



Transformación con sentido digital 2022:

Madurez digital de las organizaciones
en Perú



The better the question. The better the answer. The better the world works.



EY

Building a better
working world

Créditos

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito de los editores. Las opiniones y datos facilitados por los entrevistados, que son expuestos en esta publicación, son de exclusiva responsabilidad de los mismos.

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young

Autor(es): Esta es una obra colectiva

Editor:

Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L

Av. Víctor Andrés Belaunde 171

Urb. El Rosario - San Isidro, Lima - Peru

Diseño y diagramación: Carlos Aspiros

Fotografías: Shutterstock, Gettyimages, EY

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca

Nacional del Perú N° 2022-11692

ISBN: 978-612-5043-27-3

Primera edición digital: Noviembre de 2022

Libro electrónico disponible en

www.ey.com/es_pe



Haz **clic** en el título para ir directamente al capítulo

Contenido

| | | |
|-----------|---|----|
| | Bienvenida | 4 |
| | Introducción | 5 |
| 1 | Encuesta de madurez digital en el Perú | 7 |
| 2 | Índice de madurez digital | 16 |
| 3 | Desafíos impulsados por la pandemia | 27 |
| 4 | Inversión en transformación digital | 33 |
| 5 | Ámbitos prioritarios para iniciar o potenciar la transformación digital | 38 |
| 6 | Herramientas tecnológicas como habilitadores | 42 |
| 7 | Principales barreras organizacionales para impulsar la transformación digital | 48 |
| 8 | Roles demandados en proyectos de transformación digital | 52 |
| 9 | Hallazgos adicionales | 56 |
| 10 | Ficha técnica | 59 |



Bienvenida

Jorge Acosta
Socio Líder de Consultoría



En los últimos años hemos vivido cambios constantes donde hemos tenido que adaptar nuestra manera de vivir según las circunstancias. Esta cualidad de adaptabilidad también se ha visto reflejada en el ámbito empresarial. El impacto de la pandemia y las crisis económicas han generado la necesidad de transformarse para sobrevivir. La tecnología ha cumplido un rol crucial en la forma de hacer negocios acelerando el proceso transformacional hasta el punto de ser sostenible en un ambiente de distanciamiento social y trabajo remoto.

Actualmente, estamos en el proceso de transición hacia un modelo híbrido de trabajo, con un cambio de *mindset* tan grande que difícilmente volveremos a ser las mismas personas y empresas.

En la presente edición del estudio de madurez digital en el Perú, se evidencia el periodo de cambios mencionado, sus efectos y cómo los directivos de las empresas están, cada vez, más convencidos que una transformación digital es vital para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones.

Entre los hallazgos más relevantes, podemos observar un ligero retroceso en los niveles de madurez de las empresas peruanas en materia digital, el cual también encontramos en el estudio regional que involucra a varios países de Latinoamérica. Algunos sectores del país mantienen el liderazgo en la forma de cómo gestionan su transformación y están obteniendo beneficios de ella. Sin embargo, otros han desacelerado lo obtenido el año anterior para enfocarse solamente en objetivos más tácticos, descuidando en cierta medida los aspectos estratégicos de su proceso transformacional. No obstante, se evidencian factores positivos en nuestro estudio, como la estabilidad o el aumento de los presupuestos asignados para emprender o continuar la transformación digital en las empresas. Asimismo, la gran demanda por implementar tecnologías emergentes genera un mercado laboral dinámico que requiere ávidamente perfiles con una mezcla particular de conocimiento de negocio, entrenamiento técnico y habilidades blandas.

Esperamos que la información brindada sea de gran provecho en la elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones en el Perú, y los invitamos a participar en la siguiente edición del presente estudio.



Francisco Escudero

Associate Partner de Consultoría



Introducción

A modo de definición, la madurez digital es el grado de transformación que han alcanzado las empresas en términos digitales con énfasis en mantener el equilibrio a lo largo de todos los ámbitos del negocio. Esto implica una forma de medir si la transformación digital está siendo efectiva a nivel organizacional.

Desde el 2019, EY Perú realiza este estudio sobre la madurez digital en las empresas de diversos sectores del país. La presente edición fue realizada a inicios del 2022, cuando las organizaciones habían atravesado por momentos de adaptación a la nueva realidad y una transición a un modelo operativo híbrido.

Analizando la evolución de las empresas peruanas en materia digital, tomando como base la información de los estudios anteriores y comparándola con la obtenida en la presente edición, obtuvimos hallazgos muy interesantes. En primera instancia, muchas empresas en determinados sectores fueron las más afectadas por la crisis sanitaria teniendo efectos en su economía, por lo que tuvieron que actuar con mucha agilidad, enfocándose en mantener la continuidad de su operación, controlar el flujo de caja, mantener cercanía con sus trabajadores y clientes, adaptarse a las restricciones y ser muy exhaustivos en cumplir con las normativas sanitarias.

Aquellas empresas con mayor índice de madurez digital pudieron lidiar rápidamente con todo lo anterior, dado que tuvieron que adaptarse al trabajo remoto y la tecnología cumplió un rol fundamental. Sin embargo, estando en plena transición hacia una nueva “normalidad” con un enfoque híbrido, algunas organizaciones han ralentizado su proceso transformacional con la suposición que se puede posponer lo estratégico para afrontar temas de índole más táctico y operativo. Esto se ha traducido en la disminución de los índices de madurez digital en empresas de algunos sectores.

No podemos hablar de un retroceso en la madurez, lo que sí puede suceder es que las organizaciones no maduran lo suficientemente rápido en materia digital. Los clientes, los proveedores, los trabajadores, los competidores y cualquier otro interlocutor de las empresas siguen cambiando su ritmo. Entonces, podríamos inferir que la madurez digital es relativa al entorno en el que las empresas se encuentran. De esta manera, una empresa con altos índices de madurez digital, probablemente se encuentre muy retrasada frente a su entorno, si es que opera en un mercado con índices de mayor promedio. Muchas organizaciones que han cruzado nuestras fronteras, seguramente, puedan corroborarlo.



Apoyando el punto anterior, encontramos que la mayoría de las organizaciones locales han optado por impulsar la transformación digital mediante un refuerzo en el ámbito de estrategia e innovación, en contraste a años anteriores donde lideraba el ámbito de experiencia de cliente. Esto es una señal bastante alentadora, dado que un proceso transformacional debe estar alineado con la estrategia del negocio para poder contar con un constante apoyo económico, monitoreo de avance y logro de objetivos. Con esto no pretendemos decir que las empresas ya no están preocupadas en las expectativas de sus clientes, sino que ahora lo hacen apoyándose con la base estratégica del negocio.

Contrariamente a lo esperado, en un ambiente donde las empresas están más expuestas a los riesgos cibernéticos por el ámbito referido a Riesgo y Ciberseguridad, aquel que se le ha venido restando inversión e iniciativas en el último año. Esto reviste una amenaza para empresas que están iniciando su proceso transformacional, pero que no evalúan su nuevo grado de vulnerabilidad y no se protegen ante ellos. El hecho que no se hagan públicos no implica que no haya sucedido en nuestro mercado y eso es algo que no se puede posponer.

Finalmente, es importante la dinámica que está teniendo el mercado laboral en la demanda de recursos habilitados para apoyar o liderar la transformación digital. Este punto es considerado por las empresas peruanas como la principal barrera para continuar o acelerar su

proceso transformacional. No estamos hablando solamente de perfiles netamente técnicos, sino de profesionales que deben contar, además, con habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, para desenvolverse en un entorno híbrido, trabajando con equipos muy diversos y multidisciplinarios.

Estas habilidades se potencian con la experiencia, lo que genera que haya una mayor rotación. En paralelo, nuestro sistema educativo recién se está adaptando a las nuevas necesidades de las organizaciones y por ello estamos observando interesantes cambios en la forma de cómo los jóvenes profesionales se están instruyendo y demandan nuevos tipos de servicios. La ubicación física ya no es un impedimento para obtener conocimientos, la experiencia se puede obtener de manera remota y nuestros colaboradores ya no son tentados solo por la competencia local sino internacional.

También está el creciente interés de estos profesionales por obtener nuevas experiencias y crecimiento, y al ser más escasos en el mercado laboral, es altamente probable que las empresas que ostenten una mayor madurez digital atraigan el mejor talento disponible.

Finalmente, todo lo anterior, se traduce en un proceso de evolución, en el cual continuamos avanzando no solo como país o como región, sino como humanidad, esperando que sea hacia algo mejor.



1

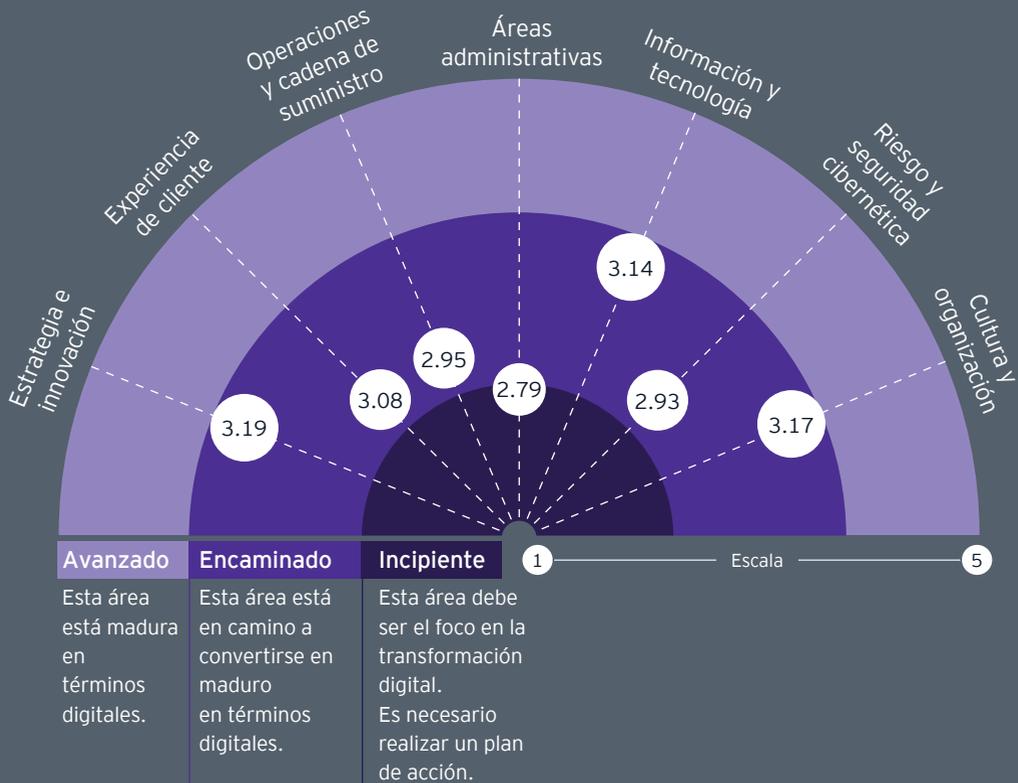
Encuesta de madurez digital en el Perú



La encuesta realizada nos brinda una gran cantidad de información, por lo que se considera necesario partir de una radiografía general del estado de la madurez digital en el país acorde con los ámbitos considerados.

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.

Análisis por ámbito organizacional





Los ámbitos de gestión de las empresas que se han considerado son:



La madurez digital parte del supuesto que, para alcanzarla plenamente, es importante un avance homogéneo entre los 7 ámbitos abordados en el presente estudio y que son comunes a las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. En esa línea, cuando las empresas ostentan considerables brechas de avance entre dichos ámbitos, se alejan de un estado maduro y se identifican como incipientes. Por ejemplo, una empresa con un gran avance en **experiencia de cliente**, pero con retraso en operaciones o cadena de suministro frente al desarrollo promedio de

madurez de su sector o al país, se encuentra en una situación donde su estrategia de transformación digital no se está aplicando consistentemente. Hablaríamos de una empresa que se estaría enfocando en transformar digitalmente el contacto con su cliente pero que ha descuidado la manera efectiva de entregarle, el producto o servicio. Un claro ejemplo es cuando se accede a comprar un servicio o producto de manera rápida a través de aplicativos o páginas web, pero que la operativa interna no permite realizar seguimiento a los pedidos o reclamos en línea o falla en informar al cliente del estado de los mismos.

La diversidad de organizaciones que forman parte de estos resultados demuestran que nuestro país ha venido mejorando en materia transformacional y se encuentra en ruta hacia una madurez digital plena. Sin embargo, aún existen muchas oportunidades de mejora para que su hoja de ruta sea renovada a raíz de la situación actual y que la integración digital de sus procesos suceda de manera uniforme y consistente en todos los ámbitos.

En este periodo de retorno a la normalidad, muchas empresas han mantenido el impulso por transformar frente a años anteriores. Sin embargo, se observa un despunte en algunos ámbitos en perjuicio de otros. El ámbito de **estrategia e innovación** continúa como el más desarrollado, lo cual es consistente en la mayoría de las empresas encuestadas de diversos sectores y tamaños. La racional detrás responde a la necesidad de cambio de rumbo de las organizaciones enfocada en crecimiento y sostenibilidad. Podemos inferir que, después



de un año de adaptación y soluciones rápidas a la nueva normalidad, las organizaciones están enfocándose en la búsqueda de un crecimiento sostenible, aprovechando las lecciones aprendidas. Es decir, encuentran la necesidad de adaptar o reformular su estrategia para tal fin. Esta es una señal que indicaría una posible mejora en los índices de madurez para el próximo año, dado que este ámbito genera una necesidad por mejorar procesos, ser eficiente en las áreas de apoyo, renovar tecnología, cuidar el factor humano y la experiencia de sus clientes.

