

Madurez digital
de las empresas
en el Perú 2020

60
Años
Perú

EY
Building a better
working world

CONTENIDO

	Bienvenida	3
	Introducción	4
1	Encuesta de madurez digital en el Perú	6
2	Índice de madurez digital	12
3	Avances significativos en transformación	20
4	Ámbitos prioritarios para iniciar o potenciar la transformación digital	23
5	Inversión en transformación digital	27
6	Algunas limitaciones en proyectos de transformación digital	31
	Hallazgos adicionales	35
	Ficha técnica	37

BIENVENIDA

A lo largo de los últimos años se ha hablado mucho de la transformación digital y, en muchos casos, asociando a la tecnología como protagonista del cambio cuando, en realidad, eso dista mucho de ser así.

Como definición, la transformación digital implica migrar de una forma tradicional de hacer negocios hacia un nuevo modelo que brinde ventajas competitivas y sostenibilidad en el

tiempo mediante el aprovechamiento de tecnologías emergentes; para ello, se debe partir de una realidad donde los consumidores, los proveedores y los colaboradores se mueven en un entorno digital.

En estos momentos de restricción de operaciones y distanciamiento social, el ser humano se ha vuelto más digital que nunca, por tanto, resulta crítico que las empresas se adapten rápidamente a esta nueva realidad.

Este estudio tiene como objetivo ayudar en este proceso de adaptación donde es vital conocer las áreas y sectores donde se está apostando mucho más por la transformación digital y cuáles son algunos *insights* derivados de todo este proceso transformador que ahora se volvió intenso y constante.



Jorge Acosta

Socio Líder de Consultoría
EY Perú

INTRODUCCIÓN

Desde el 2019, EY Perú realiza este estudio sobre la madurez digital en las empresas del país y en la versión de este año hemos encontrado un grado de evolución positiva en algunos sectores: la madurez digital constituye el grado de transformación que han alcanzado las empresas en términos digitales, pero con énfasis en la consistencia a lo largo de todas las áreas de negocio.

Las organizaciones que forman parte de estos resultados demuestran que el foco inicial ha estado relacionado en la esencia del negocio, cuya prioridad radica en conseguir ventas más rápidamente y operar con más efectividad e información. Sin embargo, en estos momentos, existen dificultades para conseguir información a tiempo y con niveles de confianza adecuados que permitan una toma de decisión informada y ágil, basada en temas críticos como el monitoreo de los movimientos bancarios en línea, la gestión de cobranzas, la relación con proveedores, la medición de habilidades y performance de sus empleados.

Si asociamos los niveles de madurez digital frente a los retos que ha tenido que afrontar cada sector durante el estado de emergencia debido a la pandemia del COVID-19, observamos que, por ejemplo, telecomunicaciones y, banca y seguros iniciaron su transformación digital con varios años de antelación respecto a empresas de consumo masivo y retail; al igual que sucede con las empresas de servicios profesionales que, en algunos casos, están apalancándose de sus modelos de negocio que ya atravesaron esa transformación o que iniciaron el proceso oportunamente, a pesar de las limitantes que la situación actual presenta.

Entre los sectores que se encontraban rezagados en madurez digital estaba la educación y la salud, los cuales vienen enfrentando desafíos enormes para mantenerse operativos ante sus millones de usuarios que hoy consumen sus servicios de manera remota. Ante el COVID-19, se abren muchas oportunidades para estos sectores, con la previsible aceptación de los usuarios y con la ventaja de que aquellos que sean pioneros estarán en una mejor posición para atravesar esta coyuntura.

Por otra parte, el sector público ha venido mostrando avances en los últimos meses, más allá de la promulgación de la Ley de Transformación Digital, pues existen varios proyectos que se espera que sigan una hoja de ruta definida y consistente dentro de todas las áreas del sector. Es altamente probable que a raíz del COVID-19, la inversión en transformación digital del Estado se incremente y sea un beneficio para todos los peruanos, y un impulso para el sector privado.

Momentos como los que hemos venido viviendo, nos permiten observar que las empresas que tenían mayores condiciones para controlar una crisis como ésta son aquellas que habían avanzado su proceso

de transformación hacia la digitalización. Es decir, aquellas que podían seguir operando pese a las restricciones de acceso físico a sus instalaciones y que han podido seguir en contacto con sus sistemas, sus clientes y sus colaboradores.

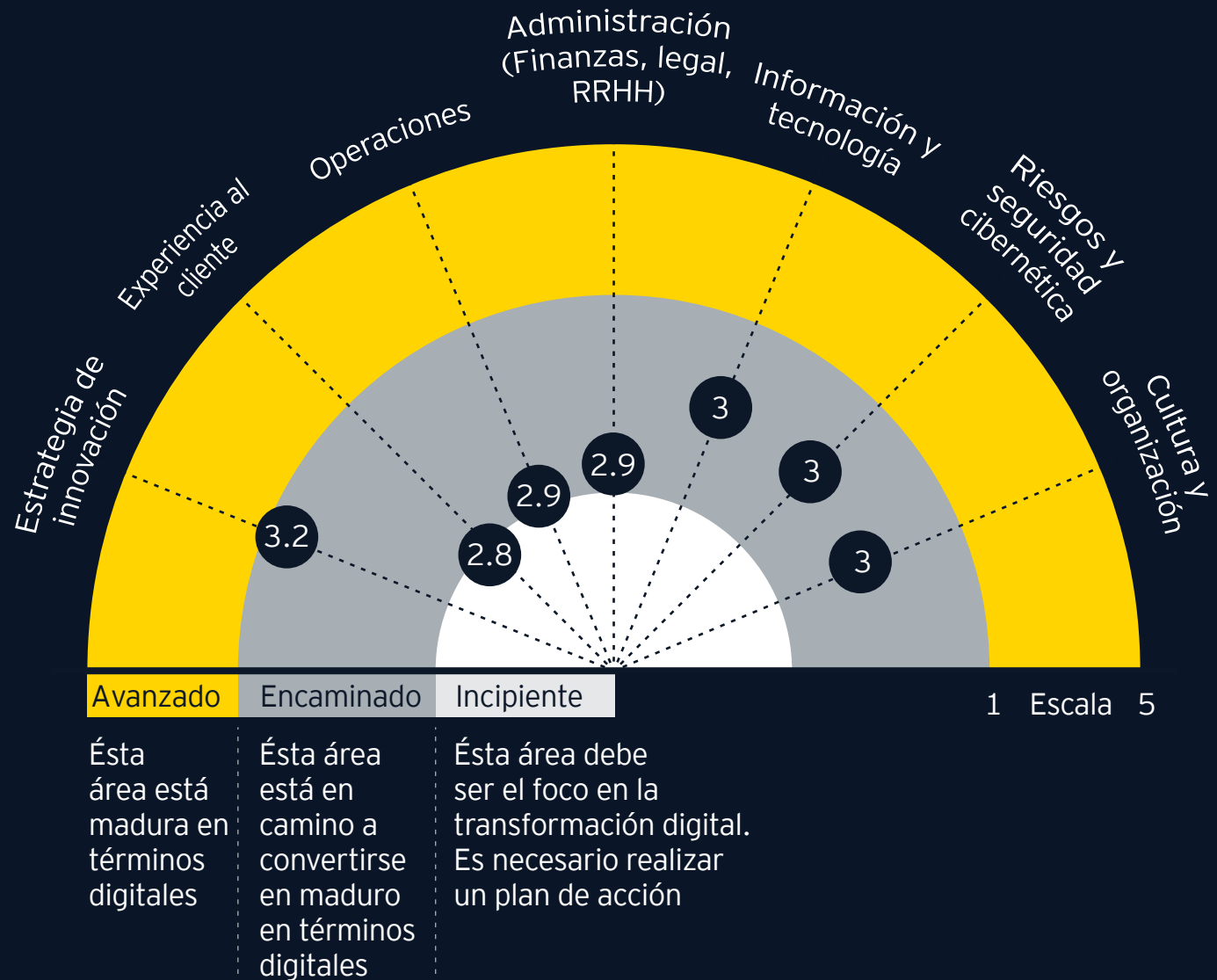
La transformación digital no se puede detener, por el contrario, debe retomarse rápidamente haciendo los ajustes necesarios con la finalidad de poder afrontar un retorno gradual de las actividades de una manera más preparada.



Francisco Escudero
Socio de Consultoría
EY Perú

ENCUESTA DE MADUREZ DIGITAL EN EL PERÚ

En el gráfico mostramos los 7 ámbitos de gestión empresarial y su calificación promedio sobre una escala de 1 a 5, siendo 5 una madurez digital plena.



Las áreas que consideramos son:

1	Estrategia e innovación
2	Experiencia de cliente
3	Operaciones y cadena de suministro
4	Áreas administrativas (finanzas, legal y recursos humanos)
5	Información y tecnología
6	Riesgo y seguridad cibernética
7	Organización y cultura

Se aprecia un despunte en el **ámbito de estrategia e innovación**, donde las empresas encuestadas de diversos sectores y tamaños coinciden en haber puesto mayor énfasis en su transformación. Los demás ámbitos se encuentran en un avance intermedio, prácticamente a mitad de camino. El ámbito menos desarrollado a nivel promedio país es la **experiencia de cliente**, sin embargo, cabe resaltar que es el que presenta resultados con mayor dispersión a lo largo de los diversos sectores.

