontramos en nuestro camino de evolución digital, entregando algunas luces sobre como mejorar para generar modelos de negocio más competitivos, ágiles, efectivos, resilientes y sostenibles, poniendo a las personas realmente al centro y potenciando la creación de valor.



IMDV® en Perú: organizaciones tienen un nivel Medio de madurez digital.

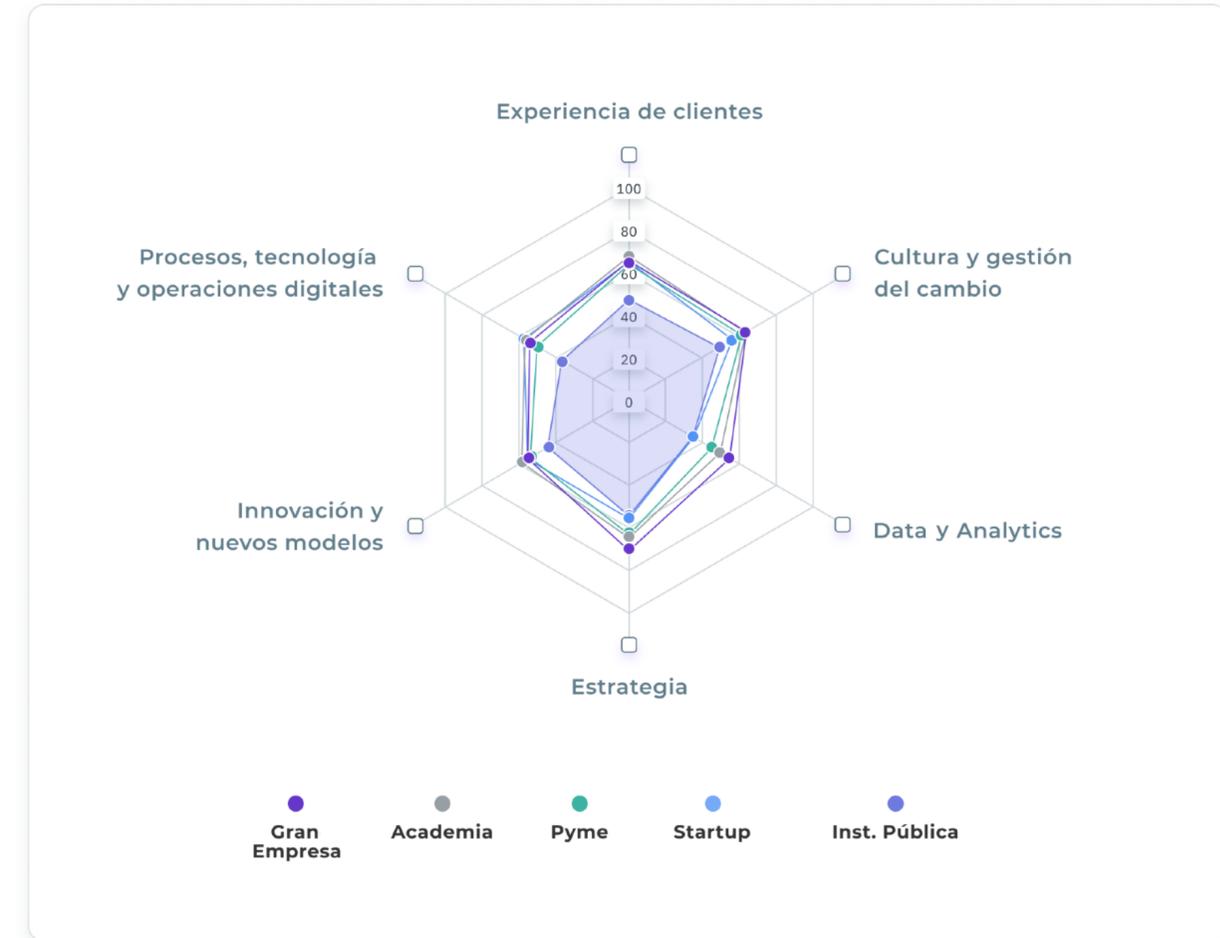
Las organizaciones peruanas tienen un IMDV® de 56,7% lo que las posiciona en un nivel Medio dentro de la escala de madurez digital. Esto se traduce en que si bien han tenido un buen avance en las dimensiones de Estrategia, Experiencia de clientes y Cultura y gestión del cambio, aún se encuentran en un nivel Inicial en Innovación y nuevos modelos de negocio, Procesos, tecnologías y operaciones digitales y Data y analytics.

Las organizaciones más maduras digitalmente son las grandes empresas, seguidas por la academia y las pymes. En tanto, las startups e instituciones públicas aún se encuentran en un nivel Inicial.

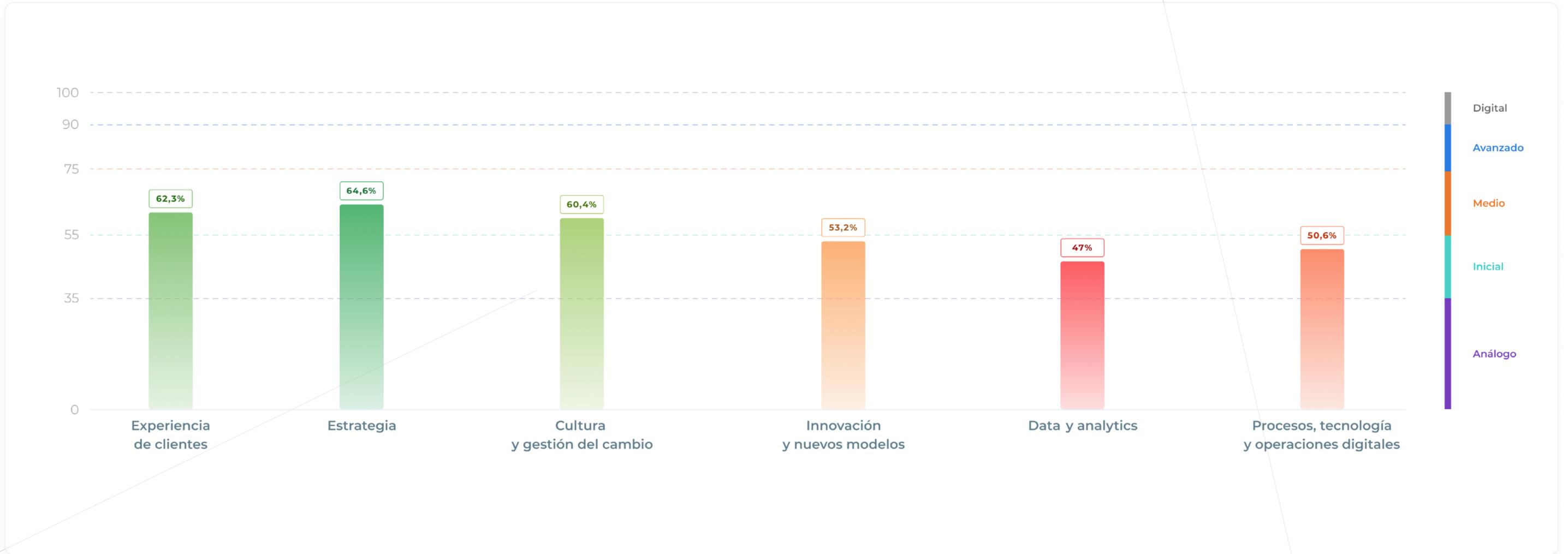
56,7%

ES EL IMDV® DE LAS ORGANIZACIONES EN PERÚ

IMDV® 2021 PERÚ **SEGMENTOS POR DIMENSIÓN**



IMDV® 2021 PERÚ POR DIMENSIÓN



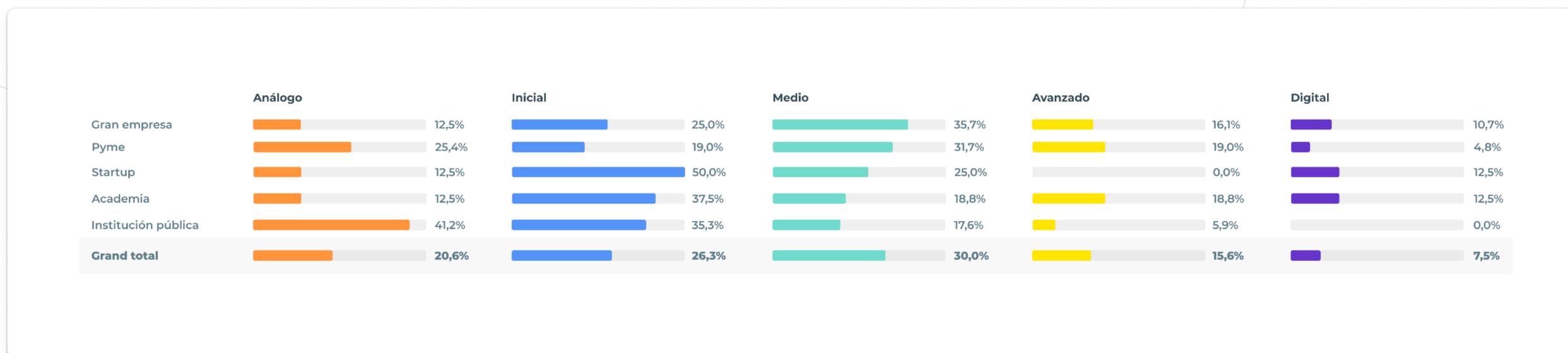
Muchas organizaciones aún se encuentran en un nivel Detenido o Inicial de madurez digital.