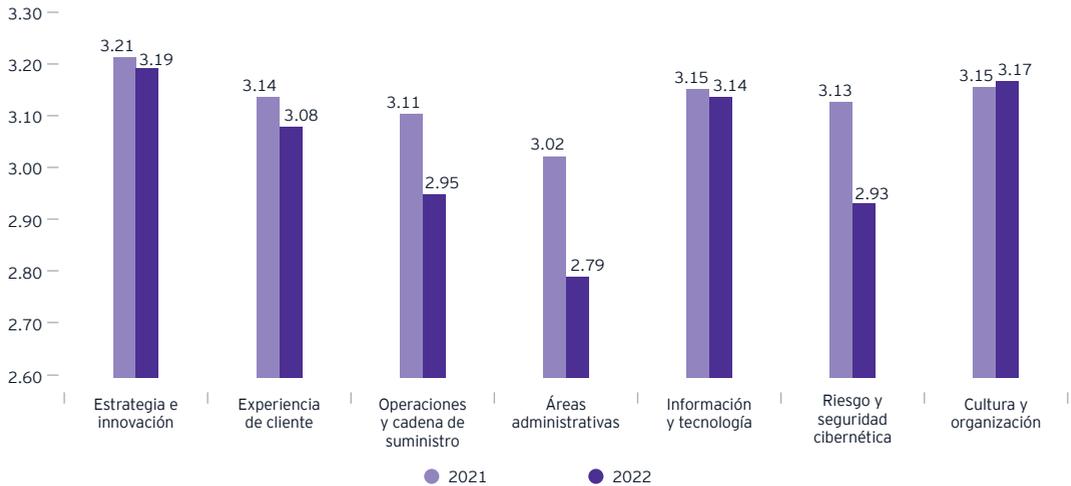
La atención fue reorientada a resolver problemas operativos y tácticos mediante los activos digitales que las organizaciones pudieran poseer, desarrollar o adquirir. Estos últimos 12 meses iniciaron con una disrupción que ocasionó que las empresas atravesaran por tres fases de reacción. Una primera, orientada a asegurar continuidad del negocio en la operación remota y cuidar su flujo de efectivo. Una segunda enfocada a adaptarse a las nuevas normativas mientras iban reabriendo o consolidando sus operaciones y buscando nuevas fuentes de ingreso. Y finalmente, una tercera, en la cual el enfoque de las empresas estaba más orientado a la sostenibilidad de su negocio ante la nueva normalidad. Con una visión más aterrizada a los efectos de la pandemia en los mercados donde opera y enfocada en obtener nuevas ventajas competitivas. Es en esta última etapa donde recién se estarían retomando los proyectos de transformación digital a un nivel más estratégico.

Proporcionalmente, el ámbito de **organización y cultura** se mantiene entre los más desarrollados, quedando en evidencia que las organizaciones peruanas tienen identificadas a las personas como el motor para la transformación que requieren. En la versión del estudio en 2021, pudimos observar que la mayoría de empresas carecía de perfiles adecuados y resistencia al cambio, ambos principales barreras para la transformación digital. En ese sentido, la reacción de brindar más importancia a este ámbito este año, es muy adecuada para un mercado que se encuentra en un nivel encaminado hacia una mayor madurez digital.

Asimismo, los ámbitos de **experiencia de cliente**, así como **información y tecnología**, también presentan la misma tendencia en desarrollo transformacional, lo cual las estabiliza en niveles similares frente al año anterior. Si bien hay una ligera disminución, se siguen manteniendo entre los principales ámbitos priorizados. Esto es, claramente, un alineamiento con mayor foco en la estrategia y la innovación, como mencionamos anteriormente. Considerando, además, que estamos en la fase de transición hacia la tan ansiada normalidad, donde muchas organizaciones están adaptándose para mantener una operación híbrida y eso requiere buscar diversas estrategias para retomar cercanía con sus clientes y trabajadores. La tecnología, en ese aspecto, ha sido un habilitador necesario y disponible para poder hacerlo.



Evolución histórica del índice de madurez digital por ámbito organizacional



Sin embargo, podemos observar un retroceso en otros ámbitos, tales como **riesgo y seguridad cibernética, áreas administrativas y operaciones y cadena de suministro**.

En el caso de **riesgo y seguridad cibernética**, el esquema de trabajo híbrido, es decir virtual y presencial, reveló que las organizaciones continúan expuestas a ataques cibernéticos. En algunos casos se tuvo que tomar algún tipo de medida de prevención o corrección. Además se observa que hay una disminución del índice en líneas generales debido a que han redirigido esfuerzos y presupuesto hacia otros ámbitos, bajo el supuesto que amenazas se habían detenido. Las estadísticas obtenidas en otros estudios realizados por EY demuestran que, durante el último año, este tipo de ataques se han sofisticado causando enormes daños a organizaciones a nivel global. Nuestro país

no ha sido la excepción y por lo tanto vemos esta situación con preocupación, dado que mientras más “digitales”, mayores riesgos deben considerar y mitigar. No obstante es el promedio del país. Hay sectores y empresas que consideran este ámbito como prioridad, particularmente aquellos que constantemente manejan información sensible o los que han sufrido ataques previamente y controlan estos factores y riesgos con destreza.

Otro ámbito donde encontramos una disminución en el índice de madurez digital es **operaciones y cadena de suministro**. Una posible explicación estaría relacionada con el retorno gradual a las operaciones presenciales en los últimos meses, lo cual ha retomado niveles de control y eficiencia en costos que se tenían previos a la pandemia. Sin embargo, esto no necesariamente implica un avance

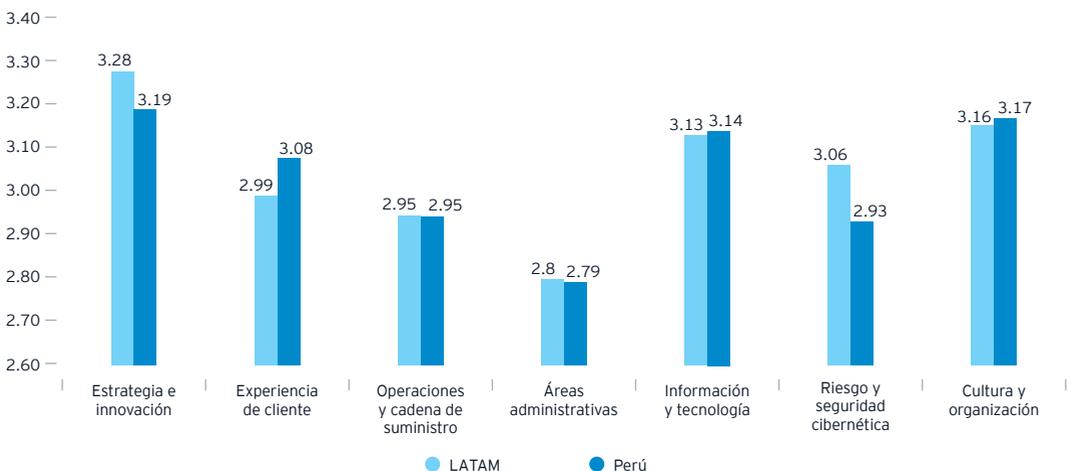


en materia de transformación digital. Al encontrarnos en un momento donde la mayoría de las empresas retoma su impulso estratégico de transformación digital, probablemente se encuentre en un proceso de volver a la mesa de diseño para innovar en los ámbitos operativos de tal manera que atienda a las necesidades del mercado y responda a una eficiencia en costos. Por otra parte, el lado presencial de los negocios depende de una eficiente cadena de suministro, así como de una operación bien monitoreada para poder entregar valor. Se requerirá aplicar tecnología para poder brindar la información necesaria tanto al interior de las empresas como hacia clientes y proveedores.

Finalmente, encontramos que el ámbito de **áreas administrativas** y de soporte al negocio han perdido vigencia en las prioridades para las organizaciones en términos del desarrollo de su transformación digital.

Consideramos que esto debe directamente a una desviación del presupuesto destinado hacia otros ámbitos que requieren de mayor inversión, tales como estrategia y aplicación de tecnología. Eventualmente, hasta el fortalecimiento de la cultura interna y la retención de personal clave. Sin embargo, estas áreas son el soporte en cualquier iniciativa de transformación digital. Para ser sostenible en el tiempo, se requiere de mucho apoyo administrativo. La obtención de una eficiencia administrativa resulta en una posterior reducción de costos sin sacrificar resultados. Esto se obtiene mediante un acompañamiento acompasado de la aplicación de la estrategia de transformación digital con la ejecución de esta que implica las áreas operativas y de soporte. Consideramos que esto podría afectar la evolución de nuestro índice de madurez de país en los próximos 12 meses.

Madurez digital por ámbito organizacional en el Perú vs. Latinoamérica





Si comparamos nuestros resultados locales con los obtenidos, en más de 13 países de Latinoamérica, encontramos un comportamiento bastante similar en la mayoría de los ámbitos a primera vista. Particularmente, se observa que **estrategia e innovación, información y tecnología y cultura y organización** se consolidan en la región como los ámbitos más desarrollados, lo cual es bastante consistente con los resultados obtenidos en organizaciones locales. Una vez más se puede inferir que es una reacción coherente frente al año anterior, donde se vio la necesidad de revisar y reenfocar estrategias, complementar con tecnología y trabajar con el factor humano. Curiosamente, nuestro país tiene una diferencia positiva frente a los otros países. En términos de **experiencia de cliente**. Es una buena señal para mantener el crecimiento de cualquier organización en tiempos como este, donde el consumidor se ha convertido en el motor de la innovación. Sin embargo, en el caso de **riesgo y seguridad cibernética** observamos que nuestro país tiene un índice menor al promedio de la región, lo cual es un motivo adicional de alerta, considerando los riesgos expuestos anteriormente.

A pesar de la incertidumbre este último año, los resultados locales muestran señales positivas. Pese a diversas situaciones problemáticas locales y globales, se espera que la economía peruana continúe recuperándose, y en tal sentido, es un buen momento para que las empresas se enfoquen en actualizar su estrategia para poder continuar con

mayor firmeza y extender su proceso transformacional. Debemos ser conscientes que es altamente probable que las organizaciones estarán en una constante búsqueda de eficiencia operativa, y por lo tanto, toda inversión en temas transformacionales estará principalmente orientada a una reducción de costos y una búsqueda para encontrar mejores maneras de llegar al mercado. Esto podría resultar en resultados mixtos los próximos años. En términos de madurez digital del país, ese proceso transformacional deberá ser coherente en todos los ámbitos de las organizaciones para lograr un éxito sostenible.

Comportamiento de sectorial frente a los ámbitos

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 una brecha entre ellos indica una madurez digital incipiente. Al analizar qué sectores han priorizado estos dos ámbitos de manera consistente, encontramos los sectores de banca y seguros, telecomunicaciones y salud. Entre estos, el que ha tenido una favorable evolución en madurez digital es el sector salud, que se ha venido consolidando en los últimos meses con un avance interesante, en muchos de los ámbitos organizacionales analizados. Particularmente, la relación de la parte estratégica con la experiencia de cliente resulta en una combinación positiva que impulsa la transformación digital de toda



una organización, y en este caso al tratarse de un sector con muchos clientes, demanda y retos en los últimos 24 meses, se observa que han podido adaptarse ante la adversidad y la situación de emergencia y están aprovechando los retos alcanzados.

En general, si hacemos un análisis de los sectores de naturaleza extractiva, tales como **minería y metales, pesca y agroindustria**, podemos observar que obtienen mayores índices de madurez digital en ámbitos tales como **operaciones y cadena de suministro y información y tecnología**, lo cual resulta bastante lógico, considerando las características de su negocio. Sin embargo, tienen menos desarrollado el ámbito de **estrategia e innovación**, lo cual podría indicar que se está priorizando lo urgente no necesariamente en lo más importante. La aplicación de tecnología sin una estrategia revisada, sin foco en los clientes, sin cobertura de riesgos cibernéticos o sin priorizar el factor humano, podría afectar a futuro la evolución de la transformación digital a mediano plazo. Los mercados internacionales demandan ciertas características tanto en productos como en procesos que resultarían difíciles de cumplir.

Otro hallazgo que refleja el estudio es la relación entre los ámbitos de **información y tecnología** frente a **riesgo y seguridad cibernética**. Encontramos algunos sectores como **banca y seguros y telecomunicaciones**, quienes tienen mayor avance en estos ámbitos, asociado a la protección de su información y la de sus clientes. Un hallazgo interesante es que sectores como **logística y transporte y minería**

y metales también han desarrollado ambos ámbitos, pero con cierta brecha entre ellos, aún por cubrir.

Al otro extremo, encontramos brechas significativas entre ámbitos para sectores como **educación e inmobiliaria y construcción**, donde el avance de información y tecnología frente al de riesgo y seguridad cibernética, tiene mayor desigualdad que en otros sectores. Ninguno de los dos extremos es el ideal, dado que estos dos son muy dependientes uno del otro y deben gestionarse en simultáneo. Uno no debiera estar más avanzado que el otro, pues tener mayores avances en tecnología sin poder gestionar la seguridad cibernética, 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; se podría descuidar la protección e integridad de la información, aumentando el riesgo y la vulnerabilidad.

De manera similar, si analizamos la brecha entre **experiencia de cliente y cultura y organización**, observamos que sectores como **pesca, agroindustria, y logística y transporte** son los que ostentan un mayor diferencial. Esto se refleja indudablemente en el índice de madurez digital de dichos sectores, que se encuentra aún por debajo del promedio. Una diferencia de esta naturaleza implicaría enfocar una transformación de los procesos orientados al cliente, pero relegando la transformación de la organización, conformada por quienes entregan los servicios. Eminentemente lo que determina la satisfacción final del cliente.