Analizado por separado, se observa consistencia entre la esencia del rubro al que pertenecen las empresas y el ámbito desarrollado. Los sectores de telecomunicaciones, consumo masivo y banca y seguros destacan en **estrategia e innovación**. Los mismos sectores permanecen entre los más maduros digitalmente en el ámbito de **experiencia de cliente**, pero les acompañan los sectores intensivos en contacto con el consumidor final, tales como **servicios profesionales, salud y turismo y hotelería**.

La madurez digital parte del supuesto que, para alcanzarla plenamente, es importante un avance homogéneo entre los 7 ámbitos estudiados. Así, las empresas con mayores brechas de avance entre

dichos ámbitos las alejan de un estado maduro y se identifican como incipientes. Por ejemplo, una empresa con un gran avance en experiencia de cliente, pero con mayor retraso frente al sector o al país, en un ámbito como operaciones y cadena de suministro, se encuentra en una situación en la cual su estrategia de transformación digital no se está aplicando consistentemente. Hablaríamos de una empresa que se ha enfocado en transformar digitalmente lo relacionado con el contacto con su cliente pero que ha descuidado la manera de efectivamente entregarle el producto o servicio.

Otro claro ejemplo es cuando se accede a comprar un servicio o producto de manera rápida a través de aplicativos o páginas web, pero la operativa interna no permite realizar seguimiento a los pedidos en línea o falla en informar al cliente el estado del mismo. Este ejemplo se ha vuelto realidad durante este periodo de confinamiento, particularmente en el sector de consumo masivo y *retail* donde las ventas por internet se volvieron imprescindibles, y los clientes pudieron acceder a realizar sus pedidos, pero las entregas tuvieron demoras y contratiempos.

Otro ejemplo sucedió en el sector **educación** donde el alumnado podía acceder a matricularse en línea, pero muchas instituciones no estaban preparadas ni con un proceso establecido ni con la tecnología definida ni con personal capacitado para realizar la entrega de su servicio a distancia.

Considerando que los ámbitos de estrategia e innovación y experiencia de cliente están estrechamente relacionados, y que la madurez digital implica tener un avance balanceado, procedimos a comparar los resultados dado que ambos ámbitos tienen estrecha relación en el éxito de la empresa, y una brecha entre ellos indica una madurez digital incipiente. Al analizar las brechas entre ambos ámbitos, se observa un diferencial bastante grande en los sectores de **agroindustria y logística y transporte**. Esto se explicaría por tratarse de sectores que han iniciado recientemente su proceso de innovación en los últimos tiempos, pero no han conseguido implementarlos del todo y no se ha obtenido aun un impacto en la experiencia del cliente. Un caso similar se puede observar en los sectores de **banca y seguros**, así como de **consumo masivo y retail**. En ambos casos se trata de sectores

con una madurez digital superior a los anteriores, pero coinciden en la demora de aplicación de su innovación a los procesos que afectan la experiencia del cliente.

Por otro lado, los sectores que se encuentran en un nivel de madurez por debajo del promedio país coinciden en indicar que tienen menor nivel de madurez en los ámbitos de gestión de áreas administrativas (finanzas, legal y recursos humanos), y organización y cultura. Ambos tienen relación bajo el supuesto que una organización con madurez digital debe haber transformado no solo sus procesos y tecnología aplicada al área administrativa, sino también trabajado en su cultura empresarial para vencer la resistencia al cambio y tener asimilada a adaptación a un entorno más digital en su operativa.

Así observamos que sectores como **agroindustria**, **consumo masivo** y **servicios profesionales** denotan un mayor avance en transformación digital en sus áreas administrativas que en los temas relacionados con organización y cultura. Esto nos indica que es altamente probable que se aplique tecnología digital como paliativo para resolver problemas puntuales en áreas administrativas pero que no es asimilada

como un habilitador ni sus procesos hayan sido transformados o su personal haya sido capacitado para aprovecharla.

Un dato interesante que arroja la encuesta es que sectores como **educación y salud** tienen menor brecha de avance entre los ámbitos de administración y cultura, y se encuentran junto a sectores más maduros digitalmente como **banca y telecomunicaciones**. Esto se explica en el contexto que dichos sectores tienen en común, que su esencia es brindar servicios orientados directamente a las personas. Curiosamente, lo que afecta la madurez digital de los sectores **educación y salud** y que los deja como sectores más rezagados en dicho índice, es la brecha entre los ámbitos de experiencia en cliente y estrategia e innovación.

Considerando las restricciones que ocurrieron durante el periodo de confinamiento, los sectores de **salud y educación** han sufrido mucha presión para continuar operando de manera bastante restringida, y su fortaleza en los ámbitos de cultura y administración les han permitido adaptarse más rápidamente que otros sectores. Es probable que, dada la situación, se esté impulsando mejoras en

temas relacionados con innovación y experiencia de cliente, lo cual haga que dichos sectores observen un crecimiento de madurez más acelerado durante este año, del que pudieron haber experimentado el año anterior.

Otro hallazgo que refleja el estudio es la brecha entre los ámbitos de información y tecnología frente a los riesgos de ciberseguridad.

Encontramos algunos sectores como banca y seguros, educación y salud, que tienen mayor avance en términos de riesgo y ciberseguridad frente a su avance en información y tecnología.

Esto va muy asociado a la protección de su información y la de sus clientes, que resulta prioritario en sus sectores, frente al avance en información y tecnología. Al otro extremo, encontramos sectores como **agroindustria, hotelería y turismo, y servicios profesionales**, donde el avance en el ámbito de información y tecnología es mayor al de riesgo y ciberseguridad.

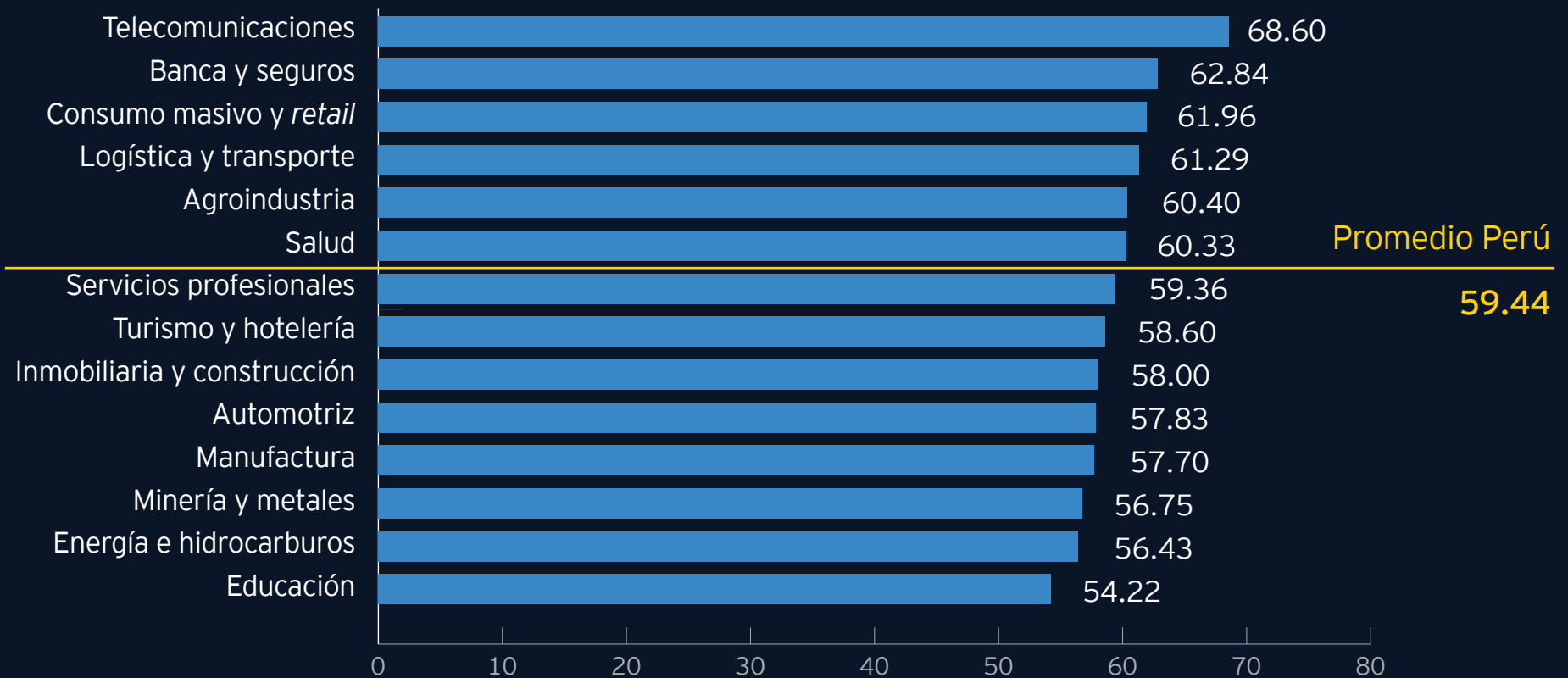
Sin embargo, ninguno de los dos extremos es el ideal dado que los dos ámbitos van muy en paralelo. Uno no debiera estar más avanzado que el otro, pues tener mayores avances en tecnología sin poder gestionar la ciberseguridad, convierte a la organización en un blanco fácil para ataques cibernéticos externos. Por otro lado, considerando la exigencia de los otros ámbitos en el uso de tecnología y de manera inmediata, se podría descuidar la protección e integridad de la información, aumentando el riesgo y la vulnerabilidad.