Según nuestro estudio, 37,5% de las grandes empresas y 44,4% de las pymes no han comenzado su transformación digital o que se encuentran en las etapas iniciales, lo que es un indicador bastante preocupante. Sin embargo, peor aún es el caso de las startups, donde 62,5% se encontrarían en la misma situación.

En cuanto a la academia, la mitad de las organizaciones aún se encuentran en etapas detenidas o iniciales y en las instituciones públicas, esa cifra se eleva a 76,5%.

Cabe destacar que 2,5% de las startups y la academia, así como también 10,7% de las grandes empresas y 4,8% 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.

DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTO EN LOS 5 NIVELES DE MADUREZ DIGITAL

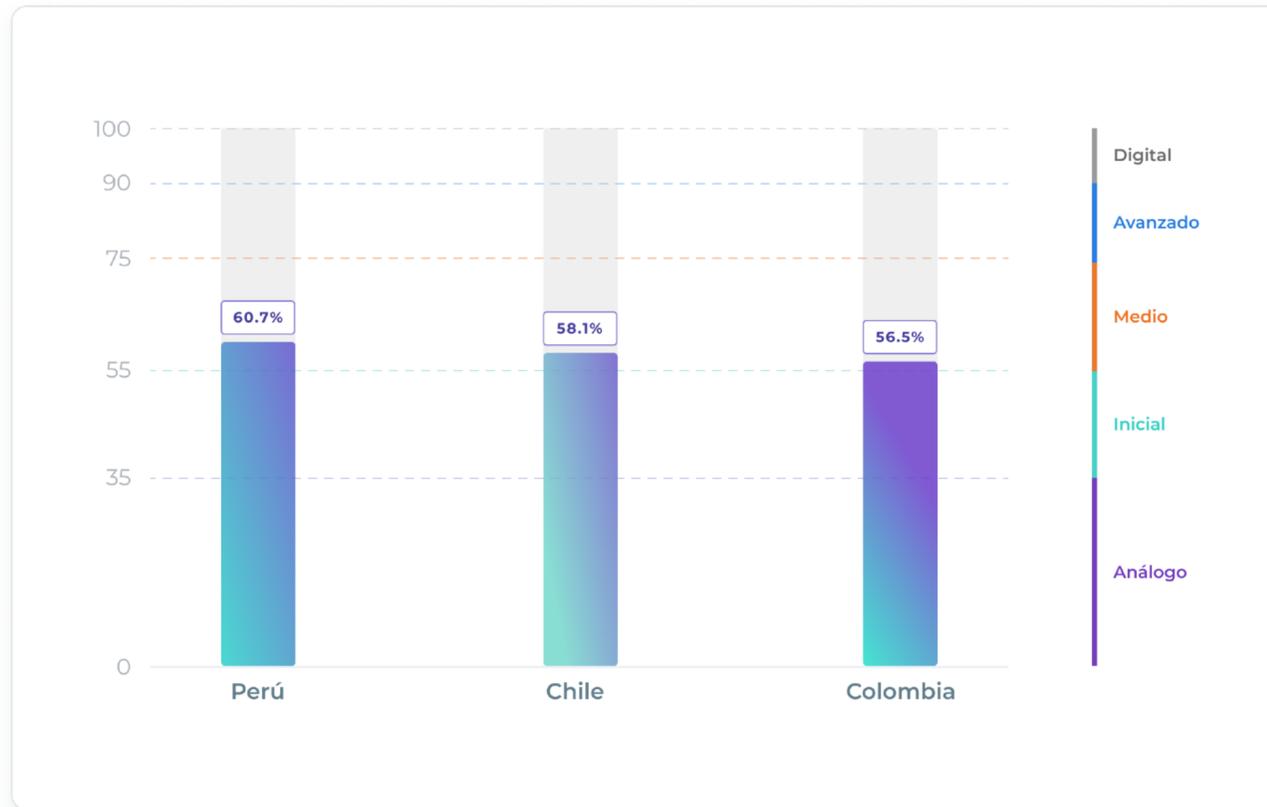


Grandes empresas presentan una madurez digital similar en Perú, Chile y Colombia.

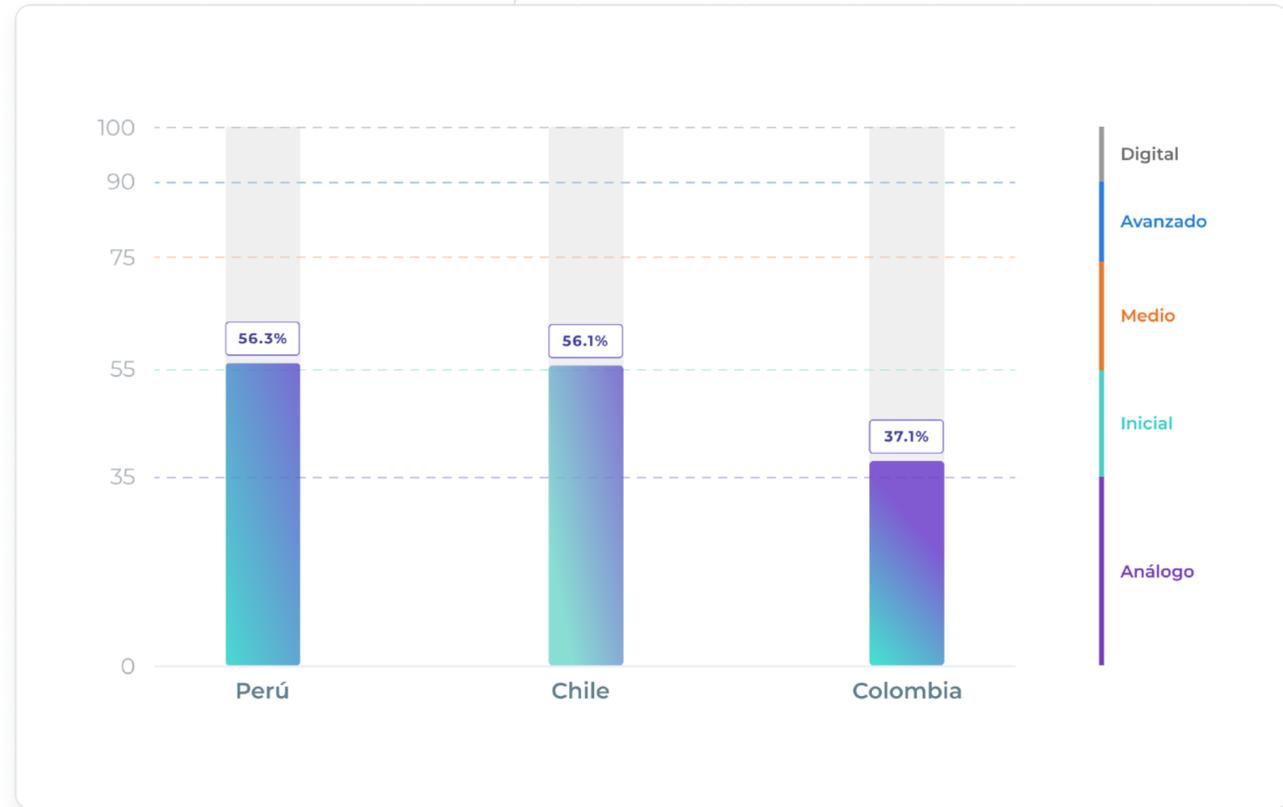
Las grandes compañías peruanas son levemente más maduras digitalmente que sus pares chilenas y colombianas. No obstante, en los 3 países los niveles de madurez digital de este segmento aún son bastante bajos, recién entrando a un nivel Medio, lo que permite enormes oportunidades de mejora.