Por otro lado, a veces existe la suposición que trabajar la **experiencia de cliente** a nivel transformacional implica únicamente reforzar los canales digitales para acceder al cliente, venderle bienes o servicios y utilizar herramientas tecnológicas para recoger opiniones. Pero en el caso de los dos sectores más orientados a la exportación, resulta importante trabajar ambos aspectos para poder reaccionar ante cambios en el mercado. No necesariamente frente a preferencias de cliente, sino también a normativas que pudieran surgir. No se puede dejar de lado que la parte fundamental de la satisfacción del cliente radica en el disfrute del bien o servicio adquirido; y en el caso de los sectores predominantemente de servicios que son ejecutados por seres humanos, los componentes de **cultura y organización** son fundamentales para impactar positivamente al cliente.

Continuando con este análisis, encontramos que 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 RRHH) y cultura y organización. Ambos tienen relación bajo el supuesto que una organización con madurez digital debe haber transformado, no solo sus procesos y tecnología en el área administrativa, sino también trabajado en su cultura empresarial para vencer la resistencia al cambio y tener asimilada la adaptación a un entorno más digital en su operativa.

Así observamos que sectores como **agroindustria, pesca y servicios profesionales** denotan un mayor brecha en transformación digital entre sus **áreas administrativas** que en los temas relacionados con **cultura y organización**. Esto nos indica que es altamente probable que se aplique tecnología digital como paliativo para resolver problemas puntuales en áreas administrativas pero que no sea asimilada como un habilitador, ni que sus procesos hayan sido transformados digitalmente o su personal haya sido capacitado para aprovecharla.



2

Índice de madurez digital



El índice de madurez digital (DMI, por sus siglas en inglés) a nivel país se encuentra en un factor de **60.32** de acuerdo al presente estudio. Dicho factor muestra un leve retroceso de 2 puntos frente al estudio realizado el año 2021, lo cual es bastante entendible considerando que abarca todos los sectores del país, donde hay una tendencia de desaceleración coyuntural que se repite dentro del estudio a nivel de otros países de Latinoamérica en la misma proporción. En este entorno de volver a la normalidad, con un último año de relativa incertidumbre frente a sucesos locales y globales. Han habido sectores más afectados que otros y un retroceso de esta índole implica que algunos sectores han sido menos resilientes ágiles en su recuperación como para retomar o reactivar su proceso transformacional, descuidando los avances previos en materia digital. Esto no implica que muchas organizaciones, e inclusive, sectores específicos hayan continuado o acelerado su proceso transformacional llegando a sobresalir. Sectores como salud, logística y transporte e inclusive minería y metales, han mejorado en su índice de madurez digital frente al año anterior.

Con respecto a lo previamente comentado, consideramos relevante analizar con mayor detalle la clasificación sectorial.

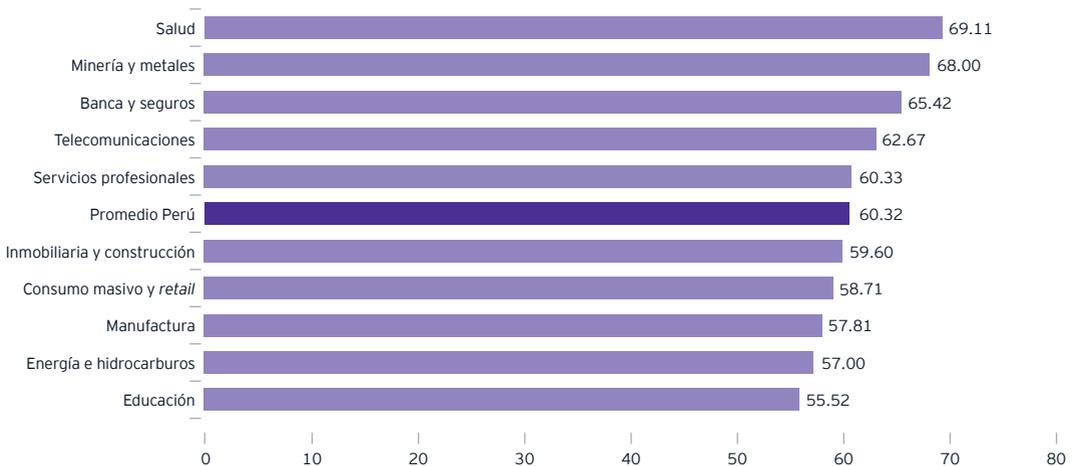
Análisis de DMI por sector

Los resultados del estudio del año 2021 demostraron que muchos sectores pudieron adaptarse con éxito a los grandes cambios ocasionados por la pandemia, aunque el estado de madurez digital determinó la rapidez y agilidad de reacción para conseguir los resultados esperados. El proceso de adaptación continuó en los siguientes 12 meses, pero observamos en algunos casos que las organizaciones están aprovechando las lecciones aprendidas y la información relevada nos indica que existe una renovada importancia en la estrategia en el proceso transformacional, siendo el ámbito prioritario en la versión del presente año. Una mejor estrategia orientada a la innovación, crecimiento, y sobre todo en sostenibilidad, estaría sentando las bases de un crecimiento integral para el resto de los ámbitos en materia de madurez digital para el 2023.

A continuación mostramos un comparativo donde se puede apreciar aquellos sectores que tienen una madurez digital mayor al promedio del país, y aquellos que se encuentran más rezagados.



Madurez digital por sectores



En el 2022, los sectores con mayor nivel de madurez digital son **salud, minería y metales,** y **banca y seguros.** Posteriormente vemos a **telecomunicaciones, servicios profesionales,** y **consumo masivo y *retail*.** Estas cifras son muy consistentes con los hallazgos en otros países de Latinoamérica. Son los mismos en diferente proporción. Salvo minería y metales que, en nuestro país así como en Chile, es un sector donde se está poniendo más atención al proceso de transformación digital.

Usualmente y según lo observado en ediciones anteriores, nuestro mercado era coherente con las tendencias mundiales y mantenía a sectores tradicionalmente maduros digitalmente entre los cinco más avanzados. Sectores como banca, telecomunicaciones y consumo masivo y

retail fueron los primeros en iniciar un proceso transformacional utilizando herramientas digitales, debido a que sus clientes se movían en un entorno digital y la forma de llegar a ellos era utilizando este tipo de plataformas. Hoy en día, clientes y consumidores en general se han convertido en seres más “digitales”. Por lo tanto es un reto para todas las organizaciones que necesitan cercanía con sus clientes y una gran ventaja para aquellos que obtienen gran cantidad de información relacionada con sus clientes. Esos datos se convertirán en un activo valioso cuando avancen en su transformación digital y se utilicen para predecir preferencias y comportamientos. Es justamente ahí donde encontramos que sectores como **salud** y **servicios profesionales** se han visto en la necesidad de acelerar su transformación



digital en los últimos dos años, reflejando estos resultados en el estudio. Ambos se han encontrado en la necesidad de continuar trabajando en un modelo híbrido, con clientes más digitales. Muchas de las organizaciones pertenecientes a estos sectores han migrado de un nivel incipiente a uno encaminado en su madurez digital.

En lo particular, el sector **salud** tuvo muchos desafíos con el inicio de la crisis sanitaria y se vió obligado a tomar decisiones rápidas y realizar cambios en sus procesos. Establecieron nuevos canales de atención a clientes y tuvieron que trabajar con nuevas tecnologías sin descuidar los nuevos protocolos de seguridad y normativas, para lo cual fue esencial trabajar con el factor humano, desarrollando una cultura orientada al servicio en sí misma. Esto denota un ejemplo de cómo un sector que realiza avances en todos los ámbitos empresariales, de manera simultánea y consistente, puede alcanzar una mayor madurez digital.

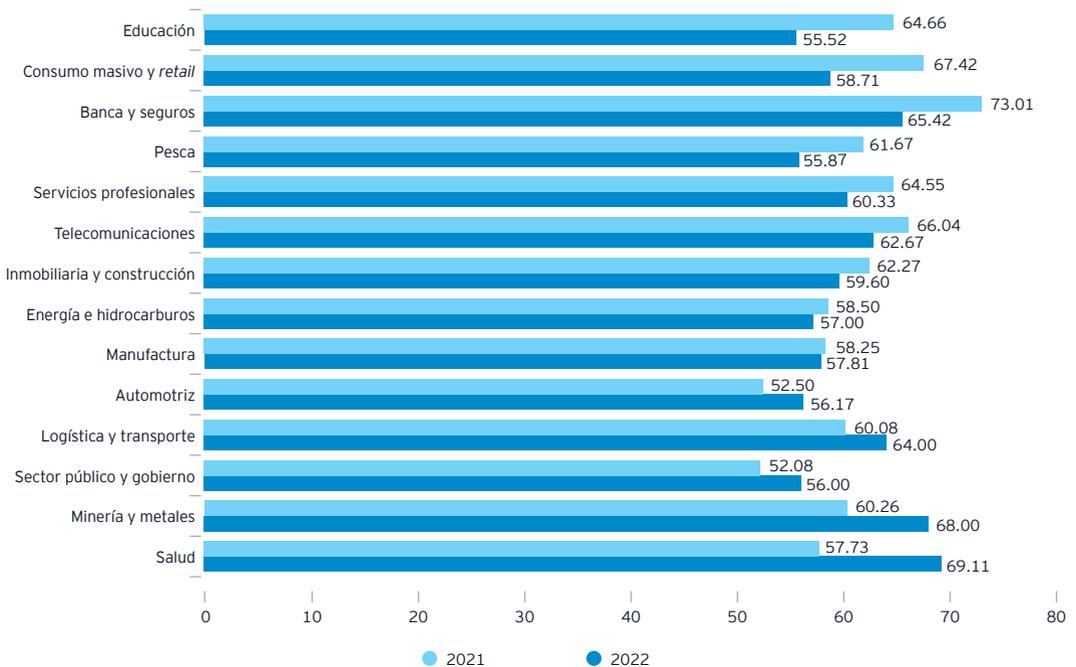
En el caso de **servicios profesionales**, hablamos de un sector muy variado, tanto en la naturaleza de sus operaciones como en el tamaño de las organizaciones. En algunos casos pueden operar enteramente de manera remota, en otros, el servicio debe prestarse de manera presencial. Sin embargo, todos tienen clientes más exigentes, que se mueven en entornos digitales y que esperan mejor calidad de servicio por su dinero. Esto no solo desencadena en mejorar la experiencia del cliente, sino también en tener una eficiencia operativa rentable que haga sostenible el negocio en

el tiempo, y les permita obtener crecimiento. Este sector ha necesitado priorizar ambos aspectos, potenciarse con tecnología y trabajar los aspectos de entrenamiento y cultura de sus trabajadores, lo cual es consistente con lo observado en el presente estudio.

Es importante resaltar que cada sector ha tenido un impacto diferente frente a esta crisis y que dentro de cada uno de ellos, habría empresas con varios grados de madurez digital. Por otra parte, se observa que aquellos sectores que presentaron un índice de madurez digital mayor en el 2021, han tenido cierto retroceso en el presente estudio. Esto se interpreta en la medida que la gran mayoría de organizaciones pudo cumplir medianamente con sus expectativas después de pasar por un proceso previo de transformación digital, probablemente obligados por las circunstancias derivadas por la pandemia. No obstante, este proceso se desaceleró frente a la obtención de beneficios tempranos y dejó en descuido la sostenibilidad de la inversión realizada en periodos anteriores.



Evolución de la madurez digital por sectores en el Perú 2021 vs. 2022



Cuando comparamos sectores año contra año, se observa que sectores que ostentaban un mayor grado de madurez digital el año pasado y pudieron afrontar los problemas derivados de la crisis, registran un retroceso en el índice promedio sectorial de madurez digital.

Complementando esta diferencia con otros hallazgos que nos ofrece el estudio, encontramos que una gran parte de las empresas encuestadas manifiesta que su presupuesto para transformación digital no ha disminuido y también, otro grupo que está priorizando la **estrategia e innovación** en su

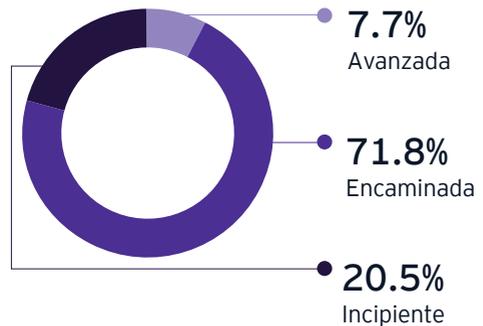
inversión de transformación digital. En otras palabras, se trataría de revisar la hoja de ruta para volver a validar procesos y el modelo de negocio. Un enfoque en la inversión que les permita volver fortalecidos a esta nueva normalidad.

Resulta importante recalcar que la madurez digital implica un avance gradual y holístico entre los diversos ámbitos de gestión de las organizaciones. Una empresa que mantiene muchas brechas digitales entre los ámbitos tiene como resultante una menor madurez

digital. Incluso liderando la transformación digital en un ámbito en particular como información y tecnología, si sus operaciones y cadena de suministro se encuentran muy retrasadas digitalmente, esto se traduce finalmente en una menor madurez digital. Sería el caso, por ejemplo, de una empresa con sistemas de gestión 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. Cabe resaltar el ámbito de cultura y organización como un factor clave para poder emprender y sostener un proceso de transformación digital, retroalimentado por sugerencias internas de expertos internos. Igualmente haciendo hincapié en la importancia de la estrategia, esta debe estar alineada a la innovación y al crecimiento de la empresa. Se establece una hoja de ruta de transformación digital que aborde todos los ámbitos de la organización para hacer un cambio de modelo de negocio eficiente, rentable y sostenible.

Una buena estrategia alineada a un adecuado patrocinio y presupuesto asignado puede dar mejores resultados en el mediano plazo. Podríamos inferir que las empresas peruanas pueden haber tenido un leve retroceso en materia de índice de madurez digital este año, pero para tomar un impulso que podría mostrarnos resultados más favorables en el estudio del próximo año.