ÍNDICE DE **MADUREZ** DIGITAL

El Índice de Madurez Digital (DMI por sus siglas en inglés) se encuentra en un factor de 59.44 a nivel general de acuerdo al presente estudio. Dicho factor se presenta prácticamente sin cambio frente al estudio realizado el año 2019, lo cual es bastante alentador. Al no haber un retroceso a nivel país, pero al observarse cambios a nivel sectorial, consideramos relevante analizar en mayor detalle bajo esta clasificación.

DMI por sector 2020

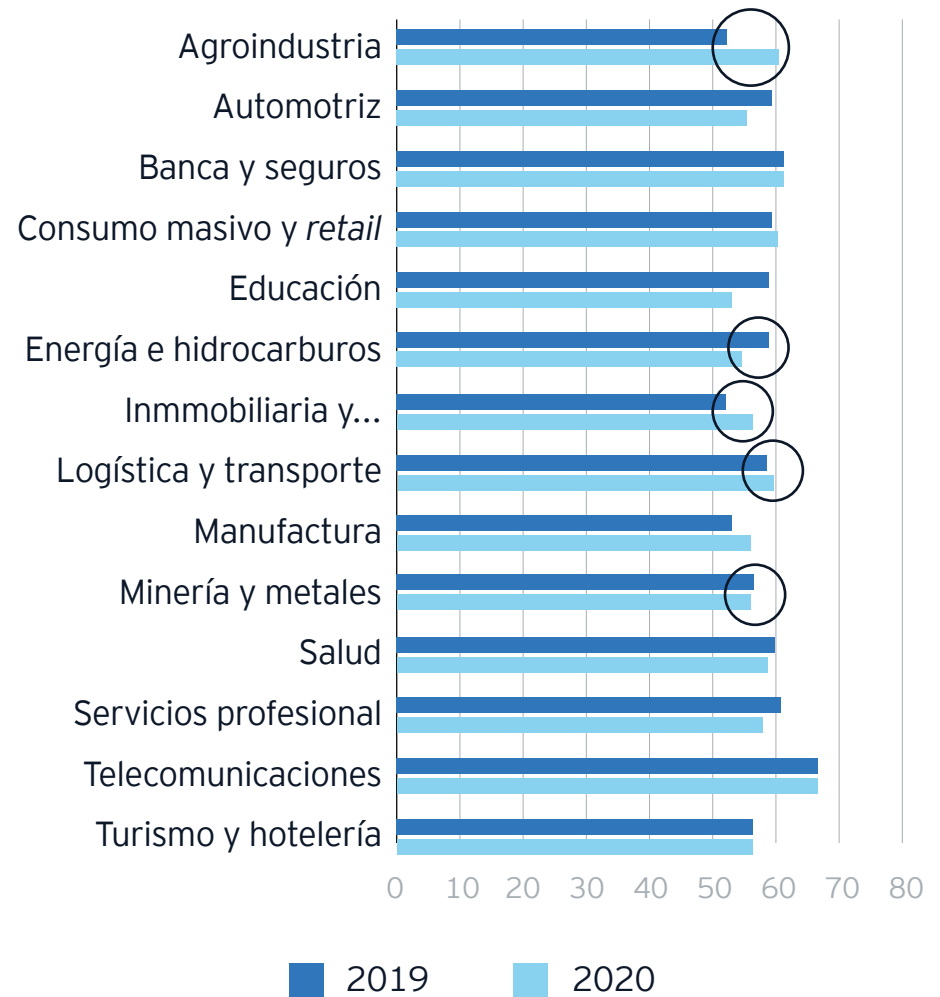


Los sectores con mayor nivel de madurez digital son **telecomunicaciones, banca y seguros y consumo masivo y retail**. Esta situación es coherente con la tendencia mundial en la cual los dos primeros sectores fueron los primeros en iniciar un proceso transformación utilizando herramientas digitales, debido a que sus clientes se mueven en un entorno digital, y la forma de llegar a ellos es utilizando este tipo de plataformas.

Los sectores con menor nivel de madurez digital son **educación, energía e hidrocarburos y minería y metales**. Estos sectores tienen una interesante área de oportunidad dado que aquellos actores que inicien su proceso de transformación digital estarán en ventaja frente a sus competidores. En algunos casos ya se está trabajando en iniciativas aisladas, principalmente enfocadas a la médula de su negocio, sin embargo su aprovechamiento se verá limitado al encontrarse con una organización en desbalance.

A continuación mostramos un comparativo donde se puede apreciar aquellos sectores de la industria que tienen una mayor madurez digital que el promedio y aquellos que se encuentran mas rezagados.

Comparación DMI por sector 2020 vs 2019



Se observa que la mayoría de los sectores se han mantenido estables en su promedio de madurez digital frente al año 2019 y se destacan avances en sectores como **agroindustria, inmobiliaria y construcción, y manufactura**. Además, muchas de las organizaciones pertenecientes a estos sectores han migrado de un nivel incipiente a un nivel encaminado en su madurez digital. Sin embargo, observamos un deterioro en los sectores de **educación y, energía e hidrocarburos**, muy probablemente asociado a una menor inversión en procesos de transformación, lo cual ha desencadenado mayores brechas entre los avances obtenidos en algunas de los ámbitos del estudio.

Resulta importante recalcar que la madurez digital implica un avance gradual y holístico entre los diversos ámbitos de gestión de las organizaciones. Así que una empresa que mantiene muchas brechas entre los avances en transformación digital tiene como resultante una menor madurez digital. Aun pudiendo ser líder en transformación digital en un ámbito en particular como tecnologías de información, si sus operaciones y cadena de suministro se encuentran muy retrasadas digitalmente, esto denota una menor madurez digital.

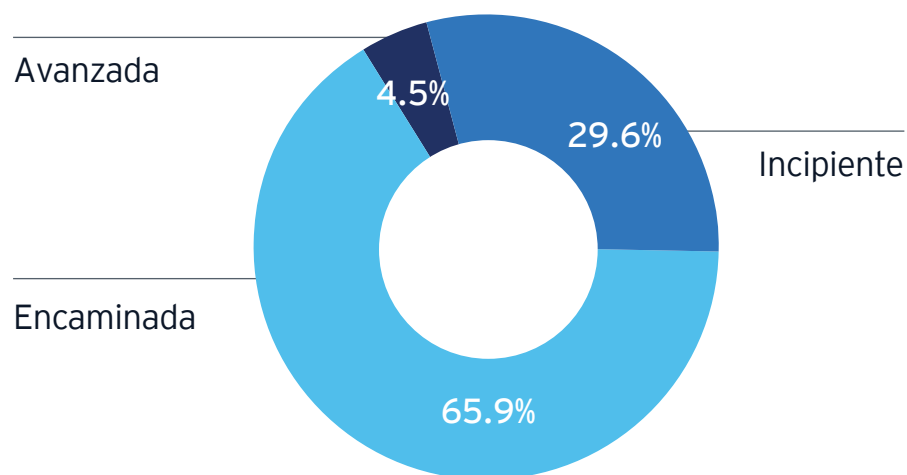
Esto sería el caso de una empresa con sistemas ERP y aplicaciones digitales de atención a clientes, pero con una operativa interna muy ligada a tareas manuales y sin trazabilidad digital, o con una cultura muy ligada a la impresión y archivo de documentos físicos.

Siguiendo el ejemplo, esta empresa posee mucha información pero a nivel físico, lo cual le dificulta realizar análisis de la información recopilada a nivel analítica avanzada para obtener predictibilidad de datos, que le permita atender mejor a sus clientes y brindarles una mejor experiencia de cliente, también mantiene una cultura ligada al uso del papel en lugar de acceso a información de manera digital, lo cual implicaría mayor tiempo de horas hombre en tareas manuales y menos horas dedicadas a la innovación. Esto dificulta alimentar un círculo virtuoso de transformación para consolidar su madurez digital.

Resultados del Índice de Madurez Digital

Como se mencionó anteriormente, el promedio del DMI de Perú en 2020 es de 59.44, con lo que podemos afirmar que el país se encuentra en un proceso de madurez digital encaminada.