En el caso de las pymes, la situación se repite con Perú en una posición muy similar a la de Chile. 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 GRANDES EMPRESAS POR PAÍS



IMDV® 2021 PYMES POR PAÍS



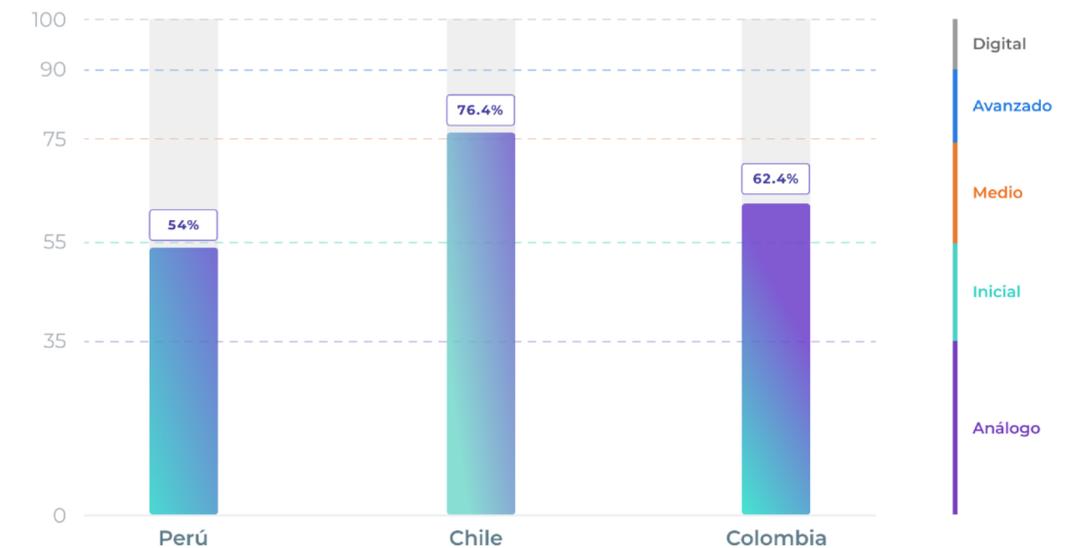
Startups aún se encuentran en niveles iniciales.

Las startups peruanas aún se encuentran en un nivel de madurez digital Inicial, por debajo de sus pares de Chile y Colombia. Esto no es menor, considerando el enorme impacto económico que pueden llegar a generar este tipo de empresas en los países donde operan, así como también en la mejora de la calidad de vida de las personas.

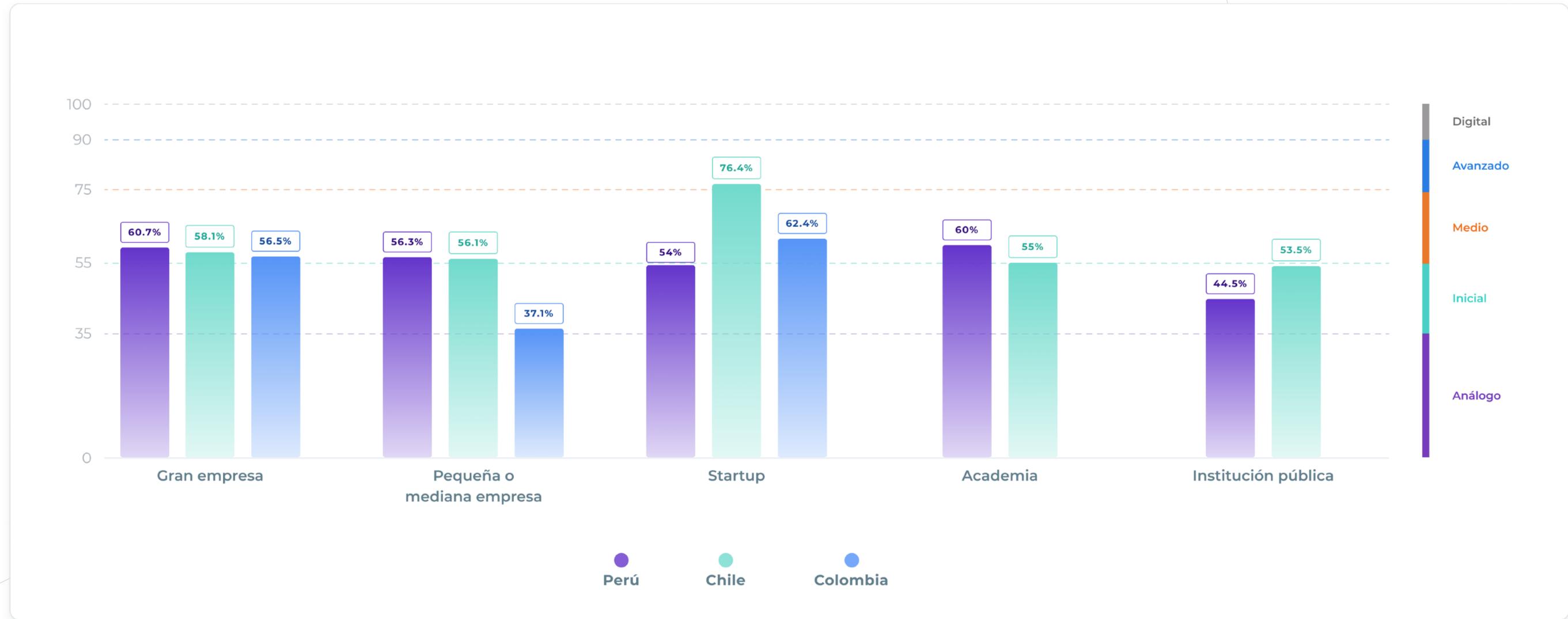
Actualmente, las startups están transformando diversos mercados al disponibilizar servicios y productos más efectivos, eficientes y responsables ante los ojos de los clientes, impulsadas por nuevas tecnologías y modelos de negocio disruptivos.

Generar un ecosistema propicio para su evolución y crecimiento es clave para el desarrollo de los países, sobre todo en un contexto cada vez más competitivo y donde muchos modelos de negocio tradicionales no han sido capaces de reinventarse en sintonía con las nuevas posibilidades. De este modo, es importante avanzar en solucionar algunas de las principales barreras que aún existen para que florezcan este tipo de empresas, tales como el acceso a talento, la obtención de capital y la generación de oportunidades para entrar y darse a conocer en el mercado. Con ello, quizás próximamente podremos ver aparecer los primeros unicornios.

IMDV® 2021 STARTUPS POR PAÍS



IMDV® 2021 POR SEGMENTO POR PAÍS



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.