Estado de madurez digital en el Perú



Como se mencionó anteriormente, el promedio del DMI de Perú en el 2022 es de 60.32, con lo que podemos afirmar que el país se mantiene **encaminado** hacia la madurez digital.

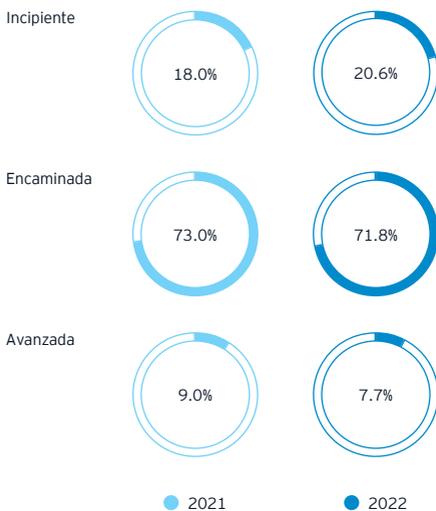
Aproximadamente cerca del 8% de las organizaciones que participaron en el estudio se encuentran en un estado **avanzado** en lo relacionado con la madurez digital. Es probable que estén obteniendo los frutos de esta y se encuentren en proceso de mejora continua. Estas son las organizaciones que han podido aprovechar su posición en materia digital para reconvertirse ágilmente y hacer frente a la transición hacia la nueva normalidad, con una operación híbrida llena de nuevos retos y nuevas oportunidades.

Poco más del 20% de empresas participantes considera que su enfoque hacia la transformación digital aún es **incipiente**, ya sea porque no hay un responsable, no cuentan con una hoja de ruta determinada o simplemente porque aún no es una prioridad en sus organizaciones. Probablemente sea en este rubro donde se encuentran las empresas de los sectores más afectados por la crisis, y que no han podido salir aún de la etapa de estabilización. Todo lo relacionado al alineamiento de su transformación digital con objetivos estratégicos se ha detenido o pospuesto. Sin embargo, aún se encuentran a tiempo de irrumpir sus mercados con una transformación digital integral, coherente y efectiva, aprovechando las lecciones dejadas por los que las antecedieron.

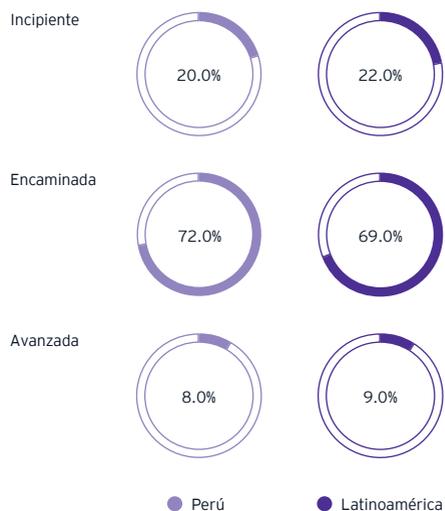
La variación de las empresas en estado de madurez digital **avanzada** del presente año frente al año 2021 guarda mucha consistencia respecto a la consciencia de las empresas frente a su progreso, pudiendo ser éstas más críticas y exigentes. Por otra parte también es probable que ante la obtención de algunos beneficios se haya detenido el avance gradual y balanceado entre los ámbitos y hayan experimentado un retroceso por haber descuidado algunos como hemos podido observar en algunos sectores empresariales.

De acuerdo con los resultados, cerca del 72% manifiesta encontrarse encaminada en el proceso de la transformación digital, lo cual continúa siendo una señal positiva para el desarrollo digital de nuestro país.

Estado de madurez digital en el Perú 2021 vs. 2022



Estado de madurez digital en el Perú vs. Latinoamérica





La comparación entre el estado de las organizaciones en Latinoamérica vs. las peruanas, presenta una distribución muy similar. Sin embargo, se nota la influencia de algunos países con menor índice de madurez digital al de Perú. Este muestra una mayor incidencia de organizaciones en estado incipiente, y por lo tanto, una menor proporción de empresas en estado encaminado.

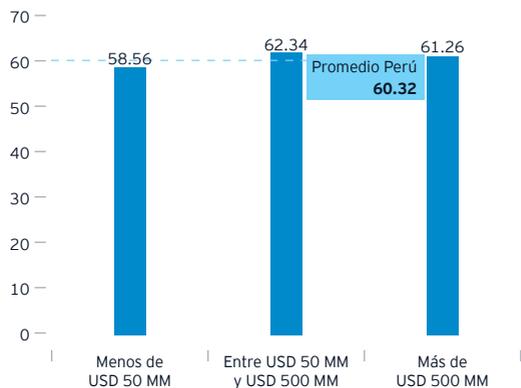
Se debe tener en cuenta también, que el desarrollo de la madurez digital en los países de nuestra región ha sido influenciado por efectos exógenos a las empresas, originados por la pandemia y el proceso de transición hacia la nueva normalidad. Sumado esto a diversas situaciones locales y globales, ha afectado directamente en las economías, costumbres y preferencias de los consumidores, lo cual ha funcionado como un catalizador para que gran parte de las organizaciones saque mayor provecho o redefinan su estrategia de transformación digital. Antes era un tema de supervivencia, hoy es un tema de sostenibilidad a mediano plazo.

Índice de madurez digital según ingreso por ventas

Los resultados muestran que las empresas con mayores niveles de ingreso, superiores a los USD 50 miles de millones (MM) anuales, tienen un nivel considerablemente mayor de madurez digital que el resto de las empresas del país. Este grupo constituye poco más del 50% de la muestra.

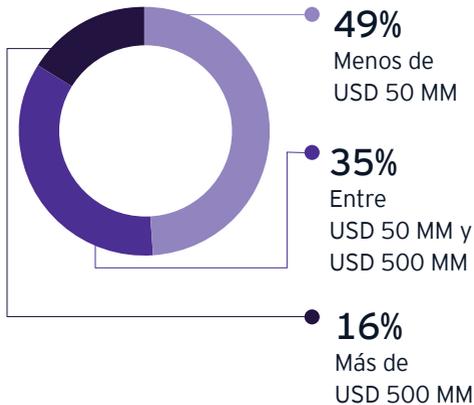
A diferencia de años anteriores donde las empresas de mayores ingresos ostentaban un mayor índice de madurez digital, son las empresas medianas, entre USD 50 MM y USD 500 MM, las que lideran en términos de madurez digital en nuestro país.

DMI por facturación anual





Empresas participantes según facturación anual

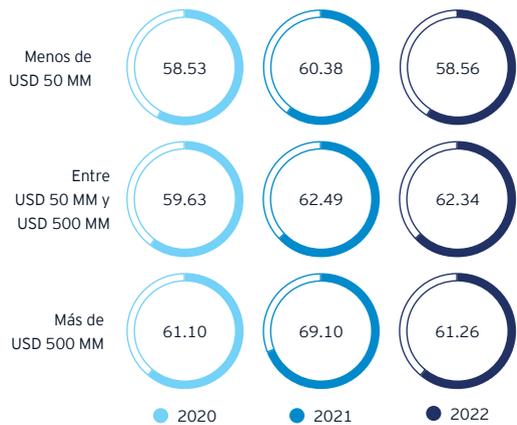


El grupo de organizaciones con ingresos menores a USD 50 MM constituye un 49% de la muestra y son principalmente pequeñas y medianas empresas. Aquellas que tienen menor desarrollo en el índice de madurez digital. Este último grupo es el más grande de la muestra, el más diverso y el que está principalmente conformado por empresas en pleno crecimiento que a la vez han tenido que enfrentar mayores retos en los últimos 12 meses.

Es interesante destacar que, dentro de este rango, también se encuentran la gran mayoría de nuevos emprendimientos o *start-ups*, que son principalmente los que se han valido de la tecnología y procesos con componentes altamente digitales para poder formarse y brindar servicios rápida y eficientemente. Debemos considerar que, en los últimos dos años, hubo una mayor tendencia hacia los emprendimientos debido a la pandemia o al desempleo, y su objetivo ha estado ligado

hacia la supervivencia. En algunos casos lejos de la formalidad, por lo que probablemente su realidad haya cambiado recientemente.

Evolución de madurez digital según facturación en el Perú



En perspectiva, podemos observar que los tres grupos han tenido una variación hacia la baja, lo cual finalmente explica el retroceso de nuestro índice de madurez digital en el Perú. Sin embargo, observamos que dicha disminución no es un tema local, también se observa en el índice promedio de madurez digital a nivel latinoamericano. Al realizar una comparativa con los dos últimos años, podemos observar que tanto las empresas más grandes como las pequeñas de nuestro país se encuentran en niveles de madurez digital similares a los que se tenía previamente a la pandemia del 2020.

En el caso de las empresas peruanas entre USD 50 MM y USD 500 MM, observamos que se ha mantenido el nivel de madurez frente al



año anterior. Probablemente son aquellas que han mantenido su inversión y enfoque hacia la continuidad de su proceso transformacional. Más adelante analizaremos cómo han actuado estos grupos en lo relacionado al presupuesto y proyectos relacionados con la transformación digital en este mismo periodo, lo cual sirve como un índice informativo de cómo continuarán evolucionando en los siguientes meses.

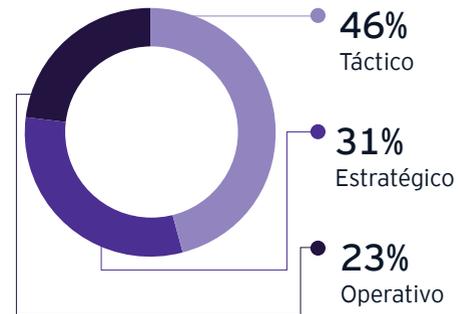
Índice de madurez digital según nivel jerárquico

De acuerdo con la información relevada, podemos observar que existe una ligera brecha en la percepción según los diversos niveles jerárquicos. A pesar de ello, existe una ligera variación optimista hacia los niveles más altos de las empresas, quienes consideran a su organización más desarrollada en términos de madurez digital en comparación de los que realmente están en el día a día y observan que la realidad es ligeramente diferente.

Los niveles estratégicos y tácticos coinciden en destacar que sus organizaciones están progresando digitalmente en los ámbitos de estrategia e innovación, así como cultura y organización. Por otra parte, el nivel operativo considera que la mayor fortaleza radica en el uso de una mejor información y tecnología. De igual forma coinciden con los otros niveles superiores que la estrategia es un factor importante para la transformación digital.

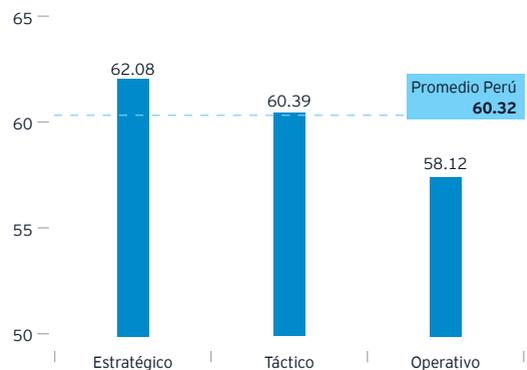
La participación del nivel estratégico compone el 31% del total con empresas de los sectores banca y finanzas, consumo masivo y *retail* y salud.

Clasificación de participantes según nivel jerárquico



La participación del nivel táctico, conformado principalmente por gerencias de área, compone el 46% del total de encuestados. Este grupo evalúa que sus empresas cuentan con un nivel de madurez digital muy cercano al promedio del país. Esto es consistente en la gran mayoría de sectores participantes del presente estudio.

Percepción de madurez digital según nivel jerárquico





Índice de madurez digital según número de trabajadores

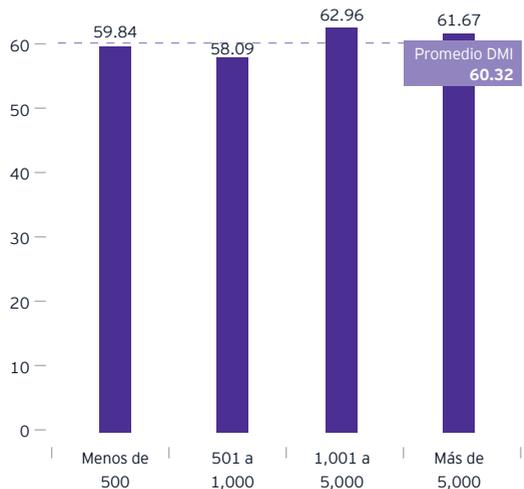
En una situación similar a la clasificación según nivel de facturación de las empresas encuestadas, las que tienen un mayor número de trabajadores evalúan con mayor grado el desarrollo de madurez digital en sus organizaciones. Situación similar al estudio del año pasado. En este caso, encontramos, que las empresas con más de 1000 trabajadores ostentan un mayor desarrollo en materia de madurez digital frente al promedio de todo el país. Otro hallazgo interesante involucra a las empresas con un mayor número de trabajadores, quienes consideran que los ámbitos más importantes son los de **estrategia e innovación y cultura y organización**. Esto continua siendo un síntoma muy positivo, considerando que, sin alineamiento con la estrategia de la organización, y sin vencer la resistencia al cambio y trabajar con el factor humano, la transformación digital no puede ser exitosa ni sostenible. En los casos de organizaciones con menos de 500 trabajadores, adicionalmente a los ámbitos mencionados, se considera con mayor importancia **operaciones y cadena de suministro** como primera opción.

Si analizamos desde una perspectiva evolutiva, observamos que, en versiones anteriores del presente estudio, el ámbito de mayor relevancia para el común de todas las empresas que se encontraban iniciando su proceso transformacional y que por lo tanto tenían un menor índice de madurez digital, era el de **experiencia de cliente**. Hoy podemos ver que

las empresas de mayor tamaño, con mayor número de trabajadores han incrementado el nivel de madurez digital y ahora prestan mayor atención a los aspectos estratégicos y de cultura.