Índice de madurez digital 2020

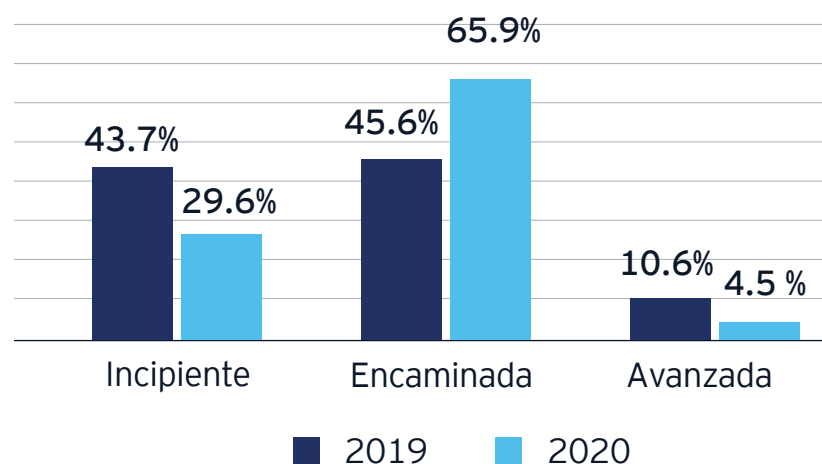


El 4.5% de las organizaciones que participaron en la encuesta se encuentran en un estado avanzado de su madurez digital. Es probable que algunas ya estén obteniendo los frutos de ésta, y se encuentren en proceso de mejora continua.

Cerca del 30% de empresas consideran que su enfoque hacia la transformación digital aún está incipiente, ya sea porque no hay un responsable o porque no tienen una hoja de ruta determinada. Es probablemente aquí donde está aún a tiempo de iniciar una transformación digital de manera integral, coherente y efectiva a través de toda la organización, pero alineada a sus objetivos estratégicos.

Finalmente, de acuerdo con los resultados, cerca del 66% de las empresas encuestadas manifiestan encontrarse encaminadas en su proceso de transformación digital, mucho más que el año anterior (2019) donde solo eran el 45%.

DMI Perú 2020 vs 2019



La disminución de la proporción de las empresas en estado de madurez digital incipiente del presente año frente al año 2019, implica que muchas de ellas han realizado mejoras en su proceso transformación y ahora se encuentran en el grupo de encaminadas.

Frente al análisis realizado el año anterior, se observa que ha disminuido la cantidad de empresas que manifiestan encontrarse en un estado avanzado de transformación digital. Esto guarda mucha consistencia con la consciencia de las empresas frente a su progreso, pudiendo ser mas críticas y exigentes. Aunque es también probable que ante la obtención de algunos beneficios se haya detenido el avance gradual y balanceado entre los ámbitos en que se debe gestionar la transformación digital y hayan experimentado un retroceso por haber descuidado algunos de ellos.

DMI por ingresos

Los resultados muestran que las empresas con mayores niveles de ingresos, superior a los USD 500MM anuales, tienen un mayor nivel de madurez digital que el resto de las empresas del país. Este grupo constituye el 17% de la muestra.

Ingresos

>500MM

Son empresas que tienen un mayor nivel de madurez digital y constituyen en la muestra el

17%

Ingresos

>50MM y

<500MM

Estas empresas se encuentran ligeramente arriba del promedio del índice de madurez digital del país. Constituyen en la muestra el

43%

El grupo más grande de empresas son aquellas que tienen ingresos entre USD 50 y 500 MM y conforman el 43% de los encuestados. Estas empresas se encuentran ligeramente arriba del promedio del índice de madurez digital del país.

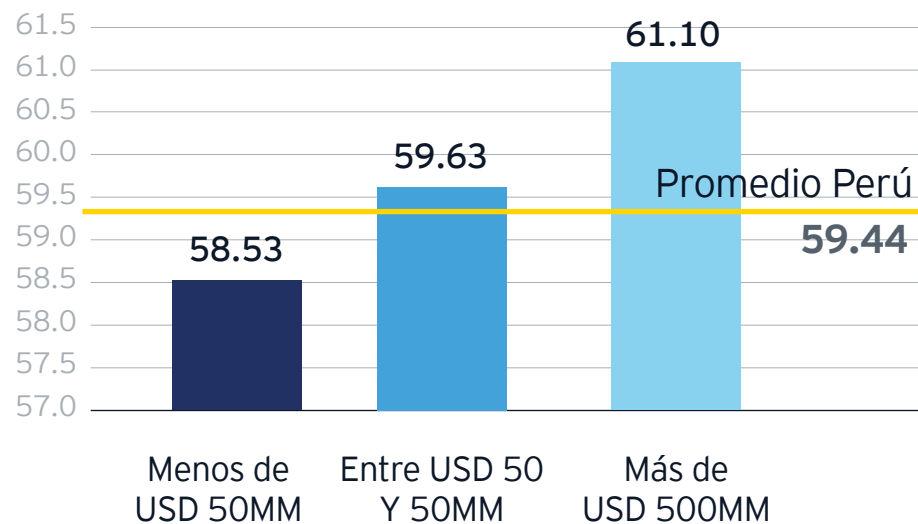
Ante lo anterior podríamos inferir que el resto de las empresas, que constituyen el restante 40% de la muestra, pertenece principalmente a la pequeña y mediana empresa, y que son aquellas que tienen menor índice de madurez digital, tienen aún mucho camino que recorrer para alcanzar mejores niveles de madurez digital.

Interesante destacar que dentro de este último grupo se encuentran la gran mayoría de *start ups* peruanas, que son aquellas que principalmente se han valido de la tecnología y procesos con componentes altamente digitales para poder formarse y brindar servicios rápida y eficientemente.

Usualmente tienen la característica de pensar digitalmente para crear sus procesos internamente y esto denota un mayor nivel de madurez digital.

Uno de los factores mencionados anteriormente como impulsores de la transformación digital radica en tener un “Pensamiento de *Start Up*”, y esto consiste en buscar soluciones innovadoras y constantemente cuestionar su operativa para mejorar y ser mas eficientes. Esto sumado a una cultura orientada al cliente (interno y externo) y un uso de la tecnología como un mejor habilitador, son las bases de la transformación digital que se requiere en estos momentos de resiliencia.

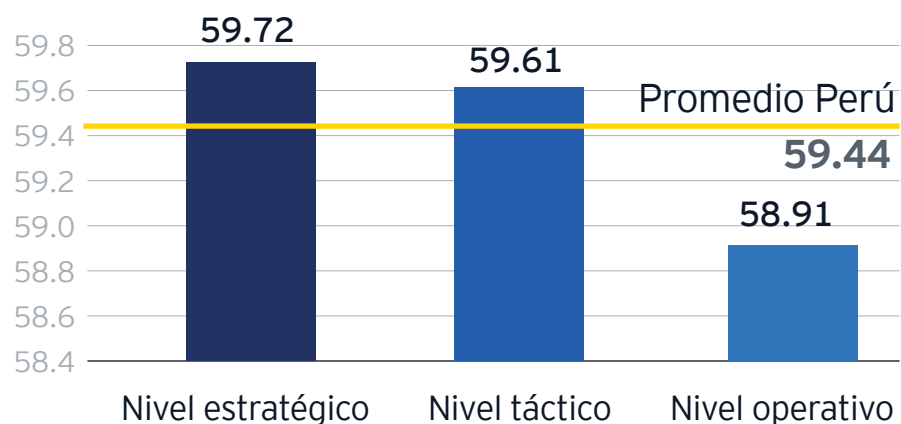
DMI según ingresos por ventas



DMI por nivel jerárquico

Se observa una ligera brecha de la percepción del nivel de madurez digital entre los diversos niveles jerárquicos de las organizaciones que participaron en la encuesta. En otras palabras, los directivos consideran de manera optimista que su organización está más adelantada en términos de madurez digital, que los que realmente están más en el día a día y observan que la realidad es otra. Esto es consistente en la gran mayoría de sectores.

Percepción de nivel de madurez digital por nivel jerárquico



Considerando que la participación del nivel estratégico compone el 39% del total de encuestados, este grupo evalúa que sus empresas tienen mayores niveles de madurez digital. Los más representados a este nivel son los sectores de banca y consumo masivo y *retail*.

Otro grupo que evalúa a sus empresas por encima del promedio de madurez digital del país es el nivel táctico, manifestando que su fortaleza radica en los ámbitos de estrategia e innovación y cadena de suministro y operaciones.

El grupo de encuestados que pertenecen al nivel operativo considera que sus empresas se encuentran por debajo del promedio e indican que los ámbitos con menor madurez son experiencia del cliente y cadena de suministro y operaciones.