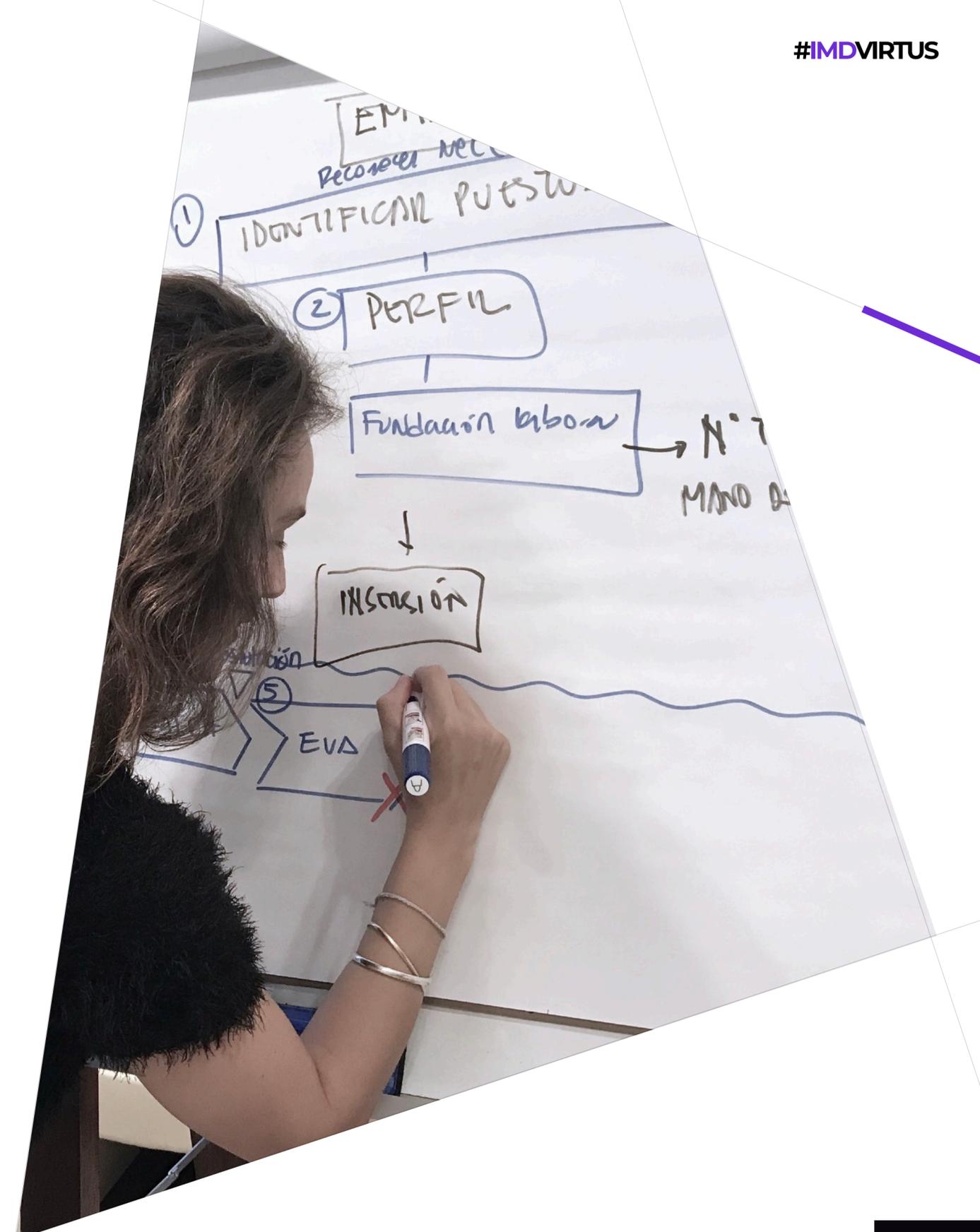
Si bien 74% de las grandes compañías sostienen que toman sus decisiones de negocio teniendo al cliente al centro, al irnos al detalle podemos ver que no todas activan las acciones necesarias para realmente **lograrlo**. Es así que 66% utilizan herramientas digitales como CRM o Analytics para entenderlo y 67% 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.

En el caso de las pymes estas diferencias son más importantes. Mientras 81% afirman que toman sus decisiones con el cliente al centro, solo 59% utilizan herramientas digitales para entenderlo y emplean metodologías ágiles para mejorar su propuesta de valor.

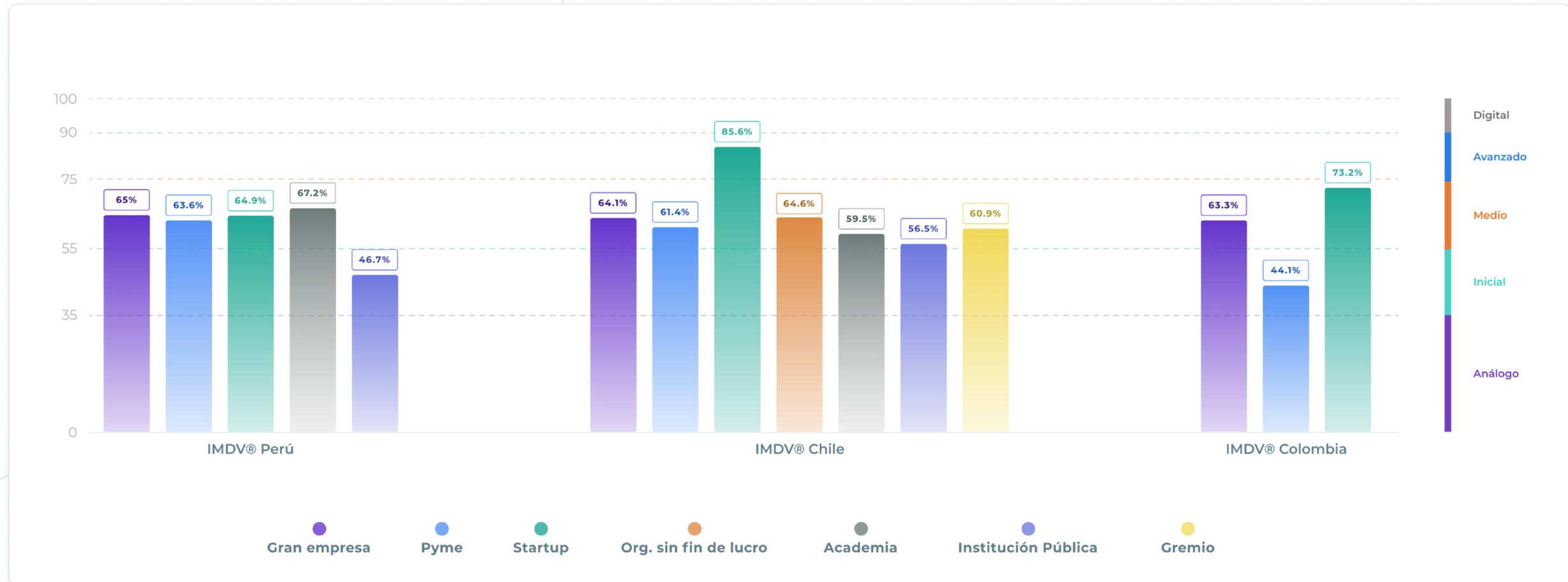
Resulta interesante que frente a la pregunta de si la organización cuenta con los recursos necesarios para implementar una experiencia “client-centric”, solo 49% de las grandes compañías respondieron afirmativamente versus 67% de las startups.

Crear experiencias con el foco puesto realmente en las personas es lo que está marcando la diferencia entre las compañías que están siendo más exitosas en el nuevo contexto y las que están quedando atrás.

Para lograrlo, es clave contar con las capacidades, procedimientos y metodologías adecuadas, además de definirlo como una prioridad estratégica de la organización.



IMDV® EXPERIENCIA DEL CLIENTE



El principal distintivo de las startups exitosas es que han sido 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.

Hugo Goicochea, CEO Canvia

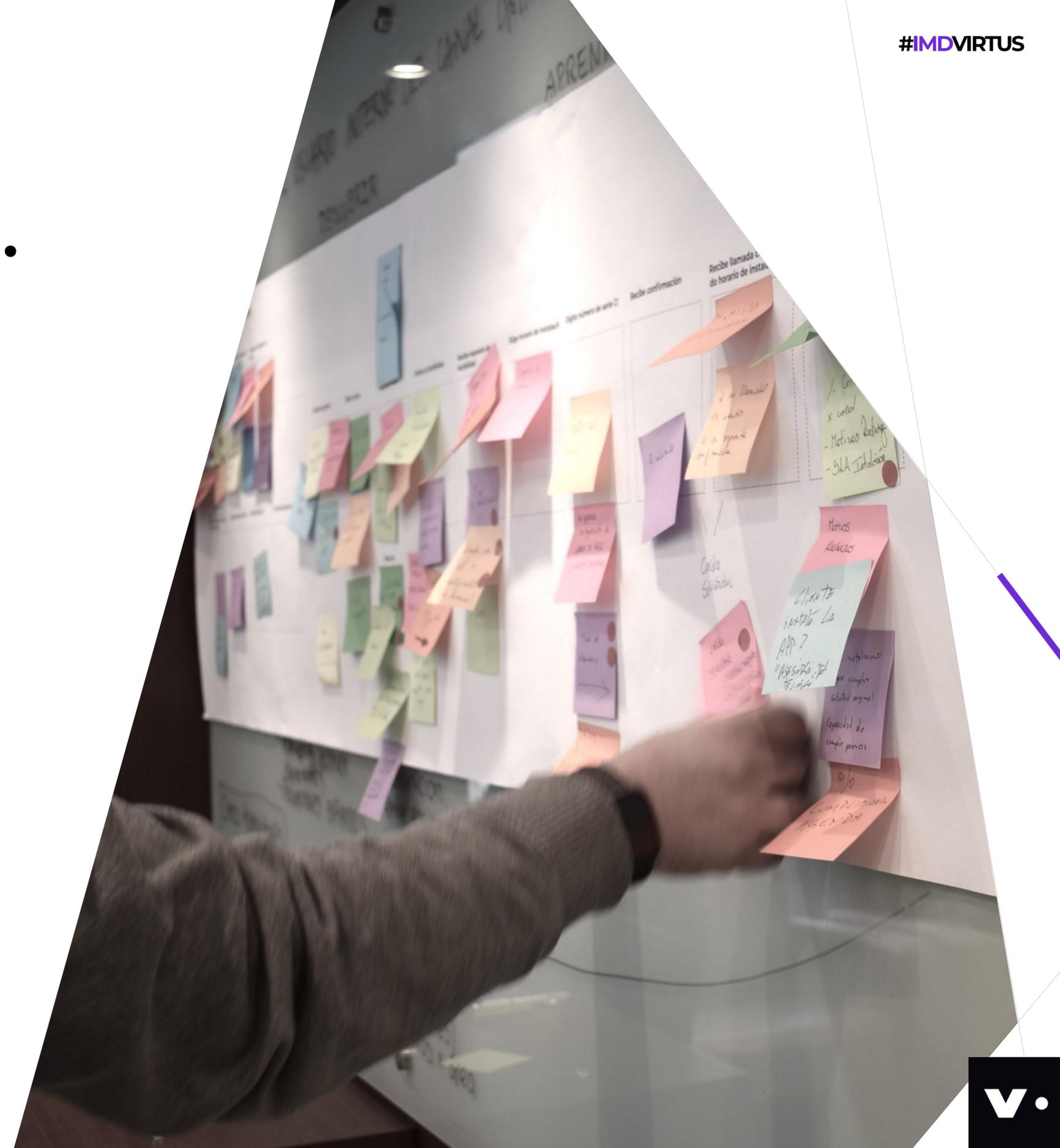
El qué, el por qué y el cómo de la transformación digital.