La trilogía entre estrategia, cliente y cultura debe formar la base sobre la cual se consolide un proceso transformacional. Las brechas de avance entre dichos ámbitos vulneran el desarrollo consistente de una madurez digital ocasionando retrocesos. Se puede inferir que las organizaciones están tomando acciones de carácter más estratégico y orientadas a transformar la cultura interna para poder estar en mejor posición de alcanzar las nuevas expectativas de sus clientes.

DMI según número de trabajadores





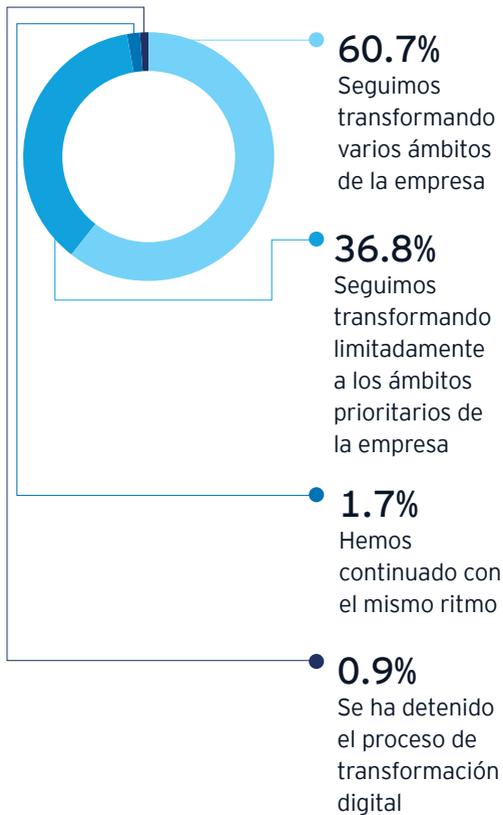
3

Desafíos
impulsados
por la
pandemia



Ante la consulta a los encuestados sobre los efectos que ha ocasionado la pandemia en su plan de transformación digital, las respuestas han sido variadas pero alentadoras.

Efectos de la pandemia en la transformación digital



Como podemos apreciar más del 60% de las empresas peruanas encuestadas considera que su proceso de transformación continúa de manera acelerada a raíz de los efectos remanentes de la pandemia y confían que servirá como catalizador en los demás ámbitos de la empresa. En contraste, menos del 1% manifiesta haber detenido su proceso transformacional, lo cual puede responder a situaciones particulares de los sectores u organizaciones participantes.

Consecuentemente, las empresas que están acelerando su proceso transformacional tienen un índice de madurez digital superior al promedio del país. Principalmente, estas organizaciones se encuentran concentradas en los sectores de **banca y seguros** y **consumo masivo y retail** y, en menor medida, **inmobiliaria y construcción, servicios profesionales**. Este indicador definitivamente conlleva un mensaje positivo en lo relacionado a la transformación digital en el país, y es que este grupo de empresas ha reaccionado positivamente priorizando el desarrollo digital como parte del plan de reactivación. El proceso no se ha detenido y continúa con un foco en estrategia y sostenibilidad.



DMI según los efectos de la pandemia en la transformación digital



Como contraparte, un 37% de las organizaciones participantes mencionó que, si bien la crisis sanitaria los había afectado, su proceso transformacional continuó enfocado en ciertos ámbitos prioritarios de la empresa. El nivel de madurez digital de este grupo se encuentra algunos puntos por debajo del promedio del país.

Si profundizamos en algunos sectores, observamos que el 53% de las empresas del sector **banca y seguros** ha acelerado su plan de transformación digital en la mayoría de los ámbitos empresariales y un 40% ha continuado con el plan enfatizando algunos ámbitos. Siendo este sector uno de los que ostenta mayor índice de madurez digital en promedio, la decisión de continuar impulsando la transformación digital es consecuente con el avance obtenido y denota una sólida estrategia por detrás que establece una hoja de ruta.

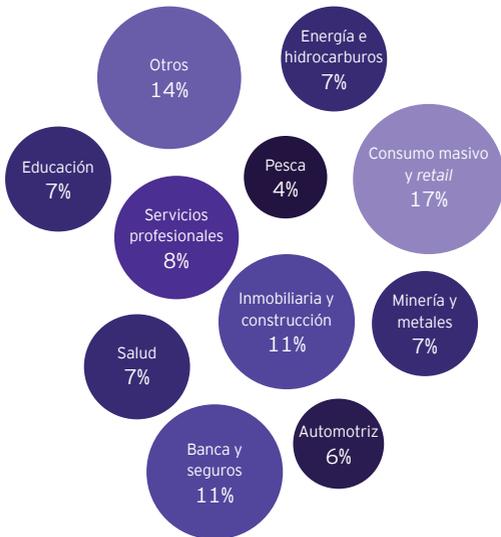
Una conducta similar es observada en el sector **consumo masivo y retail**, donde más del 70% de los encuestados manifiesta haber acelerado su transformación digital empresarial en los últimos 12 meses. Una vez más, vemos el ejemplo de un sector con trayectoria de crecimiento en madurez digital, con clientes caracterizados por su dispersión y diversidad, quienes demandan una experiencia más digital y acorde con las limitaciones que estos tiempos exigen. De hecho, es un sector que sin abandonar su foco en **experiencia de cliente**, ha tenido que revisar **estrategia e innovación**, así como **operaciones y cadena de suministro** y **cultura y organización**, para poder satisfacer las demandas del mercado.



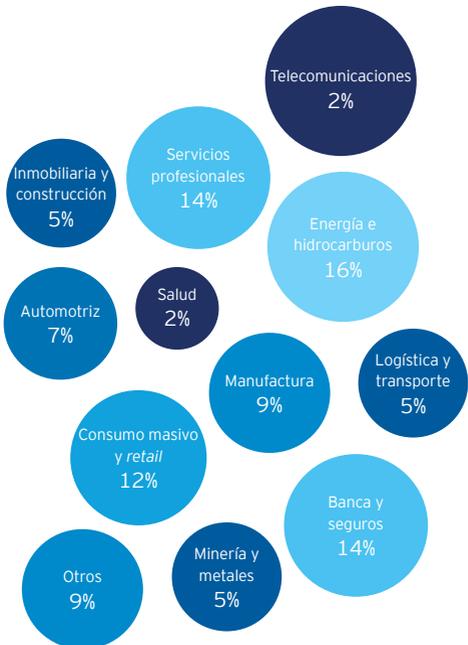
A la vez, cabe destacar al sector **salud**, donde más del 80% ha decidido acelerar su proceso de transformación digital en respuesta a la situación experimentada en el último año. El reto que ha tenido este periodo ha sido a nivel supervivencia, por lo cual su reacción ha tenido que ser ágil y certera. Sin embargo, todo aquello que se origina como reacción frente a sucesos no previstos, tiende a ser insuficiente a

largo plazo si no se acompaña de una estrategia de continuidad que permita una sostenibilidad. Resulta fundamental que este sector, el cual ha sido de los que han experimentado mayor desarrollo en madurez digital en el 2022, aproveche haber salido de la inercia y continúe su desarrollo de manera armónica entre los diversos ámbitos que afectan la madurez digital.

Sectores donde el proceso de transformación digital se ha acelerado



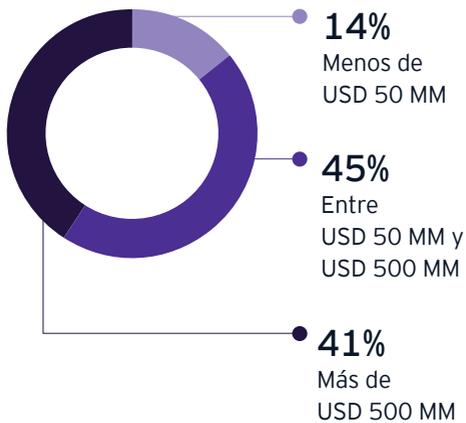
Sectores donde el proceso de transformación digital ha continuado con el mismo ritmo





Otro hallazgo por resaltar son las organizaciones que decidieron acelerar su plan de transformación digital según el ingreso por ventas. Encontramos que estas conforman el 41% las empresas que tienen facturación superior a USD 500 MM. De manera similar, las empresas entre USD 50 MM y USD 500 MM que tomaron esta decisión, conforman el 45%.

Organizaciones que incrementaron su ritmo de Transformación Digital

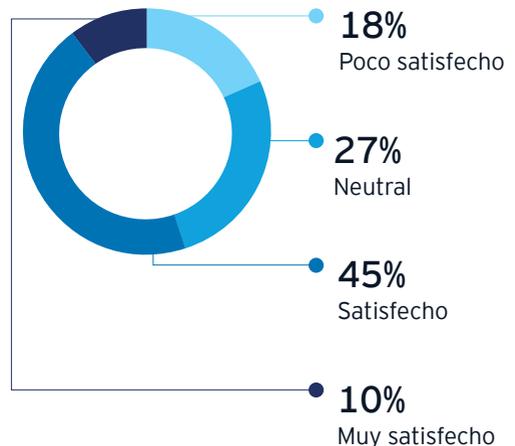


Logros obtenidos y motivación para la transformación digital

Esta renovada motivación de las organizaciones peruanas para continuar su proceso de transformación digital es una clara respuesta al nivel de logros obtenidos en el año anterior frente a los esfuerzos realizados. El estudio del

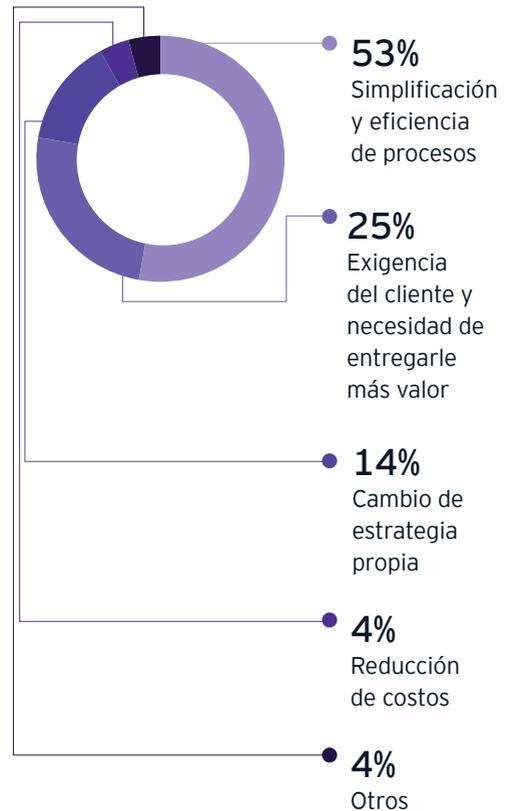
presente año nos muestra que más del 55% de las organizaciones participantes se encuentra, por lo menos, satisfechos con los resultados obtenidos en su proceso transformacional. En contraste, solamente un 18.4% manifiesta no haber encontrado algún beneficio. A pesar de esto, hay un mensaje alentador de este gran grupo de participantes. Los resultados positivos no hacen más que renovar entusiasmo y razones positivas para continuar con el mismo ritmo o con una aceleración dependiendo de la situación y ambición de cada organización.

Nivel de satisfacción frente a los logros obtenidos en su proceso de transformación digital



Por otro lado, realizando un análisis más detallado, encontramos cuál sería la racional detrás de este deseo o necesidad de continuar su esfuerzo transformacional. Encontramos que el 53% de las organizaciones están en la búsqueda de una simplificación y eficiencia de procesos. El segundo factor en incidencia está relacionado con las necesidades o expectativas de sus clientes con un 25%. Y en tercer lugar, con un 14%, se encuentra la necesidad de revisar la estrategia de la organización y actualizarla mediante una visión de transformación digital. Una vez más, volvemos a encontrarnos con el binomio estrategia-cliente como el principal motivador de las organizaciones de nuestro país. Con un claro énfasis en la eficiencia de procesos que redundará finalmente en una reducción de costos o una mayor rentabilidad, la cual sienta las bases de un negocio sustentable en el tiempo.

Motivación detrás del proceso de la transformación digital





4

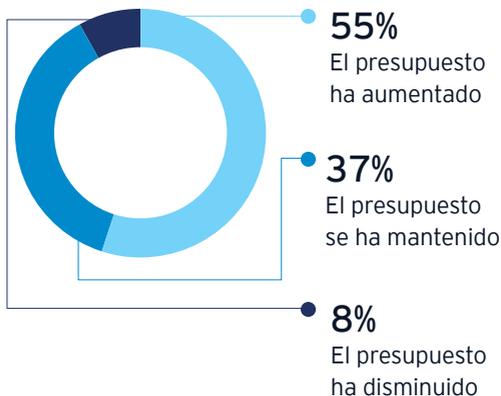
Inversión en transformación digital

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 demanda” sin clara proyección o resultados esperados, se dificulta la planificación de un programa de transformación digital que debe responder a una hoja de ruta dentro de un periodo de tiempo. En casos como estos, el proceso solo puede avanzar de manera limitada y la inversión realizada en el ejercicio actual puede resultar obsoleta. Si no se sigue una estrategia adecuada y alineada al negocio, podría resultar ser un esfuerzo sin frutos. A raíz de lo que hemos podido observar en los resultados de los últimos años, una buena parte de las organizaciones locales sí le están dando la debida importancia a la transformación digital y le están asignando un presupuesto acorde con sus lineamientos estratégicos y expectativas.

El 55% de las empresas encuestadas manifiesta que su presupuesto asignado para proyectos de transformación digital ha aumentado frente al año anterior, y un 37% declara que se mantuvo en el mismo nivel. Como contraste encontramos que el 8% de las organizaciones participantes disminuyó su presupuesto para el proceso transformacional, lo cual respondería al grado de afectación que le ocasionaron las medidas adoptadas para afrontar la pandemia.