AVANCES SIGNIFICATIVOS EN TRANSFORMACIÓN

Avances en transformación digital (TD) en los últimos 12 meses

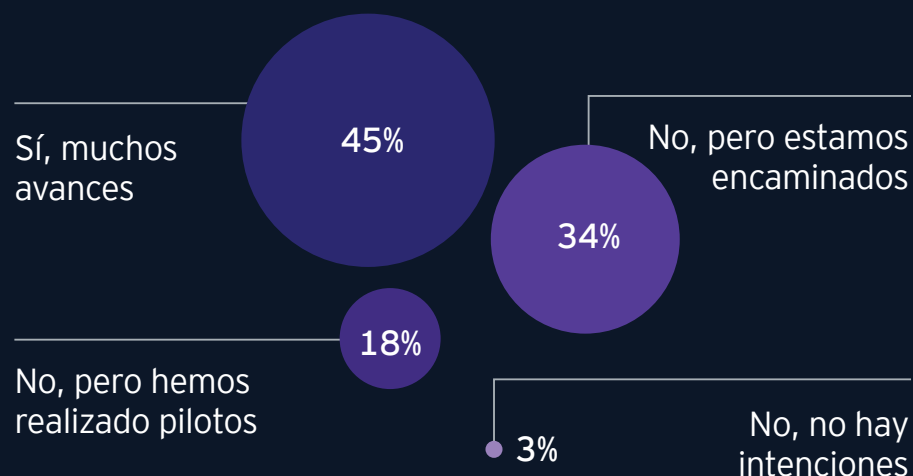
El 45% de las empresas encuestadas asegura haber realizado muchos avances en los últimos 12 meses en lo relacionado a sus esfuerzos en transformación digital. Si se adiciona aquel 18% de empresas que no consideran haber tenido muchos avances, pero si haber realizado pilotos, podemos hablar de un 63% de empresas en el Perú que han tenido progresos en transformación digital en el último año.

Haciendo un comparativo adicional se observa que las empresas que más avances han tenido y aquellas que han realizado pilotos de transformación digital ostentan mayores índices de madurez digital que el promedio país y que las demás empresas participantes.

Encontramos además que esta respuesta positiva se encuentra bastante distribuida entre empresas de los diversos rangos de ingreso por ventas, pudiendo inferir que la transformación digital no es una prioridad o privilegio de las grandes empresas, sino que un considerable sector de cada segmento

empresarial está realizando avances en su ruta hacia la madurez digital. Aproximadamente el 32% de las empresas que respondieron positivamente a su avance en TD, pertenecen al segmento de mediana y pequeña empresa, lo cual es un panorama alentador que puede impulsar hacia arriba nuestro indicador país en los próximos 24 meses.

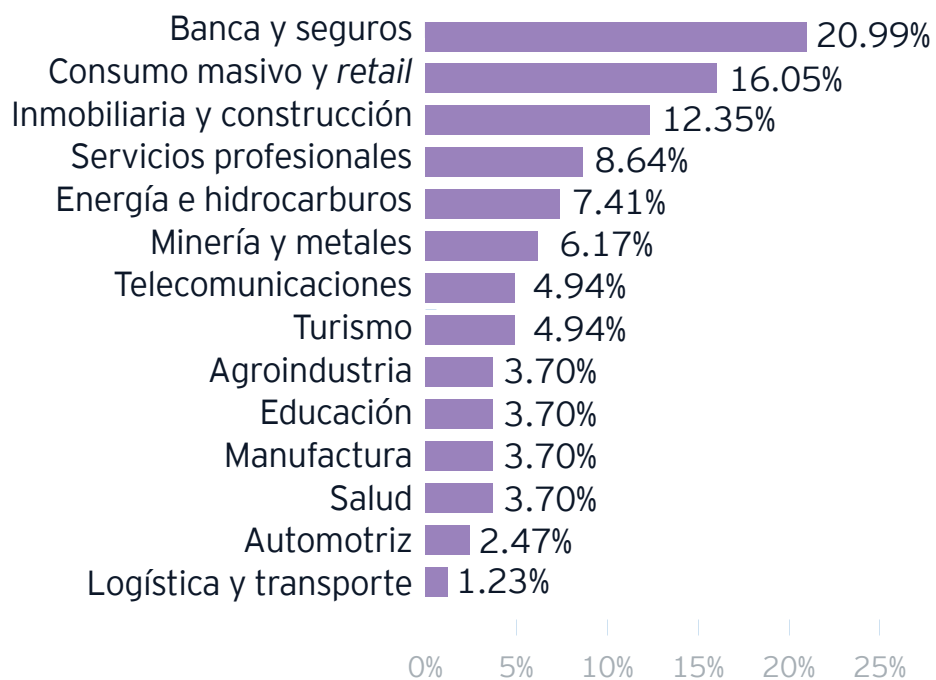
¿Considera que su organización ha tenido avances significativos en transformación digital en los últimos 12 meses?



Sin embargo, al realizar el análisis a nivel sectores, encontramos una mayor dispersión.

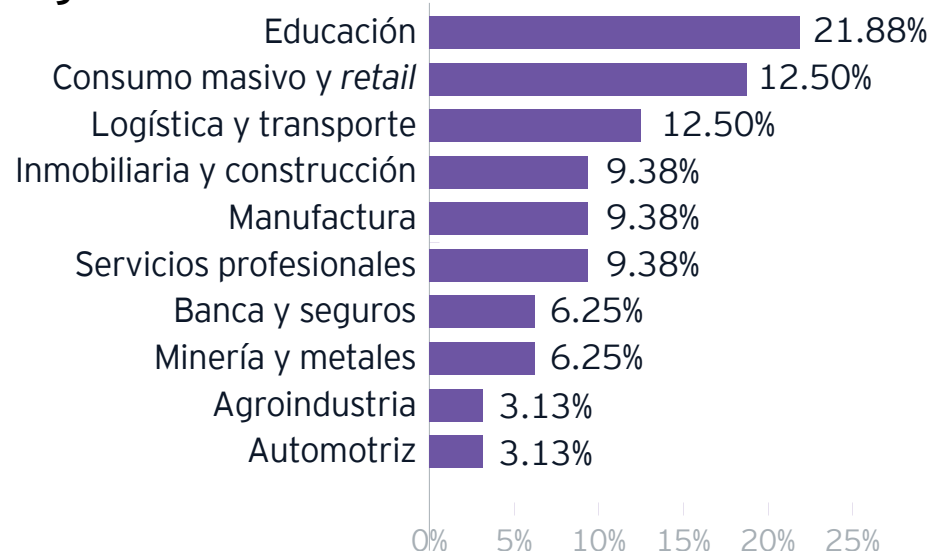
Los sectores con mayor incidencia en las respuestas positivas con muchos avances en sus proyectos de transformación digital son banca y seguros, así como consumo masivo y *retail*.

Sectores con grandes avances en transformación digital



De aquellos que respondieron negativamente pero que realizaron pilotos, resaltan los sectores de educación, consumo masivo y *retail*, así como logística y transporte. Cabe resaltar que el sector educación es uno de los que ostentan menor índice de madurez digital, sin embargo, junto con el sector salud, y basado en varios indicadores que hemos venido observando en el presente estudio, y considerando además los retos que han tenido que sobrellevar desde el inicio del confinamiento debido a la pandemia, se perfilan como aquellos que tendrán un gran avance hacia el próximo año.

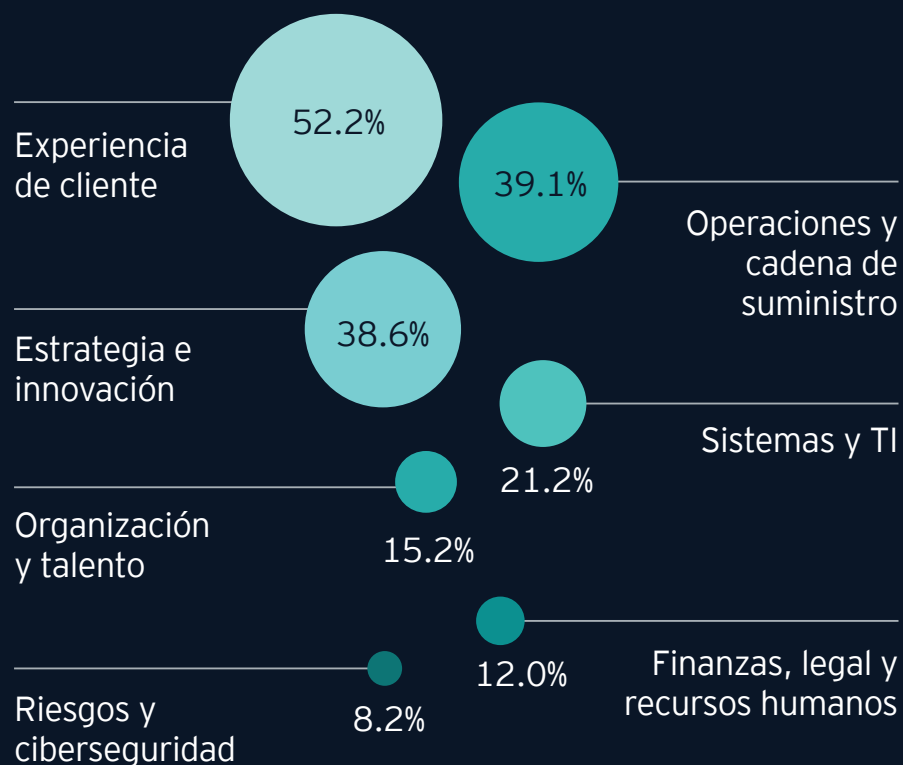
Sectores con pilotos en transformación digital



ÁMBITOS PRIORITARIOS PARA INICIAR O POTENCIAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Qué ámbitos considera los más prioritarios para iniciar o potenciar la transformación digital en su organización?

