



Sandra Guazzotti y Claudia Marfin, fundadoras de la consultora Ready 2 Digital.



Estudio de R2D concluye que la mayoría de los directorios del IPSA carece de competencias digitales estratégicas

Directorios IPSA*



(*) IPSA: ÍNDICE DE PRECIOS SELECTIVO DE ACCIONES
 (**) DIGITALLY SAVVY: COMPETENCIAS DIGITALES Y TECNOLÓGICAS ESTRATÉGICAS
 FUENTE: DIGITALLY SAVVY BOARDS 2025, DE READY 2 DIGITAL (R2D)

■ **Análisis de la consultora fundada por Sandra Guazzotti y Claudia Marfin, señala que gran parte de las 28 empresas con mayor presencia bursátil en la Bolsa de Santiago hoy, no cuenta con la masa crítica mínima para abordar los desafíos tecnológicos.**

POR MARCO ZECCHETTO

En un entorno de cambios tecnológicos acelerados, las competencias digitales en la primera línea de decisión se han tornado claves. En este contexto, el estudio *Digitally Savvy Boards 2025*, de la consultora Ready 2 Digital (R2D), reveló que solo un 10,71% de los

directorios de las empresas del índice bursátil IPSA cumple con la masa crítica mínima de directores con competencias digitales y tecnológicas estratégicas.

R2D, fundada por las directoras de empresas Sandra Guazzotti y Claudia Marfin, se basó en el concepto *Digitally Savvy* acuñado por el MIT Center for Information Systems

Research del Instituto de Tecnología de Massachusetts de Estados Unidos, que lo define como competencias digitales/tecnológicas estratégicas.

De acuerdo con este centro, un directorio requiere al menos de tres integrantes con estos conocimientos para incidir en decisiones clave, anticipar riesgos y repensar modelos de negocio.

“Enumeramos en términos del MIT qué significa un directorio con competencias digitales. No significa que el director tiene que ser un experto técnico que sepa programar, sino que entienda cómo lo digital va a impactar su negocio, cuándo tiene que comprometerse, detectar tempranamente los éxitos y desafíos que

deben abordar como organización, o considerar la tecnología desde las primeras etapas en los procesos estratégicos”, explicó Marfin.

El reporte analizó los 28 directorios actuales del IPSA en base a 65 parámetros relacionados a competencias digitales y tecnológicas –como inteligencia artificial (IA) y ciberseguridad–, aplicando herramientas de análisis de datos e IA, en base a las Memorias Integradas 2024, sitios web de las empresas y LinkedIn de los directores.

Estas empresas cuentan en total con 262 puestos y 236 directores únicos, pues algunos están en dos o más directorios. A nivel de asientos, solo un 10,3% son ocupados por

personas con competencias digitales estratégicas (*digitally savvy*) y si solamente se consideran a los directores únicos, la cifra baja a 8,47%.

Guazzotti señaló que “no es casual que las empresas hoy tengan dificultad para ir más rápido en innovación, en impulsar el cambio, porque en las mesas donde tiene que partir este *mindset*, de ver las posibilidades que nos da el cambio tecnológico, no solo como algo incremental, sino transformador de la organización y del valor que le damos a los distintos *stakeholders*, tiene que partir desde el directorio y la administración”, dijo.

La también expresidenta de AmchamChile dijo que existe “un espacio importante” para abordar las competencias digitales con una mirada “integral y estratégica” a largo plazo, y de adoptar las nuevas tecnologías para reconfigurar las ventajas competitivas, crear nuevos modelos de negocio o reconsiderar “cómo personalizamos el valor a nuestros clientes”.

Desafíos y oportunidades

Guazzotti reconoció que existen brechas en la composición de los directorios, en los procesos de nominación o en la cultura organizacional, pero enfatizó en la necesidad de “repensar” las agendas, propiciar la formación y el aprendizaje continuo, y crear un lenguaje común.

“Cuando hablamos de plataformas, ¿de qué hablamos en los directorios? ¿De un modelo de negocio, de una plataforma digital o de una solución específica? Es importante que todos entendamos lo mismo”, señaló.

Marfin, en tanto, indicó que el desafío no radica en incorporar perfiles técnicos, sino en la evolución del directorio. “El camino va más por el lado de cómo vamos avanzando y evolucionando en conjunto como directorio, y nos vamos desarrollando, capacitando y adquiriendo esas competencias”.

Según Guazzotti, uno de los principales retos es que la toma de decisiones estratégicas no avance al ritmo de la tecnología y la economía digital: “El riesgo de hacer nada y quedarnos atrás mirando hoy es muy alto”. Pero agregó que incorporar tecnologías como la IA generativa conlleva también desde la alta dirección, la responsabilidad de establecer criterios de uso responsable y ético.

También señaló que la madurez digital desde el directorio es clave para atraer y retener talento, ante el cambio generacional.

“Para las nuevas generaciones, lo digital es como la electricidad: parte del día a día. Vamos a tener dificultades para convocar talento si no mostramos una mirada optimista de largo plazo donde ellos tengan un desafío intelectual importante”, dijo.