La pandemia ha posicionado a la transformación digital como una prioridad para muchas organizaciones. Sin embargo, a pesar de que 90% de las grandes empresas, 83% de las pymes y 75% 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.

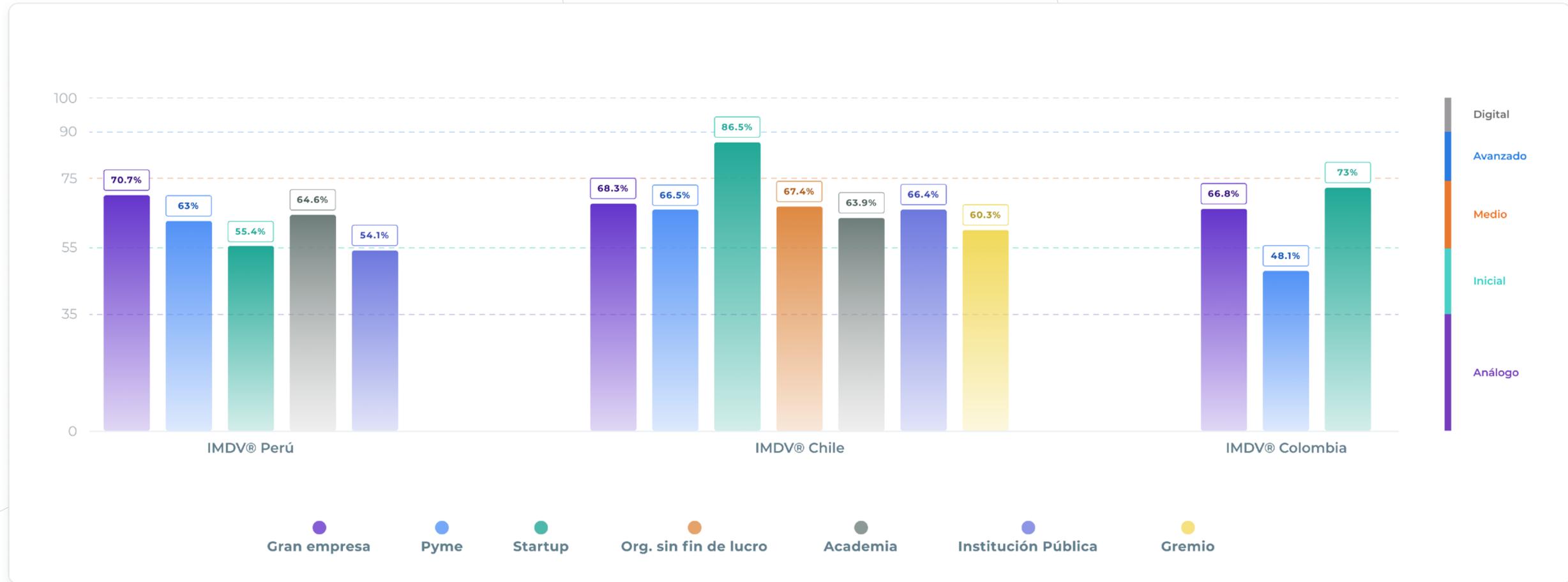
Según nuestro estudio, 84% de las grandes empresas, 63% de las pymes y 75% de las startups sostienen que el COVID-19 aceleró sus procesos de transformación digital, provocando un cambio profundo que ha involucrado una evolución cultural, así como también nuevos modelos y formas de trabajo.

No obstante, si bien 80% de las grandes empresas, 65% de las pymes y 75% startups cuentan con propósito para la transformación digital, no todas poseen un plan de acción claro y robusto para llevarla a cabo. Es así que solo 73%, 48% y 25%, respectivamente, respondieron afirmativamente a esta pregunta.

Esto no es menor, pues el no contar con una estrategia definida para la transformación digital reducirá el impacto que esta podría generar en la organización, llevándola incluso a incurrir en gastos de tiempo y recursos innecesarios que podrían amenazar su sostenibilidad.



IMDV® ESTRATEGIA



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, 87% de las grandes empresas, 67% de las pymes y 75% 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 75% 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 59% y 66% afirman lo mismo. Incluso, estas últimas son superadas por las pymes, donde estas cifras se elevan a 72% y 70%. Esto no es menor, considerando que ambas características 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.

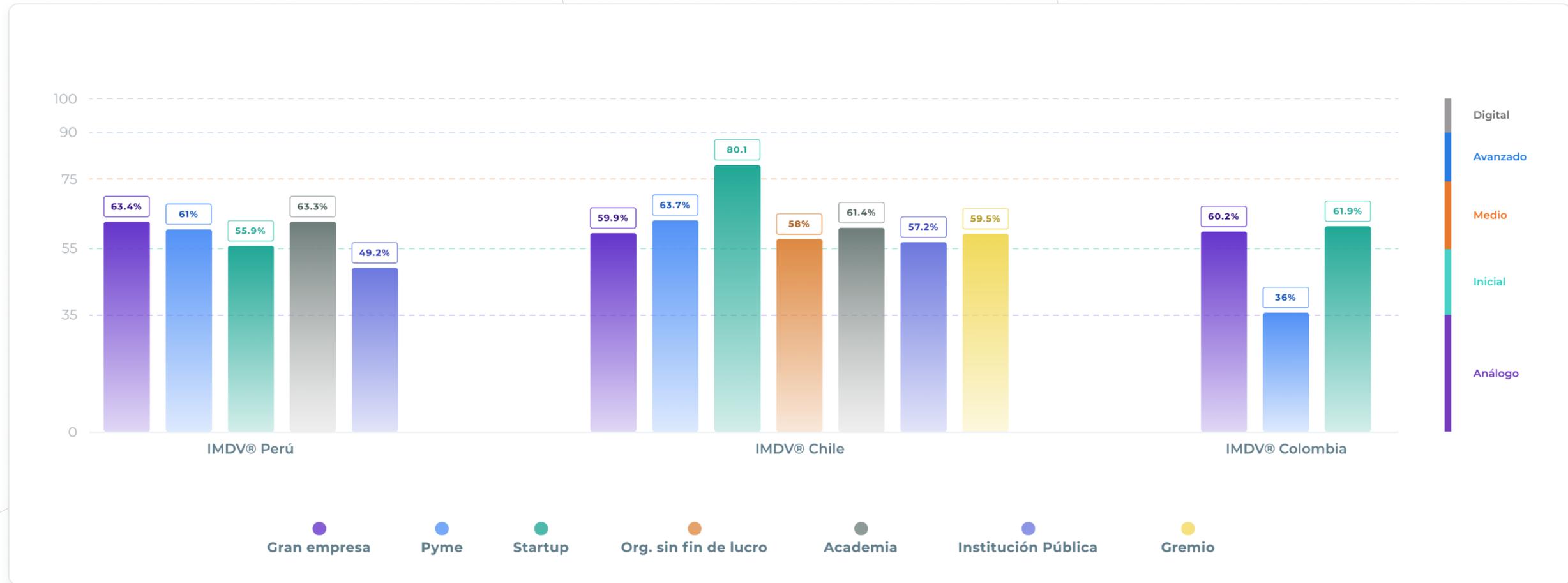
Para impulsar cualquier proceso de transformación digital, contar con el talento adecuado bien sea dentro de la organización o como apoyo externo, es fundamental. Sin embargo, la escasez de profesionales especializados en este ámbito, además del desconocimiento que aún presentan algunos líderes al respecto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

Mientras 75% de las startups y 72% de las grandes empresas afirman tener el talento adaptativo necesario para transformarse digitalmente, solo 57% de las pymes sostienen lo mismo. En cuanto al talento técnico estas cifras son 50, 75% y 56%, respectivamente

En este contexto, 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.