Ámbitos prioritarios en su organización para potenciar transformación digital



Más del 50% de las empresas encuestadas encuentran que la experiencia de cliente es el ámbito prioritario para su proceso de transformación digital. Le siguen operaciones y cadena de suministro y, estrategia e innovación como las otras áreas prioritarias a tomar foco.

Realizando un análisis más profundo encontramos que la preferencia por ciertas áreas varía según el sector al que pertenecen las empresas. Por un lado, para banca y seguros, educación y un gran porcentaje del sector de consumo masivo y *retail*, el ámbito prioritario es la experiencia de cliente. Otro detalle interesante es el hallazgo que el sector de minería y metales considera que las áreas administrativas y, las operaciones y cadena de suministro son sus ámbitos prioritarios dada la naturaleza de su negocio. Algo similar se observa en el sector de manufactura donde también el ámbito prioritario es operaciones y cadena de suministro. En el caso del ámbito de estrategia e innovación los sectores más interesados son agroindustria, banca y seguros, y consumo masivo y *retail*.

Por otro lado, se observa que los sectores que priorizan organización y cultura son sectores que usualmente cuentan con gran número de trabajadores, tanto en oficina como planta o campo.

Tal es el caso de telecomunicaciones, banca y energía e hidrocarburos. Para estos sectores constituye un reto considerable unificar mensajes, comunicación, procesos y tecnología cuando su personal se encuentra disperso geográficamente y no tiene acceso constante a un lugar físico.

Esto resulta importante más que nunca hoy en día, cuando la gran mayoría de sectores ha tenido que pasar un periodo superior a 100 días realizando trabajo remoto, con todas las limitaciones que esto conlleva y poder realizar sus labores diarias. La tecnología ha constituido un enorme habilitador para mantener el contacto y la cercanía, pero eso no es todo. Esto viene acompañado de riesgos y particularmente temas asociados a la ciberseguridad. Justamente el ámbito de riesgo y ciberseguridad constituye uno de los principales a ponerle foco en el proceso de transformación digital, para los sectores de banca y seguros, minería y metales, y servicios profesionales.

Realizando un análisis cruzado según el tamaño de la empresa encuestada y el número de trabajadores, se observa que las empresas con más colaboradores priorizarían la experiencia de cliente y la estrategia e innovación. La excepción la brindan las empresas de menos de 500 colaboradores donde además de la experiencia de cliente, el ámbito de operaciones y cadena de suministro resulta uno de los más importantes, dado que justamente por su tamaño, esto constituya uno de sus mayores retos, probablemente por falta de procesos o tecnología adecuados.

Esta tendencia se mantiene constante si se analiza según el volumen de ventas de las empresas encuestadas.

Si se analiza según los cargos de las personas que participaron en la encuesta observamos que los roles ejecutivos más altos de las organizaciones coinciden en apuntar en experiencia de cliente y estrategia e innovación como los más importantes ámbitos a desarrollar, con las operaciones y cadena de suministro en tercer puesto.

Inclusive, en los niveles más operativos sucede algo similar, con la diferencia que operaciones y cadena de suministro se coloca entre las dos prioridades a trabajar junto con experiencia de cliente.

Esto es claramente coherente con las funciones y objetivos de cada nivel jerárquico, siendo los primeros más focalizados en la estrategia y los últimos, en la ejecución de las operaciones. Coincidentemente, se observa una marcada tendencia a considerar la experiencia de cliente como lo más importante con un muy cercano segundo puesto a las operaciones y cadena de suministro.

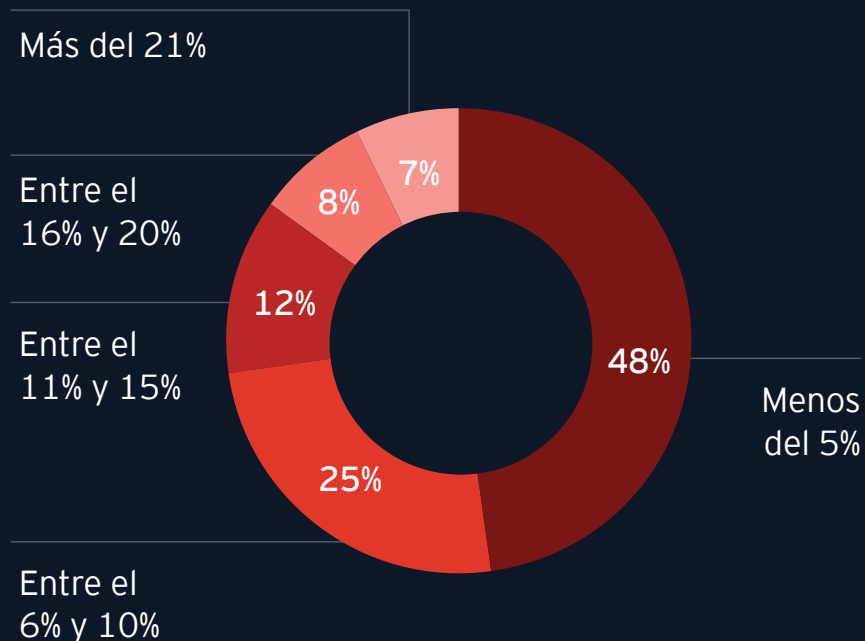
Recordemos que la transformación digital es realizada por personas que deben ser preparadas para el cambio, y capacitadas para realizarlo. Las otras dos piezas clave son los procesos y la tecnología para poder llevar a cabo la transformación digital, y eso se traduce como algo que se tiene en cuenta dentro de estrategia e innovación, experiencia de cliente e información y sistemas.

Resulta bastante prometedor que los resultados se muestren de esta forma, dado que es un enfoque coherente para llevar la transformación digital en las empresas. Las opiniones de las empresas frente a su proceso transformación se muestran críticas de si mismas y al mismo tiempo denotan cierta lógica en sus preferencias para iniciar o continuar dicho viaje. Esto reafirmaría la clasificación de un país con una transformación digital encaminada pero aún insuficiente, como veremos más adelante.

INVERSIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cuál es la inversión aproximada que su organización destina a la transformación digital anualmente comparado a todo el presupuesto de nuevos proyectos?

Inversión aproximada en transformación digital comparado con el presupuesto de nuevos proyectos



La gran mayoría de empresas participantes del estudio (48%) manifiestan asignar menos del 5% de su presupuesto para nuevos proyectos, a la transformación digital. Debemos entender que los nuevos proyectos podrían tener diferentes volúmenes de inversión, dependiendo de su naturaleza o del sector al que pertenezcan. En este caso por cada 100 soles destinados a nuevos proyectos, solo 5 soles se destinarían a transformación digital para el 48% de empresas y 10 soles para el 73% de las empresas encuestadas. Esto constituye realmente un impedimento para la realización de un proceso transformación que pueda brindar beneficios y que permita ganar ventajas competitivas.

Hablamos anteriormente que uno de los factores de éxito de una transformación digital es la agilidad tanto en el despliegue de nuevos procesos como de la tecnología. Si se maneja un presupuesto a cuenta gotas, la transformación solo puede avanzar de manera limitada y la inversión realizada en el ejercicio actual puede ser obsoleta en el próximo.

Este periodo de confinamiento ha dejado al descubierto a muchas empresas que no se encontraban listas para operar en un entorno digital y remoto. Algunas han podido retomar rápidamente su operación, pero a costa de experiencia de cliente o riesgo cibernético, algunos perdiendo sus ventajas competitivas y otros perdiendo talento. Los resultados finales de esa falta de una planificación y ejecución en términos de transformación digital aún no se terminan de manifestar y es altamente probable que el próximo año encontremos una realidad bastante diferente a la que tuvimos oportunidad de medir en el presente estudio.

Desde otro ángulo podemos encontrar que aquellas empresas que destinan mayor porcentaje de su presupuesto de nuevos proyectos a proyectos de transformación digital tienen mayor índice de madurez digital. Retomando el concepto un mayor índice de madurez digital no es solo un número más alto sino una menor brecha de avance entre los diversos ámbitos de gestión de una empresa. Así, mientras más madurez digital se tiene, se considera que la empresa funciona digitalmente en la mayoría de sus áreas de manera más armónica.

45%

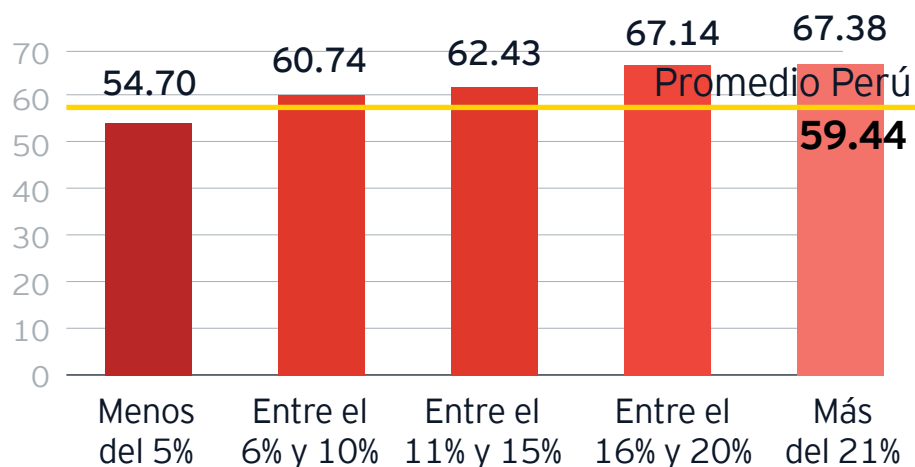
de empresas manifiestan
destinar entre el

6% y

10 %

de sus nuevos proyectos a
transformación digital.