Cabe resaltar que las empresas que tomaron la decisión de aumentar su presupuesto para la transformación digital son las que ostentan un índice de madurez digital superior al promedio. Retomando el concepto, un mayor índice de madurez digital no es solo un número más alto sino una menor brecha entre los diversos ámbitos de gestión de una empresa. Así, mientras haya más madurez digital, se considera que hay más armonía en el funcionamiento digital de la mayoría de áreas.

Presupuesto destinado a proyectos de transformación digital en el 2022



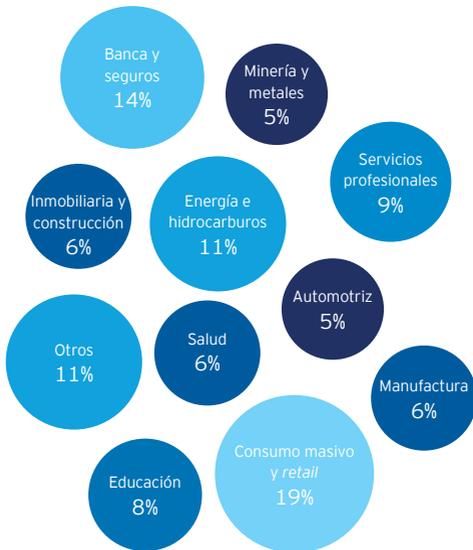
Realizando esta comparación y profundizando por sectores en lo referente al grupo de organizaciones que han aumentado el nivel de presupuesto en proyectos transformacionales, podemos observar que está liderado por empresas de los sectores **consumo masivo y retail, banca y seguros, y energía e hidrocarburos**, seguidos del sector **servicios profesionales**.



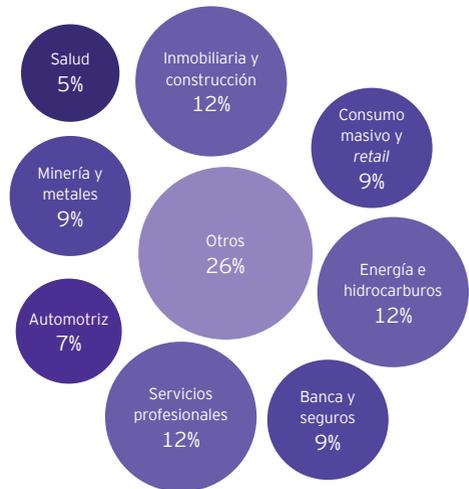
El grupo de empresas que ha decidido mantener su presupuesto para este tipo de proyectos se encuentran con un índice de madurez digital ligeramente por debajo del promedio, y pertenecen en su mayoría a los sectores de **inmobiliaria y construcción** y **energía e hidrocarburos**. Este último sector nos muestra resultados donde ha experimentado un retroceso en la evolución de madurez digital y el presupuesto asignado

para su transformación digital, el 58% de las organizaciones pertenecientes a este grupo ha decidido incrementar su presupuesto para este tipo de proyectos. Otro hallazgo prometedor se encuentra en el sector de servicios profesionales donde más del 90% de las organizaciones participantes del estudio ha decidido mantener o incrementar el presupuesto de transformación digital para el año 2022.

Sectores donde el presupuesto ha aumentado

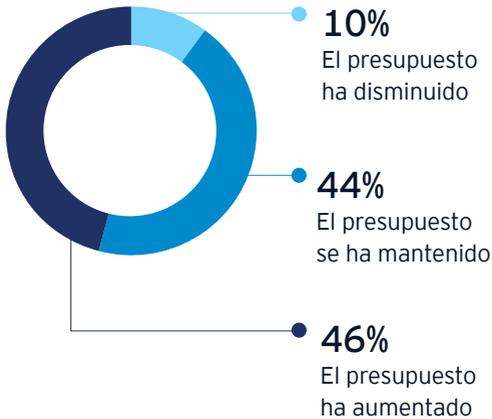


Sectores donde el presupuesto se ha mantenido

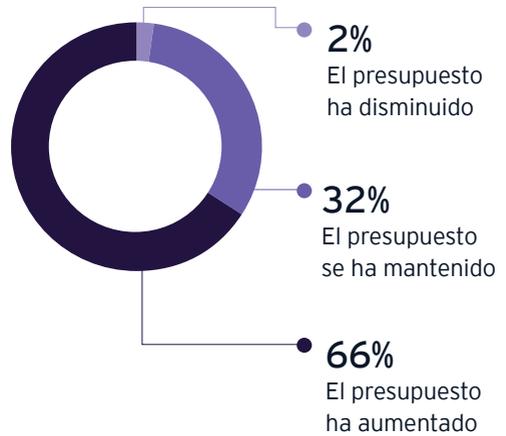




Decisión de empresas con ingresos anuales menores a USD 50 MM

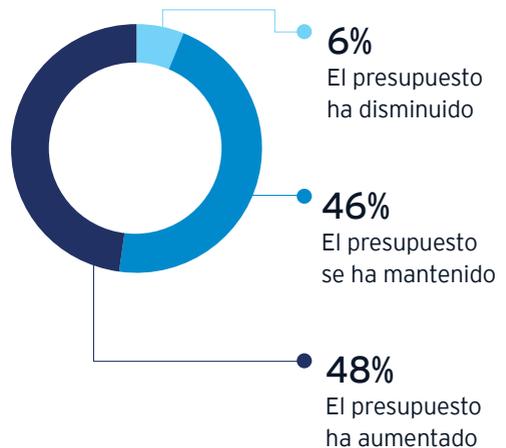


Decisión de empresas con ingresos anuales entre USD 50 MM y USD 500 MM



En lo referido a la decisión sobre el presupuesto orientado a proyectos de transformación digital, si analizamos las decisiones según el ingreso por ventas, tradicionalmente eran las empresas con una facturación anual mayor a los USD 500 MM, las que mayormente optaban por aumentar o mantener su inversión en sus proyectos transformacionales. Sin embargo, encontramos que hay un 13% que ha disminuido el presupuesto para este año.

Decisión de empresas con ingresos anuales mayores a USD 500 MM





Continuando con el análisis, otra observación interesante que se desprende del estudio es que gran parte de las organizaciones con ingresos menores a USD 50 MM anuales han mantenido o aumentado su presupuesto. Caso similar sucede con las empresas con ingresos entre USD 50 MM y USD 500 MM, donde el 46% ha incrementado el presupuesto de transformación digital. Un tema que hay que destacar dentro de las empresas con facturación menor a USD 50 MM, es que un 10% tomó la decisión de reducir su presupuesto para este tipo de proyectos.

A raíz de lo anterior, se puede inferir que en lo que respecta a las decisiones de inversión en transformación digital donde las organizaciones de nuestro país han tenido que vencer los obstáculos que les impedían progresar en este tipo de proyectos, debido a que las circunstancias que así lo exigían actualmente son empresas en un proceso de sano crecimiento y que cuentan con una estrategia para tal fin, que no descuida el factor transformacional.



5

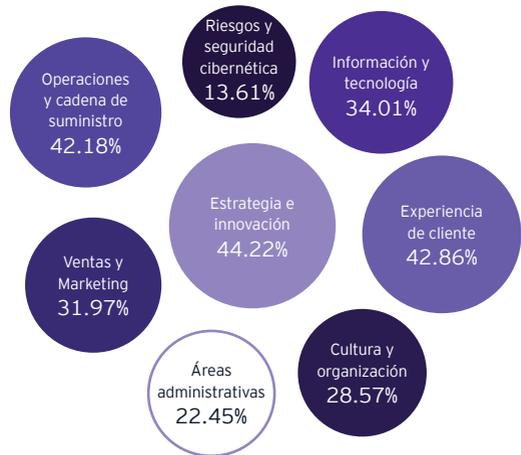
Ámbitos
prioritarios
para iniciar o
potenciar la
transformación
digital

Considerando los cambios ocurridos en los últimos 2 años, las organizaciones se han visto obligadas a realizar una nueva evaluación de sus prioridades, ejecutar planes de emergencia orientados a su recuperación y superar el impacto de la pandemia en sus operaciones. Pese a lo anterior, muchas de ellas lograron seguir adelante y en simultáneo desarrollar la habilidad de una rápida adaptación al cambio. Esto genera un enorme habilitador para cualquier organización que pretenda iniciar un proceso de transformación digital.

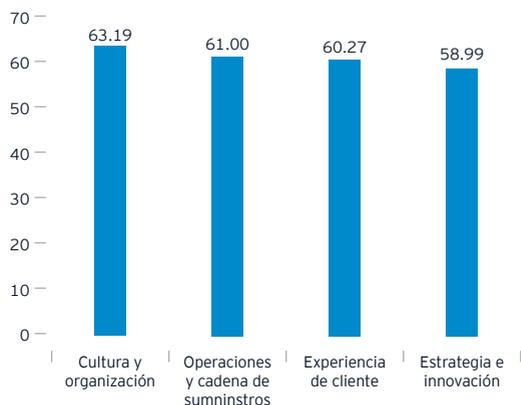
Sin embargo, siempre surge la interrogante de cómo emprender dicho proceso, por dónde empezar. Por ello, en la presente edición se consultó sobre cuáles son los ámbitos que se consideran como prioritarios para iniciar o potenciar la transformación digital.

De manera similar al año 2021, la estrategia e innovación continúa siendo el ámbito donde las empresas le prestan mayor atención con un 44%, seguido de la experiencia del cliente con 43%. El tercer lugar lo ocupa **operaciones y cadena de suministro** con un porcentaje similar. Esto denota un interesante escenario donde, como mencionamos anteriormente, las organizaciones peruanas están optando por revisar la estrategia de innovación y crecimiento, sin descuidar la **experiencia de cliente** y preocupándose por la parte operativa relacionada con la cadena de suministro.

¿Áreas más prioritarias para iniciar o potenciar la transformación digital?



DMI según ámbito prioritario para impulsar la transformación digital





Realizando un análisis más profundo, encontramos que aquellas empresas con mayor índice de madurez digital priorizan su atención a la cultura y organización, así como operaciones y cadena de suministro. En cuanto a las empresas que están brindando mayor énfasis a su experiencia de cliente, notamos que se encuentran dentro del promedio de país en madurez digital. Curiosamente, el promedio de las empresas que están enfocadas en estrategia e innovación, está en el orden 59, aproximadamente, lo cual implica que aquellas que se pueden encontrar en un nivel inferior le están dando mayor importancia a la parte estratégica antes de realizar actividades aisladas persiguiendo un proceso transformacional. Esto nos brinda una visión alentadora orientada a cómo se encontrarán las empresas en el año siguiente. Aquellas empresas que estén revisando o mejorando el plan estratégico, estarían en una mejor posición al haberse alineado en una hoja de ruta más consciente y con una proyección a mediano plazo. Resulta saludable que una empresa con una madurez digital, por debajo del promedio del país adopte una actitud de introspección y planificación para acometer proyectos transformacionales a mayor escala.

Al comparar los planes o preferencias de las empresas recopiladas durante el estudio del año 2021, podemos observar una redefinición de prioridades. Si bien se ha mantenido la preferencia en lo relacionado con **estrategia e innovación**, se está buscando iniciar un proceso transformacional de manera correcta a nivel estratégico y con foco en innovación.

Áreas prioritarias donde se están enfocando las organizaciones en transformación digital



Sin embargo, a nivel promedio del país, hay un incremento en la preferencia de potenciar el ámbito de **experiencia de cliente**, en conjunto con **operaciones y cadena de suministro**, que puede ser percibido como una señal positiva para el desarrollo de la madurez digital en el país, dado que permite que exista un mayor balance entre los ámbitos de la organización.

No obstante, se observa una tendencia a descuidar el ámbito de **riesgo y seguridad cibernética**. Esto podría significar una situación de peligro a futuro, dado que una organización en pleno proceso de transformación digital tiende a integrar procesos en plataformas



tecnológicas que, sin las debidas medidas de protección y seguridad, quedan expuestas a amenazas externas y podrían acarrear problemas en el mediano plazo.

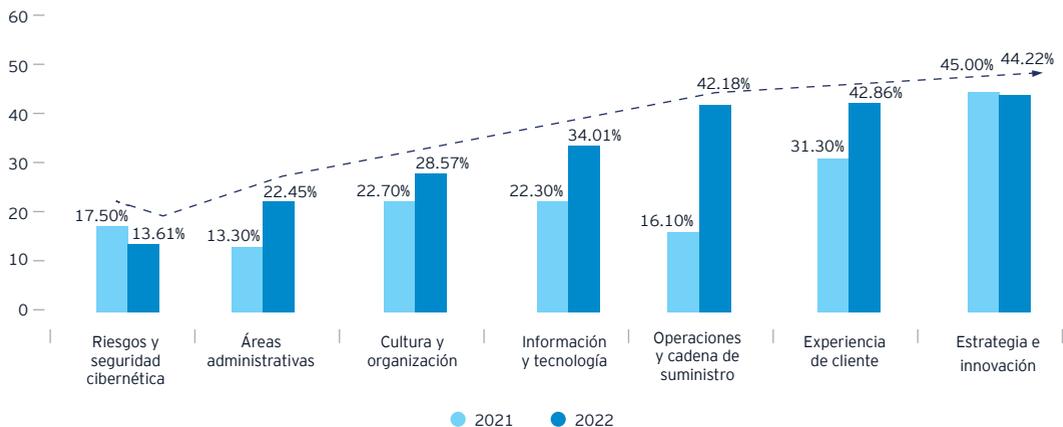
Cabe resaltar que esta consulta indaga la intención de las empresas de tomar acciones en los próximos meses, no refleja necesariamente su estado actual. Ese punto fue analizado previamente en el capítulo de índice de madurez por sector donde revisamos la brecha existente entre el desarrollo de los dos ámbitos mencionados.

Volviendo a la definición de madurez digital, esta propone que haya un avance coherente entre los diversos ámbitos de la organización.