IMDV® CULTURA Y GESTIÓN DEL CAMBIO



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 Perú aún son bastante tímidas en cuanto a explorar oportunidades de negocio diferentes a lo que han hecho tradicionalmente. De acuerdo a nuestro estudio, **solo 51% de las grandes empresas, 47% de las pymes y 67% de las startups han explorado e invertido en el desarrollo de negocios adyacentes, no relacionados con su core business.** En tanto, 49% de las grandes compañías y 50% de las pymes han implementado políticas y modelos de innovación abierta.

En el caso de las startups, 67% sostienen que la practican. Sin embargo, esta afirmación contrasta con el hecho de que este es el segmento con menos alianzas estratégicas con terceros. Mientras 80% de las grandes empresas tienen alianzas con proveedores, 74% con partners tecnológicos y 72% con consultoras, 50% de las startups señalan que tienen alianzas con partners tecnológicos y solo 25% con los otros grupos.

Esto evidencia que Perú aún tiene un importante camino por recorrer para generar un ecosistema que propicie el desarrollo de startups de alto impacto, pues las redes de apoyo y alianzas son fundamentales en la evolución y éxito de este tipo de compañías.



Repensar los negocios con un enfoque sostenible.

En el último tiempo, hemos visto cada vez con más fuerza que los negocios sostenibles, con un alto impacto social y medioambiental, son premiados por los consumidores y la sociedad mientras que, por el contrario, los altamente contaminantes e irresponsables con sus colaboradores, comunidades, proveedores y otros actores de sus ecosistemas son cada vez más rechazados. Es solo cosa de ver lo que sucede con muchas startups que están desplazando a incumbentes que por años lideraron su mercado dada su capacidad de generar un impacto positivo en diversos ámbitos, fenómeno que sin duda solo irá en ascenso.

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.

Según el IMDV®, 81% de las grandes empresas y 76% de las pymes cuentan con una estrategia de sostenibilidad, cifra se eleva a 100% en el caso de las startups. Al mismo tiempo, solo 55% de las grandes compañías, 59% de las pymes y 67% de las startups declaran que tienen incentivos de largo plazo mayores a los de corto plazo.

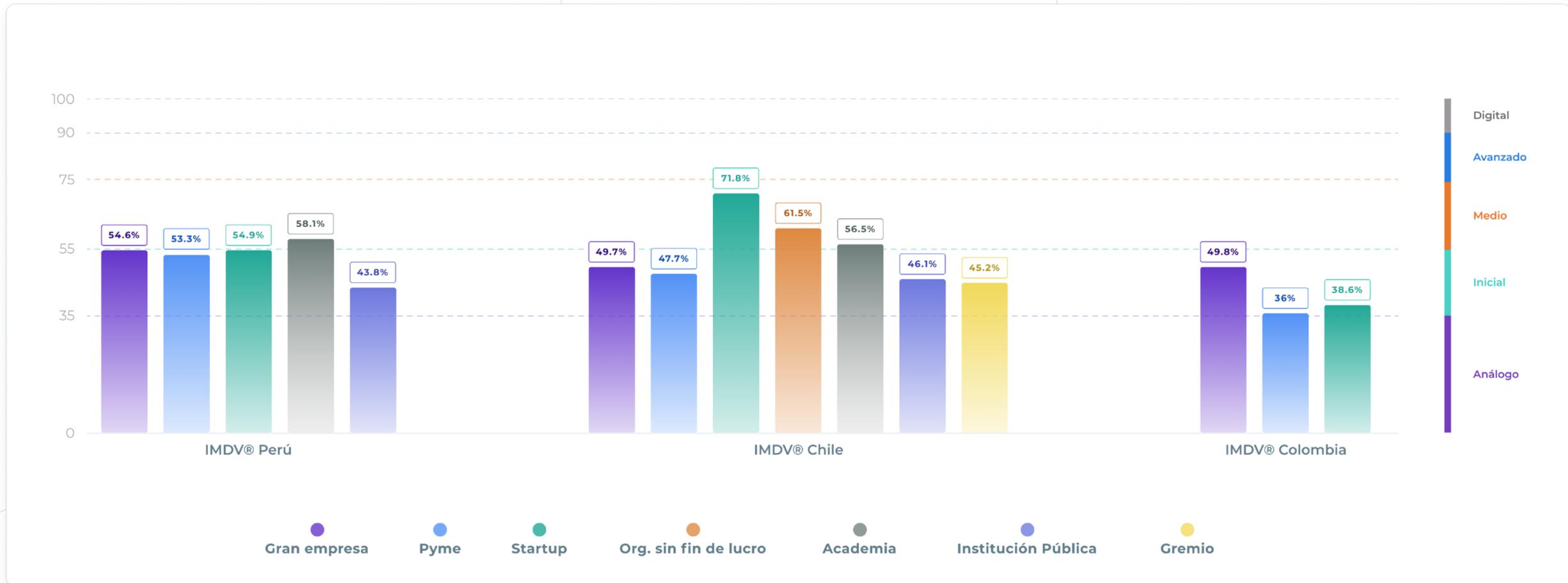
Si nos vamos al detalle, podemos ver que solo 55% de las grandes compañías y 59% de las pymes afirman desarrollar sus productos utilizando la mayor cantidad de materiales biodegradables posibles, mientras que 55% y 44% los diseñan de tal manera que pueden ser reutilizados y reincorporados fácilmente al ciclo de producción. En el caso de las startups, 67% llevan a cabo ambas iniciativas.

Esto no es menor, considerando lo lapidario que ha sido el informe "Climate Change 2021" elaborado por el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático de la ONU, el cual señala que el calentamiento global ha alcanzado niveles peligrosos, los cuales no tienen precedentes en cientos de miles de años, y los seres humanos somos los responsables.

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 Perú, 86% 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 estamos experimentando para salvar al planeta y contribuir a construir un mundo mejor para todos.

IMDV® INNOVACIÓN Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO



Particularmente en el caso de las empresas, repensar sus modelos de negocio bajo una óptica sostenible 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.

Carlos van Oordt, CCO Canvia

Data Driven: el gran desafío.

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

Mientras 81% de las grandes empresas dicen que cuentan con datos de calidad, 64% de las pymes y 100% de las startups afirman lo mismo. En esa línea, **resulta preocupante que solo 55% de las grandes compañías, 32% de las pymes y 25% de las startups utilicen insights arrojados por data analytics para gestionar el negocio de manera efectiva, y que 55%, 26% y 50%, 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 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 peruanas están más avanzadas que sus pares de Chile y Colombia. Mientras 75% de las startups y 57% de las grandes empresas han adoptado o están adoptando Inteligencia Artificial o Machine Learning, solo 38% de las pymes también lo han hecho. En el caso de Chile esas cifras son 63%, 54% y 32%, respectivamente.