DMI promedio de empresas según presupuesto asignado a transformación digital



Continuando con el análisis, pero según tamaño y número de trabajadores de la empresa, la conducta se repite siendo la mayoría quienes invierten un máximo del 5% de su presupuesto para nuevos proyectos para iniciativas de transformación digital. Esto es consistente al cruzar la información por sectores.

Las empresas de los sectores con mayor madurez, como banca y consumo masivo mantienen la proporción del promedio. Otros sectores por considerar tienen la particularidad que, por su envergadura y usual monto de inversión en nuevos proyectos, ese porcentaje del 5% es bastante considerable ya puesto en dinero. Ese es el caso de minería y metales, así como telecomunicaciones o Infraestructura y construcción.

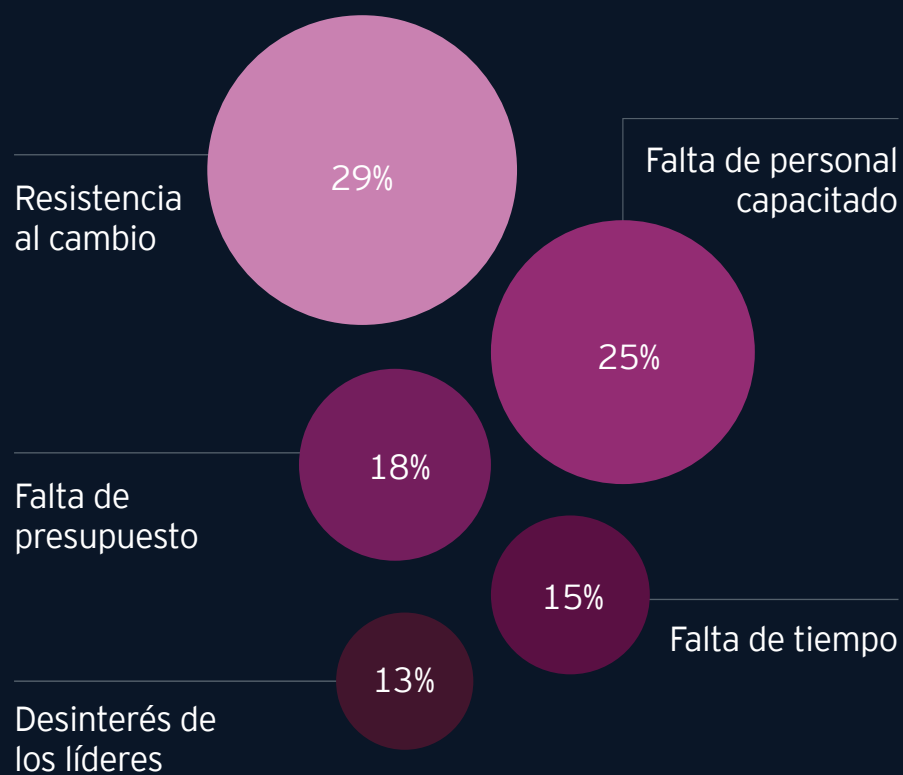
Cualquiera sea el sector, se puede observar individualmente que entre el 40 y el 65% de las empresas mantienen ese límite del 5%. En los sectores más relacionados a servicios si bien se observa la misma tendencia, hay porcentajes considerables de empresas que destinan más del 5% de su presupuesto de nuevos proyectos.

Particularmente los sectores de educación y logística y transporte donde aproximadamente el 45% de empresas encuestadas manifiestan destinar entre el 6 y 10% de sus nuevos proyectos a transformación digital. Claramente consistente con las prioridades antes vistas de experiencia de cliente y operaciones y cadena de suministro.

ALGUNAS **LIMITACIONES** EN PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cuál es la limitación que se presenta con mayor frecuencia al iniciar un proyecto de transformación digital?

Mayor limitante encontrada al iniciar proyectos de transformación digital



En el caso de las limitaciones que manifiestan las empresas, las principales son resistencia al cambio con un 29% y la falta de personal capacitado con un 25%. Muy alineado con el punto anterior, la falta de presupuesto indica un 18%, lo cual es bastante razonable.

Sin embargo, aquí resulta muy importante recalcar aquello que hablamos desde el inicio, y es que la transformación digital no es posible sin las personas. Los dos impedimentos mayores, que son la resistencia y la necesidad de personal capacitado, tienen que ver con personas.

La resistencia al cambio es una constante que no hace diferencias por sectores, tamaños de empresa o nivel jerárquico. Es parte de la disrupción de un proceso que se lleva cómodamente, un quiebre de lo normal, y todos nos resistimos a aceptarlos por naturaleza humana. Sin embargo, nuestra propia naturaleza nos permite superarlos si estamos con la mente preparada y abierta para hacerlo, o si no nos queda otra salida. Volviendo al episodio que estamos viviendo este año 2020, donde lo normal no está más y nos enfrentamos a una nueva normalidad, la resistencia al cambio no ha desaparecido.

Simplemente hemos cedido y aceptado el cambio, y ahora estamos buscando adaptarnos y tener éxito en las nuevas circunstancias que están dadas como están, pero que seguirán cambiando indudablemente.

Entonces ahora que estamos más abiertos al cambio y se ha vencido este impedimento, podríamos inferir equivocadamente que las empresas van a realizar su transformación digital más rápido o con más éxito. Otro factor importante es que las personas estén calificadas para liderar y llevar la transformación, y estén disponibles para nuestra organización. Habrá algunos casos donde bastará realizar capacitación y reforzamiento de habilidades de las personas ya existentes en las organizaciones y en otros casos buscar personas fuera de la organización con habilidades técnicas o experiencias que son muy escasas.

Continuando con los hallazgos de la encuesta, esta vez analizando por **tamaño de empresas** ya sea por ingresos o número de trabajadores, se encuentra que también la resistencia al cambio y la falta de personal capacitado, en ese orden, son los mayores impedimentos que las empresas manifiestan tener. Sin embargo, si se analiza las respuestas según el nivel jerárquico de los entrevistados, encontramos

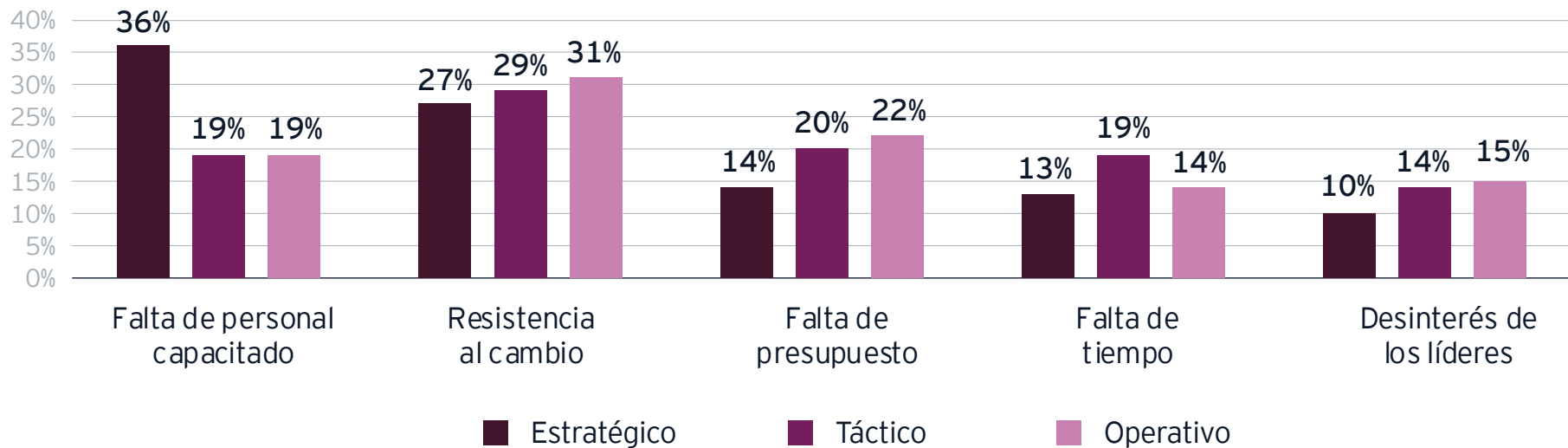
que los niveles estratégicos de las empresas consideran que el principal impedimento es la falta de personal capacitado con un 36% de incidencia en las respuestas.