Así pues, un despunte en uno de ellos, tal como se observó en el estudio del año pasado, dejaba al resto de los ámbitos menos desarrollados y con menor capacidad de reaccionar ante la demanda digital del cliente.

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 al proceso transformacional se muestran críticas de si mismas y al mismo tiempo denotan cierta lógica en retomar y repotenciar la estrategia para continuar dicho viaje. Esto reafirmaría la clasificación de un país con una transformación digital encaminada pero aún insuficiente.

Evolución histórica de las prioridades por ámbito organizacional





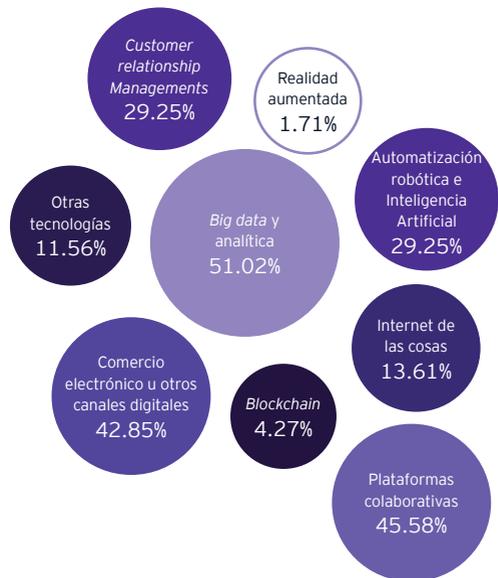
6

Herramientas
tecnológicas
como
habilitadores

Ante la pregunta referida de qué tipo de tecnología se viene utilizando como habilitador de la transformación digital, más de la mitad de las empresas participantes manifestó emplear o tener planes de aplicar **big data y analíticas**. Esta se ha venido consolidando como la tecnología más utilizada en los últimos años para poder identificar tendencias de consumo entre los clientes y en el entorno actual donde los consumidores hemos venido adquiriendo bienes y servicios de manera digital, dejando una enorme huella de información en cada transacción. Si bien el uso de datos está regulado por una ley de protección de datos personales, muchas veces para poder acceder a un producto o servicio de manera digital, autorizamos el uso de nuestros datos para diversos fines. Hay una tendencia global de regular con mayor fuerza el uso de datos personales, todavía no ha tomado mucha relevancia en nuestro país, por lo que las empresas tienen ciertas libertades para poder aprovechar la data que obtienen de sus usuarios. Esos datos procesados pueden generar un inmenso valor a las compañías para poder crear nuevos tipos de productos y generar una mejor **experiencia de cliente**. Este último es el más desarrollado en las empresas peruanas en materia digital en los últimos años, y precisamente también va muy de la mano con la **estrategia e innovación**, permitiendo realizar ajustes en la oferta de productos o servicios. Sin embargo, los ataques cibernéticos han incrementado en el mismo periodo, por lo que en términos de **riesgo y seguridad cibernética**, las organizaciones se encuentran en una posición más vulnerable, sumando que está siendo descuidado y termina consolidándose como un riesgo tanto para las empresas como

para los consumidores. Debemos de considerar la responsabilidad que conlleva para las organizaciones el proteger los datos personales de sus clientes y empleados.

Tecnologías que están utilizando las organizaciones como habilitadores de la transformación digital



Otras tecnologías muy utilizadas son las **plataformas colaborativas** que se potenciaron durante la pandemia. Está relacionada con la cercanía con sus empleados y clientes, que se convirtió en una necesidad para todos los sectores que tuvieron que trabajar de manera remota y que, al parecer, ha brindado tantas ventajas que continúa vigente ante la tendencia a prevalecer en una forma de trabajo híbrida.



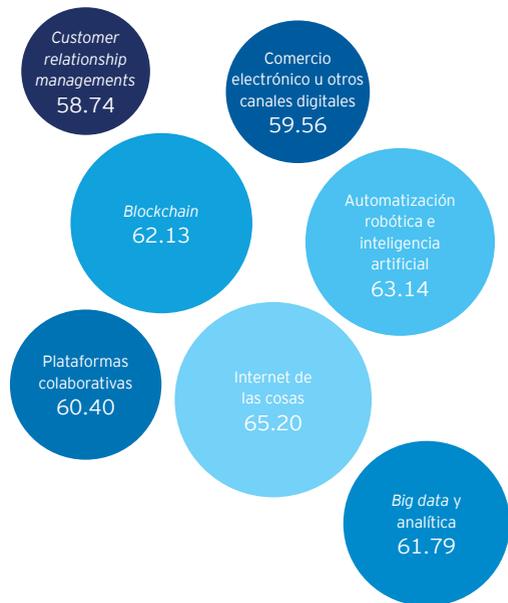
El uso de estas plataformas ha permitido que ciertos servicios presenciales se brinden de manera remota. Y a pesar de no tratarse de una tecnología nueva ha vencido la resistencia al cambio y se ha convertido en un canal muy aceptado para diversos sectores.

Así mismo, el uso de **comercio electrónico** se continúa consolidando como un habilitador para las empresas en el proceso transformacional, y aunque debemos entender que esto está disponible desde hace un par de décadas, hay empresas de menor tamaño que logran incrementar su interacción con clientes y apalancar su crecimiento al potenciar sus procesos con este tipo de tecnología, aprovechando su evolución con el uso de redes sociales y otras plataformas de interacción. En ese sentido, la cercanía con el cliente es un factor crítico de supervivencia para las compañías, por lo que utilizar tecnología para mantenerla continúa siendo esencial.

En lo referente a la **automatización robótica** y la **inteligencia artificial**, se observa un incremento en la cantidad de organizaciones que la están utilizando o tienen planes de adoptarla. En el año 2021 esta tecnología era preferida por el 6% de las empresas encuestadas, mientras que en este estudio encontramos, aproximadamente, un 30% de las empresas la está usando para su transformación digital.

Esto hace mucho sentido, dado que frente a un entorno donde la información está cada vez más en el mundo digital, se hace mejor procesarla de manera automática y sin necesidad del factor humano, pudiendo aprovechar dicho talento para otras actividades transformacionales de la empresa, donde el criterio no puede ser sustituido por una inteligencia artificial.

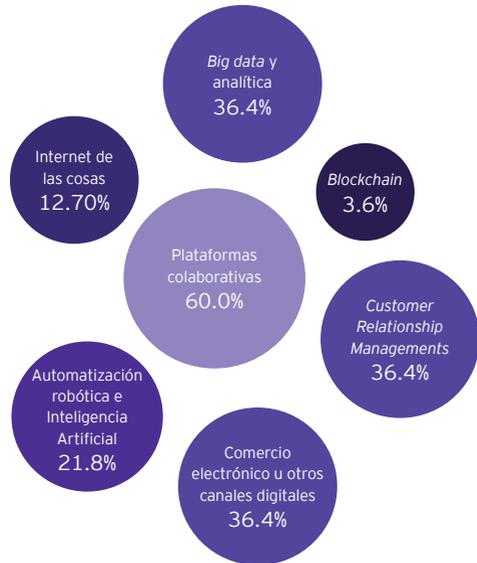
DMI de empresas según el uso de tecnologías para su transformación digital



Otro hallazgo interesante resulta al comparar el nivel de madurez digital de las organizaciones participantes con el uso de ciertas tecnologías. Encontramos que las empresas que ostentan un nivel de madurez superior al promedio del Perú utilizan tecnologías emergentes como **Internet de las cosas**, **blockchain** y **automatización robótica**. Caso similar ocurre con las organizaciones que utilizan **analítica de datos**. Vale la pena resaltar que el uso de un habilitador tecnológico no necesariamente eleva el nivel de madurez digital de una empresa, pero sí es un potente aliado para obtener mejores resultados. Por otro lado, podemos inferir que mientras mayor nivel de madurez digital tenga una organización, es más probable que elija habilitadores tecnológicos de vanguardia, lo cual puede potenciar ciertos ámbitos del negocio que antes no contaban con tecnología o no estaban gestionados de manera digital.

Desde la perspectiva del tamaño de las organizaciones y el uso de habilitadores tecnológicos para su proceso transformacional, se encuentra que las empresas con ingresos anuales menores a USD 50 MM donde el 60% de la muestra utiliza ampliamente las **plataformas colaborativas**. Sin embargo, encontramos que pese a tratarse de organizaciones de menor tamaño, no dudan en utilizar tecnologías digitales modernas tales como **big data y analíticas** y **automatización robótica** con niveles de adopción de 36% y 22% respectivamente. Esto puede deberse a que ambas tecnologías tienen relativamente menor costo inicial de inversión frente a otras, y permiten tener beneficios en el corto plazo.

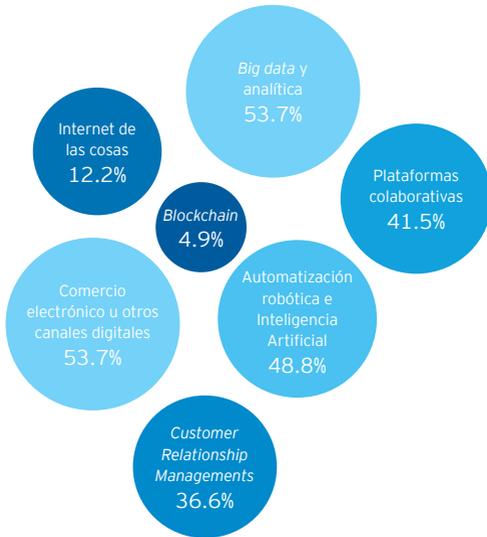
Tecnologías utilizadas por empresas con menos de USD 50 MM



En el caso de organizaciones un poco más grandes, entre USD 50 MM y 200 MM de ingresos anuales, se observa que existe un mayor grado de adopción de habilitadores tecnológicos, tales como **big data y analíticas**, **comercio electrónico** y **automatización robótica** con un 50% de la muestra.



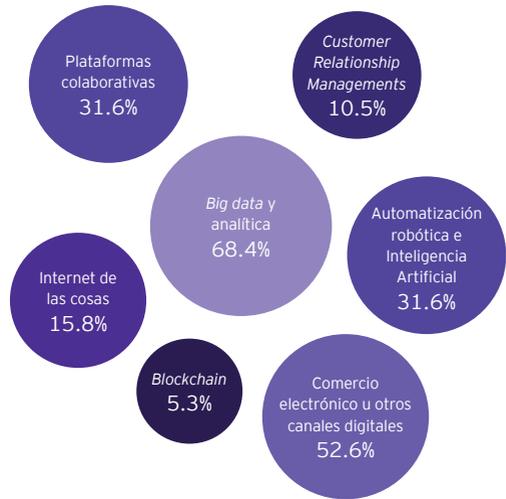
Tecnologías utilizadas por empresas con entre USD 50 MM y USD 200 MM



En el caso de las organizaciones de mayor tamaño, con ingresos superiores a USD 500 MM, el estudio nos muestra que se utiliza ampliamente tecnologías como **big data y analíticas**, así como comercio electrónico, seguidas de la **automatización robótica** y **plataformas colaborativas**.

Observamos que, en este grupo, otras tecnologías emergentes empiezan a tener mayor adhesión como habilitadores tecnológicos, como **blockchain** e **internet de las cosas**. En el caso particular de estas dos tecnologías podemos prever que su empleo continuará en crecimiento en los próximos

Tecnologías utilizadas por empresas con más de USD 500 MM

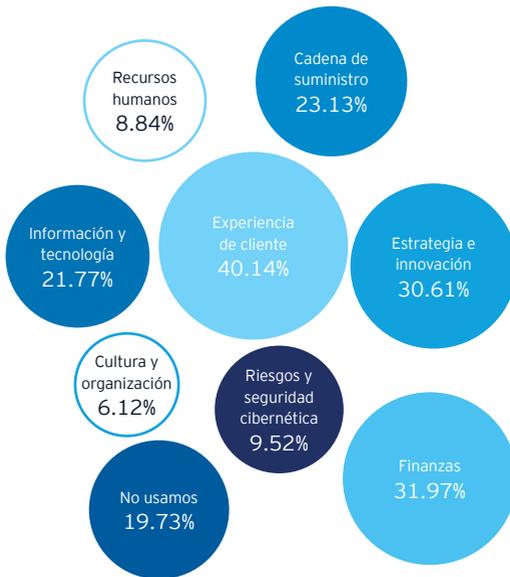


años, debido al desarrollo de nuevos casos de uso, mayor accesibilidad y redes celulares más potentes, sumado a requerimientos de mercado que vayan surgiendo.

Este estudio nos ofrece datos interesantes del uso de **big data y analíticas**, en el ámbito empresarial donde la están aplicando. Así tenemos que el 40% de las empresas participantes manifiestan usar esta tecnología en **experiencia del cliente**. Otros ámbitos donde se aprovechan los datos son **finanzas** y **estrategia e innovación** con cifras de 32% y 30% de la muestra, respectivamente.



¿En qué áreas usa analítica de datos?



Con relación al nivel de madurez digital de las organizaciones que utilizan *big data* y analíticas, encontramos que tienen un índice superior al promedio del país. Se observa que aquellas con un índice mayor, la están utilizando principalmente en ámbitos como **riesgo y seguridad cibernética, estrategia e innovación y áreas administrativas**.

Las áreas consideradas donde se percibe mayor potencial de uso de *big data* y analíticas, está donde hay mayor cantidad de información dispersa, sin estructura, y se requiere de tecnología más avanzada para poder obtener la información que permita desarrollar mayor valor para los clientes. Particularmente en el caso de riesgo y seguridad cibernética, el uso de la analítica puede estar orientado a la prevención basado en modelos estadísticos y de predictibilidad.