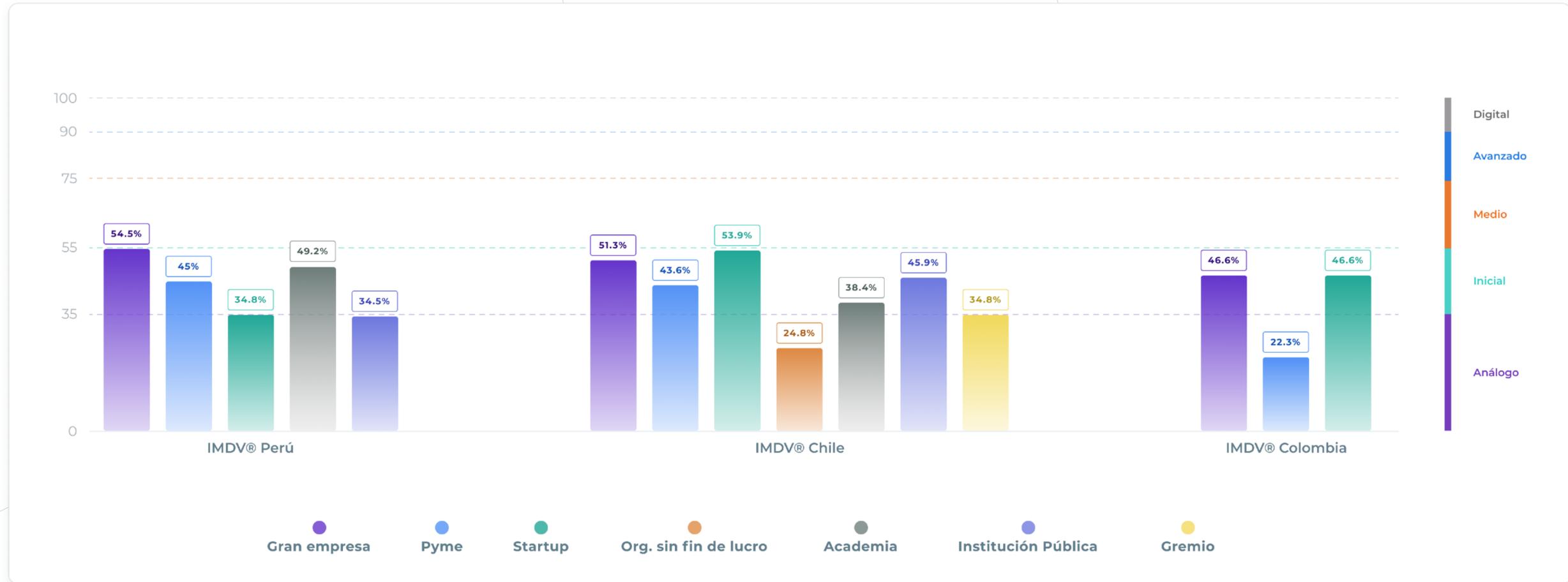


Hemos visto muchos casos donde las empresas tienen las mejores plataformas tecnológicas para administrar datos, tales como CRM's y ERP's, entre otros. Sin embargo, el real desafío es integrarlos en la **operación**, haciéndolos accesibles para todos los miembros de la organización en tiempo real. En esa línea, 60% de las grandes compañías señalan que el acceso a los datos es fácil y ágil, mientras que 56% de las pymes y 100% de las 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 Y ANALYTICS



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



Habilitando la transformación digital.

Como bien mencionábamos anteriormente en este informe, los avances tecnológicos están abriendo oportunidades antes impensadas, lo llevan haciendo desde hace tiempo. Sin embargo, **fue necesaria una pandemia para impulsar a muchas organizaciones a avanzar en incorporar nuevas tecnologías y evolucionar su manera de operar.**

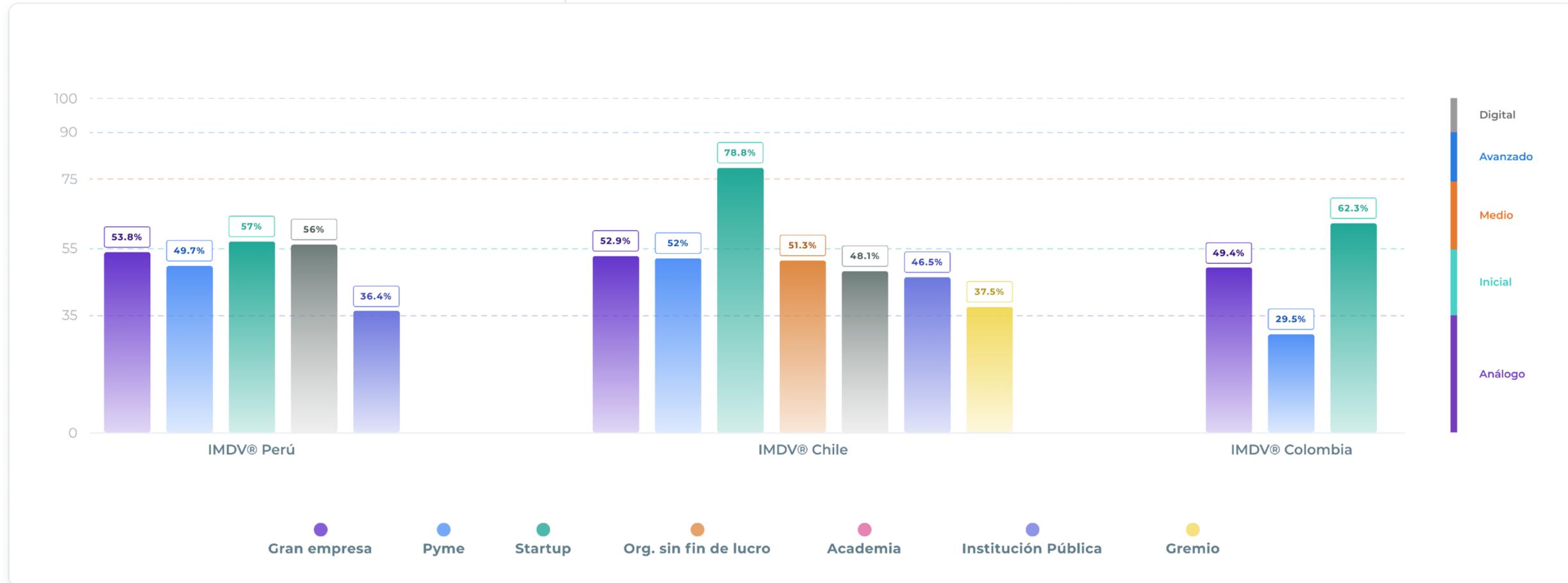
Fue justamente ese cambio abrupto de procesos análogos a digitales, muchas veces sin mayor preparación, capacidades ni estrategia, lo que generó baches en la experiencia de los clientes, descoordinación de procesos y gran estrés en los colaboradores, entre tantas otras dificultades. Por el contrario, **las organizaciones más maduras digitalmente pudieron adaptarse con mayor facilidad a los constantes cambios de contexto, pues ya contaban con las herramientas, procesos, conocimientos y cultura necesaria para teletrabajar o mantener operativos sus negocios de manera online o híbrida.**

Según el IMDV®, 78% de las grandes empresas señalan que cuentan con la capacidad de desarrollar o adquirir productos o servicios de hardware que les permitan implementar sus principales proyectos tecnológicos. Sin embargo, aún existen barreras para aprovechar su potencial.

Por ejemplo, solo 65% sostienen que al resolver el “dolor” del cliente, siempre tienen un abordaje “digital first”, considerando habilitadores tecnológicos para entregar una mejor experiencia y capturar datos. Al mismo tiempo, solo 46% señalan que al modificar los viajes del cliente tienen una mirada omnicanal, transitando desde lo físico a lo virtual, y solo 48% tienen claramente mapeados los viajes del cliente.

Si bien las pymes están menos avanzadas en esta dimensión, en el caso de las startups sucede lo contrario. De hecho, 67% emplean un abordaje “digital first” al momento de resolver el “dolor” del cliente y tienen una mirada omnicanal al modificar sus viajes. **Además, 100% sostienen que tienen mapeados los viajes del cliente.**

IMDV® PROCESOS, TECNOLOGÍAS Y OPERACIONES DIGITALES



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 Perú son salud (65,6%), tecnología (65,2%) y minería y energía (61%). Se trata de resultados que son muy similares a los de Chile y que se explican en parte por la relevancia estratégica de estos sectores, así como también por el importante desarrollo tecnológico que existe en torno a ellos.

Por el contrario, las industrias menos evolucionadas son Servicios Financieros (54,1%), Industrial y Manufactura (50,6%) y Transporte y Logística (49,2%).

A pesar de que esta última industria tradicionalmente se ha visto poco afectada por la transformación digital, lo cierto es que han ido surgiendo nuevas soluciones capaces de aumentar significativamente la eficiencia del sector, así como también de mejorar la experiencia de clientes, colaboradores y otros stakeholders. Ejemplo de ello son tecnologías que permiten trackear productos de manera mucho más simple y organizar cargas y despachos más óptimos, reduciendo la capacidad ociosa en los distintos sistemas de transporte y orquestando mejor sus tiempos logísticos.