A nivel táctico, se confirma la resistencia al cambio como el principal impedimento, seguido de la falta de presupuesto y falta de tiempo para iniciativas de transformación digital. A nivel operativo la resistencia al cambio también se considera como la principal limitante, y de manera similar consideran que la disponibilidad de presupuesto es un impedimento con una incidencia del 22%, seguido de la falta de personal calificado.

Realizando el análisis por sectores de industria, se observa que tanto los sectores más avanzados en madurez digital coinciden en tener entre sus principales impedimentos la resistencia al cambio y la falta de personal capacitado. Por otro lado, se observa que los sectores con menor grado de madurez digital, si bien coinciden en tener la resistencia al cambio entre sus primeros tres impedimentos, también aducen que la falta de presupuesto asignado es uno de los principales impedimentos.

Ese es el caso de los sectores de servicios profesionales, agroindustria e inmobiliaria y construcción, que consideran que la falta de presupuesto les impide progresar en su proceso de transformación digital. Un dato optimista que encontramos es que el factor de desinterés de los líderes se encuentra entre los impedimentos menos mencionados a lo largo de todos los sectores analizados. Esto es una señal positiva, dado que denota un estado mental del liderazgo de las compañías más evolucionado, que, a pesar de otras limitaciones, existe la intención o el interés de perseguir un proceso transformacional.

Limitantes para la transformación digital según nivel jerárquico del encuestado



HALLAZGOS ADICIONALES

28%

de las empresas han identificado las tendencias digitales que impactarán en su sector.

25%

de las empresas considera que aún no están invirtiendo en tecnologías disruptivas que faciliten la innovación en sus organizaciones.

39%

de las empresas encuestadas, manifiesta que sus directorios ya tienen la transformación digital como un punto prioritario en su agenda.

49%

de empresas todavía no cuentan con una unidad de innovación o una persona dedicados y trabajando en la transformación digital.

86%

de las empresas considera que aún no cuenta con las competencias digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector.

23%

de empresas considera que ya cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias que les permiten tener agilidad y flexibilidad para generarles ventajas competitivas en el mercado.

26%

de las empresas maneja un balance adecuado de inversiones de TI para mantener la operación, y las inversiones necesarias para innovación.

34%

de empresas consideran estar listas para atraer talento nuevo y le brindan un entorno que incentiva el aporte de nuevas ideas transformacionales.

15%

de las empresas involucra a sus áreas de legal e impuestos en decisiones críticas relacionadas con las inversiones en tecnología digital, ante un ambiente regulatoria en constante cambio.

28%

de empresas cuenta con un gobierno de datos ya instituido. Se cercioran de cumplir regulaciones y los protegen de ataques cibernéticos.

23%

de las empresas encuestadas, manifiesta que han implementado de manera exitosa iniciativas digitales dirigidas a mejorar la experiencia de sus clientes.

21%

de los participantes utiliza reportes analíticos y datos en tiempo real para gestionar el nivel de servicio de su cadena de suministro.

La encuesta de madurez digital en el Perú se concluyó en los primeros meses de 2020. Contamos con 184 participantes de 16 sectores industriales(*).

Porcentaje de participación por sector



(*) Para el análisis sectorial, se han excluido los sectores de pesca y sector público, por contar con una muestra muy limitada. Sin embargo, su información si es considerada en los análisis bajo otros criterios de clasificación.

Se consideran tres estados de madurez digital basado en el DMI y son las siguientes:

Incipiente - DMI < 50

Organizaciones aún en proceso de desarrollar su transformación digital y requiere encontrar un punto focal de inicio. Es esencial entender exactamente qué significa para cada organización y desarrollar un plan de acción son pasos decisivos.

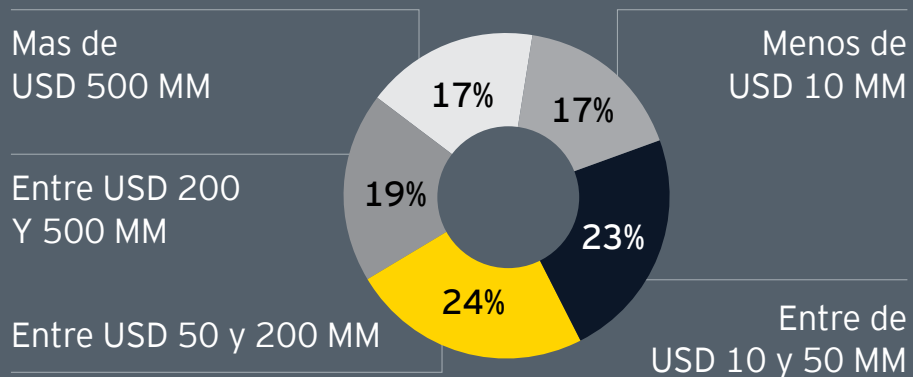
Encaminada - DMI 51- 80

Organizaciones en movimiento, en ruta hacia una madurez digital, sin embargo, existen aún algunas oportunidades de mejora para que la integración digital de sus procesos de manera uniforme.

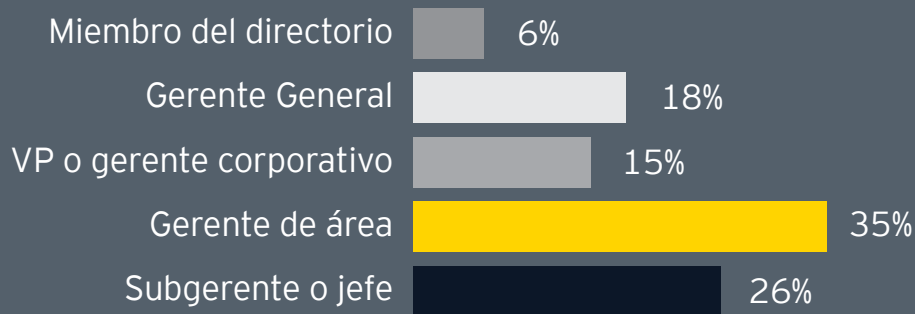
Avanzada - DMI > 81

Organizaciones con niveles de madurez en muchas áreas en su proceso de transformación digital. Es momento de revisar si el avance es balanceado en todos sus procesos para identificar focos de atención en áreas que aun podrían generar beneficios.

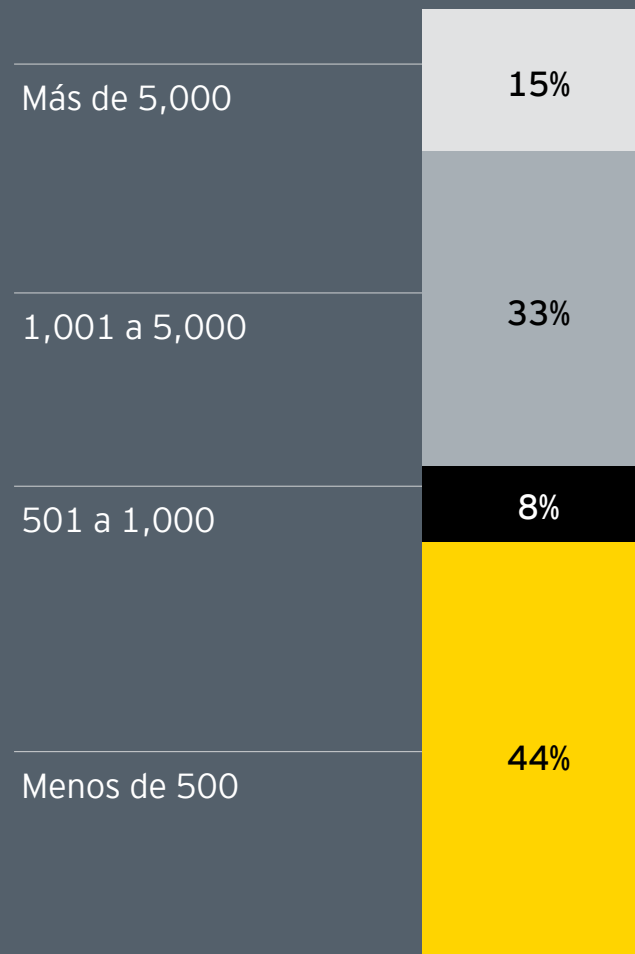
Composición de empresas encuestadas por facturación



Composición de encuestados por cargo actual



Composición de muestra por número de trabajadores



CONTACTOS



Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría
Jorge.Acosta@pe.ey.com

Ángel Paredes
Angel.Paredes@pe.ey.com

Giuliana Guerrero
Giuliana.Guerrero@pe.ey.com

Cecilia Ota
Cecilia.Ota@pe.ey.com

Marco Orbezo
Marco.Orbezo@pe.ey.com

Elder Cama
Elder.Cama@pe.ey.com

Pablo Salvador
Pablo.Salvador@pe.ey.com

Fabiola Juscamaita
Fabiola.Juscamaita@pe.ey.com

Renato Urdaneta
Renato.Urdaneta@pe.ey.com

Francisco Escudero
Francisco.Escudero@pe.ey.com

EY | Auditoría | Consultoría | Impuestos | Estrategia y Transacciones

Acerca de EY

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite ey.com

© 2020 EY
All Rights Reserved.

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey_peru

 /EYPeru

 ey.com/pe