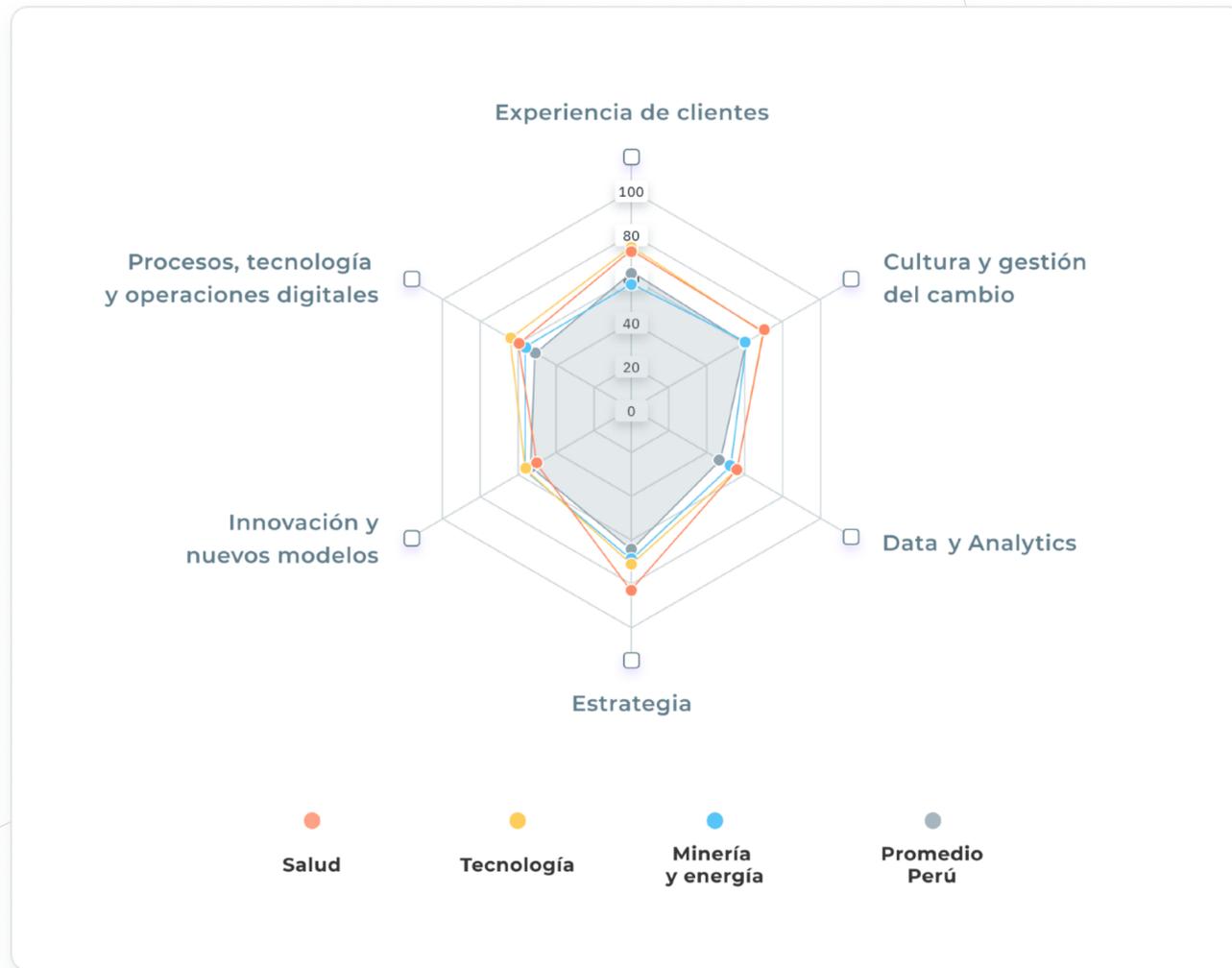
Sin embargo, más preocupante aún es la situación de Servicios Financieros, cuyo **IMDV® es bastante bajo**. Además de su rol estratégico en el desarrollo y funcionamiento de las empresas y la sociedad, este es uno de los sectores más afectados por el surgimiento de nuevas tecnologías y players que están transformando la experiencia de las personas y adquiriendo cada vez más participación de mercado.



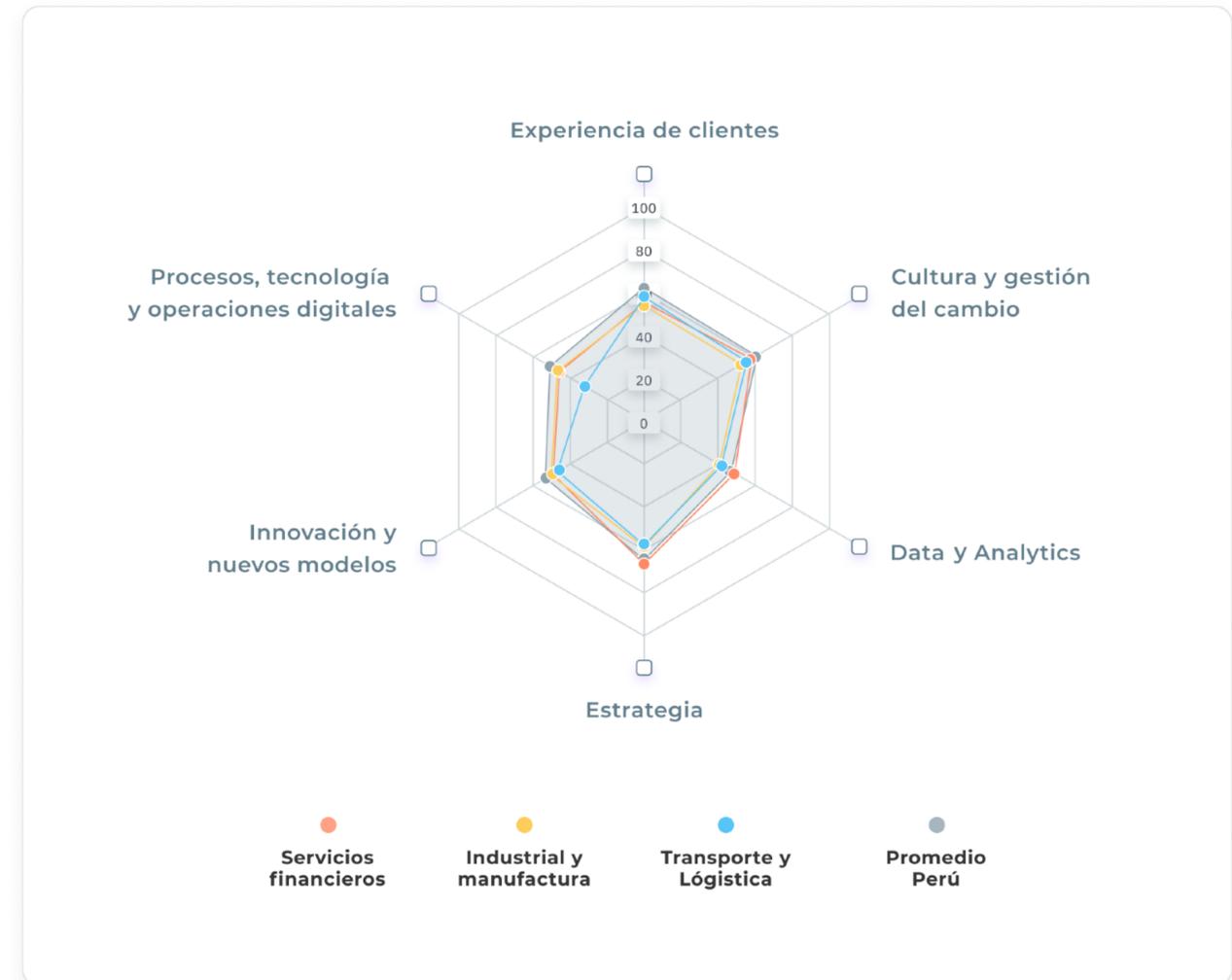
IMDV® 2021 POR INDUSTRIA



IMDV® 2021 TOP PERFORMERS



IMDV® 2021 WORST PERFORMERS



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA PERÚ VS CHILE VS COLOMBIA



IMDV® 2021 POR INDUSTRIA PERÚ VS CHILE VS COLOMBIA



05. Conclusiones

Más allá de la **pandemia.**

Como hemos observado en el IMDV®, entre las organizaciones peruanas existe conciencia respecto a la urgencia de impulsar la transformación digital en su interior. Sin embargo, a pesar de que muchas van por buen camino, aún quedan bastantes que no han avanzado lo suficiente, encontrándose en niveles iniciales de madurez digital.

Esto no es menor, considerando que la revolución digital ha adoptado un ritmo histórico y que 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 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 sostenible 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.

Como hemos visto, cualquier organización de cualquiera de los segmentos evaluados en este estudio puede alcanzar un nivel elevado de madurez digital si realmente se lo propone.

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 sostenible**, 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 para 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](#)