Si bien es cierto, hay un nivel de adopción bastante alto según las respuestas de los entrevistados. Existe un 20% de las empresas que aún no la está utilizando. Sin embargo, debido a su relativa facilidad de uso y con una regulación legal sobre la gestión de datos todavía poco estricta y actualizada, se infiere que el desarrollo de esta tecnología en el mercado va a continuar creciendo.



7

Principales
barreras
organizacionales
para impulsar la
transformación
digital



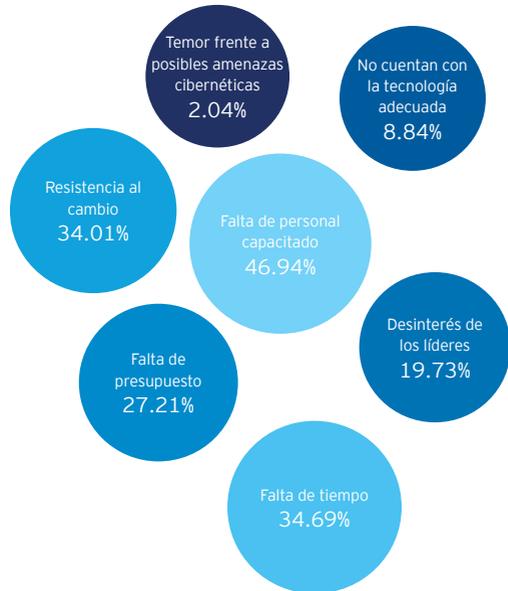
En el caso de las limitaciones para emprender o continuar la transformación digital, que han sido encontradas por las empresas encuestadas en el último año, destaca la falta de personal capacitado en un 47%. A esta le sigue la falta de tiempo y la resistencia al cambio, ambas con un 34%.

Es relevante recalcar que la transformación digital no es posible sin las personas. Dos de los tres mayores impedimentos son la necesidad de personal capacitado y la resistencia al cambio, ambas tienen que ver con las personas. La falta de tiempo podría entrar en dicha categoría si se refiere a que no hay suficiente personal disponible y por lo mismo, hay una sobrecarga de tareas en horario laboral, o un tema de adquisición de habilidades para mejor organización del tiempo.

Sin dejar de ser un factor importante, la falta de presupuesto adecuado tiene un 27% de la muestra. Como pudimos observar anteriormente en el punto relacionado con la variación de presupuesto, la mayoría de empresas ha mantenido o incrementado sus intenciones de invertir en transformación digital. En este caso, se trataría de organizaciones que no cuentan con un presupuesto asignado o el orden adecuado para emprender el proceso.

Por otro lado, encontramos que la principal barrera para la transformación digital es la falta de personas calificadas para liderar, llevar la transformación, y que estén disponibles para las organizaciones. Habrá algunos casos donde bastará realizar capacitación y reforzamiento de habilidades a las personas ya pertenecientes

Limitaciones que se presentan con mayor frecuencia al iniciar un proyecto de transformación digital



a las organizaciones y en otros casos buscar talento externo con habilidades técnicas o experiencias muy especiales. Precisamente este es el rubro con mayor sensibilidad, dado que afecta mucho al mercado y se constituye en una amenaza para empresas que han venido desarrollando la transformación digital y las personas clave pueden ser reclutadas por otras organizaciones que están por emprenderla. Esto las obliga a valorar más a este personal y buscar crear un ambiente laboral atractivo para mitigar los riesgos de rotación de personal.



Por otra parte, la resistencia al cambio es una constante que no hace diferencias por sectores de industria o tamaños de empresa a la cual podamos preguntar. 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. Esta nos permite superarlos si estamos con la mente preparada y abierta para hacerlo, o si no tenemos otra salida. Lo hemos experimentado en los últimos dos años donde todos nos hemos tenido que adaptar a un nuevo entorno, el cual no deja de seguir mutando. Podríamos inferir que las empresas estarían en mejor posición de realizar su proceso transformacional al ser conscientes del impacto y la resistencia para emprender una adecuada gestión del cambio que acompañe a los proyectos de transformación digital.

Continuando con los hallazgos de la encuesta, esta vez analizando las respuestas según el nivel jerárquico, encontramos que los niveles estratégicos de las empresas consideran que el principal impedimento es la falta de personal capacitado con un 36% seguido de la falta de tiempo y la resistencia al cambio.

Principales barreras para la transformación digital según nivel organizacional



A nivel táctico, la resistencia al cambio y la falta de personal capacitado son los principales impedimentos para emprender un proceso de transformación digital en las organizaciones. Resulta muy particular encontrar que, dentro de este grupo, un 13% señala que hay un desinterés en el liderazgo estratégico para emprender un proceso transformacional. Esto podría implicar que en las organizaciones no hay una estrategia clara para realizar un proceso evolutivo.

A nivel operativo, la resistencia al cambio también se considera como una de las principales limitantes, y opinan que la disponibilidad de presupuesto es el mayor impedimento con un 24%.

Por otra parte, se observa que las organizaciones con niveles más avanzados de madurez digital, superiores al promedio del país, coinciden en tener entre sus principales impedimentos la resistencia al cambio y la falta de tiempo disponible para dedicarlo a su proceso transformacional. Un dato optimista que encontramos es que el factor de desinterés de los líderes se encuentra entre los impedimentos con menor porcentaje a lo largo de todos los sectores y tamaños de empresas analizadas. Esto es una señal positiva, dado que denota una evolución del liderazgo en las compañías, teniendo en agenda la transformación digital, y que, a pesar de otros impedimentos, existe la intención o el interés de perseguir un proceso transformacional.

DMI de organizaciones según principal barrera para transformación digital





8

Roles
demandados
en
proyectos de
transformación
digital

Como vimos en el punto anterior, un 47% de las empresas consideraba la falta de personal capacitado como uno de los principales impedimentos para su transformación digital. Es decir, contar con personas que estén calificadas para liderar, llevar la transformación y se encuentren disponibles para la organización. Entonces, esto implicaría tener un proceso muy ágil de reclutamiento, así como una cultura con buenos incentivos para atraer y retener a este nuevo talento con habilidades técnicas o experiencias, que son muy escasas. En otros casos, se requerirá trabajar en capacitación y reforzamiento de habilidades de las personas ya ubicadas en las organizaciones.

En esta oportunidad consultamos a las organizaciones acerca de los roles asociados a la transformación digital con las que cuentan en la actualidad y obtuvimos los siguientes resultados.

Según lo revelado en esta edición, el rol con más demanda en las organizaciones está vinculado con liderazgo en transformación digital con un 59%. En segundo lugar, se encuentran los roles de *marketing* digital con un 36%, seguidos por analítica y datos con un 29%. Esto es una evolución frente al año pasado, donde personas con estas habilidades eran los más buscados. Con esto podemos deducir que muchas organizaciones han aprendido que se requiere de un sólido liderazgo y de estrategia para emprender la transformación digital. En versiones anteriores observamos que el rol de liderazgo para la transformación digital era asignado comúnmente al área de TI y evolucionó a tener un área propia de innovación o de transformación digital. Pero,

Perfiles tecnológico con mayor demanda de las organizaciones



esto puede estar relacionado a la estrategia de cada compañía y del ámbito organizacional que se quiere impulsar con tecnología. En algunos casos se nombra como líder a un rol existente y se le añade una función secundaria, como podría ser el responsable de TI o alguien proveniente del negocio con mayor cercanía al cliente o a la esencia del negocio en sí. Dicha situación podría generar conflictos de interés y una priorización subjetiva al proceso transformacional, muy ligado al rol primario que estas personas tienen.



Si bien pudimos observar previamente que el ámbito de riesgo y seguridad cibernética no estaba entre los favoritos por las organizaciones peruanas como foco, la necesidad de este rol es útil para institucionalizar a un responsable para lidiar con esta amenaza. Su incidencia es del 22% entre los roles más demandados. Hay que destacar que el promedio de madurez digital de las empresas que consideran este rol es superior al promedio del país.

En cuanto a la relación entre el índice de madurez digital y los roles más demandados para emprender la transformación digital, se observa que las organizaciones con madurez digital superior al promedio coinciden en contar con roles relacionados con automatización e inteligencia artificial, analítica y datos, seguridad cibernética, y liderazgo en transformación digital.

Resulta interesante destacar que las empresas que declaran tener un rol encargado de automatización robótica e inteligencia artificial, poseen un índice de madurez digital superior a 74, lo cual explica que son organizaciones que iniciaron su transformación digital con mayor antelación y cuentan con las bases como para poder aprovechar los procesos y datos en base digital para escalar al siguiente nivel de predictibilidad que brinda dicha tecnología.

También, responde a la relativa facilidad de acceso a esta tecnología en inversión y tiempo, además que permite que empresas la utilicen como un habilitador desde el inicio de su proceso transformacional.

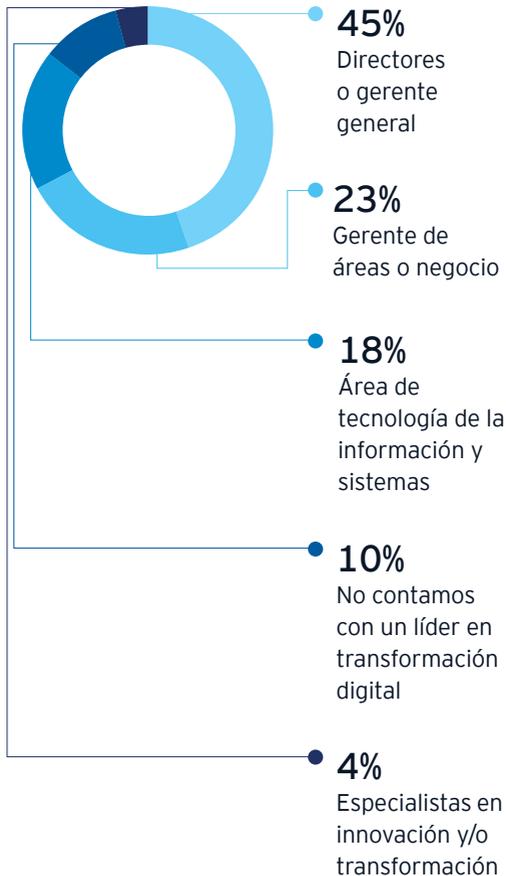
Con respecto a lo anterior, se confirma la hipótesis; la transformación digital no la hace la tecnología, sino que es un proceso realizado por personas para las personas. El conocimiento del cliente, sumado al conocimiento de los procesos clave y al de la propia organización como personas que generan valor, determina qué habilidades serán necesarias para cubrir las responsabilidades dentro del marco transformacional. Mientras las organizaciones no realicen este análisis interno y determinen roles que tomen como principal responsabilidad el proceso de transformación digital o mantengan responsables de administrar habilitadores tecnológicos para acompañar dicho proceso, experimentarían una menor evolución en madurez digital.

¿Quién lidera la transformación digital en las empresas peruanas?

Ante la consulta realizada a las empresas participantes sobre quién lidera la transformación digital en sus organizaciones, se observa que casi el 45% manifestó que este rol recae en el directorio o en la gerencia general. Debemos entender que estaríamos hablando de un liderazgo a nivel estratégico para llevar a cabo la transformación digital, lo cual es una excelente señal de madurez a nivel general dentro de nuestro mercado. Esto además tiene mucha coherencia con el hecho que el ámbito de estrategia e innovación es el más desarrollado digitalmente en nuestro país. Además, es uno que las empresas le brindaran mayor atención e inversión en el presente año.



¿Quién lidera la transformación digital en su empresa?



En segundo lugar, se observa que el 22% de las organizaciones participantes mencionan que el liderazgo de la transformación digital se encuentra a nivel táctico, guiados por gerentes de área o relacionados con el negocio. En tercer lugar, solo el 18% le entrega el liderazgo al área de Tecnología y sistemas.

Las organizaciones que tienen el liderazgo a nivel estratégico que recae en el directorio o gerencia general, se encuentran con un índice de madurez digital de 62.92, llegando a ser superior al promedio.

Cabe precisar que esta información nos indica hasta qué nivel organizacional alcanza el liderazgo de la transformación digital, en términos de patrocinio, asignación de presupuesto, estrategia y medición de avance. Es muy usual que en las organizaciones maduras tengan la transformación digital en la agenda de las sesiones de directorio. Sin embargo, como vimos en el punto anterior sobre el rol más demandado en nuestro país para emprender este tipo de proyectos era el de alguien que lidere específicamente la transformación digital. Debe entenderse que se trata de un rol de ejecución, un responsable del proceso en sí, que posiblemente reporte organizacionalmente al líder estratégica.



9

Hallazgos adicionales

Se identificaron algunos hallazgos adicionales que brindan información interesante y son relevantes a mencionar.

► Solo el



de las empresas ha identificado las tendencias digitales que impactarán sus respectivos sectores.

► El



de las empresas manifiesta que ya están invirtiendo en tecnologías disruptivas que faciliten la innovación en sus organizaciones.

► El



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

►



de empresas todavía no cuenta con una unidad de innovación o una persona dedicada a la transformación digital.

► Cerca del



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

► Casi el



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.

► Únicamente el



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

► Solo



de las empresas involucra a sus áreas legales y de impuestos en decisiones críticas relacionadas con las inversiones en tecnología digital, ante un ambiente regulatorio en constante cambio.



► El



de empresas cuenta con un gobierno de datos instituido que se cerciora de cumplir regulaciones y los protegen de ataques cibernéticos.

► Poco más del



de encuestados

manifiesta estar listos para medir las experiencias digitales de sus clientes y planificar acorde con la retroalimentación.

► Cerca del



de las organizaciones participantes considera que aún no cuentan con una visión completa de su riesgo digital o con un rol que trabaje proactivamente en su mitigación.

► En términos de cadena de suministro, solamente el



ha logrado digitalizar y automatizar la integración con sus clientes. El 16% ha alcanzado lo mismo con sus proveedores y operadores logísticos con el objetivo de reaccionar rápidamente ante eventos inesperados.

► Aproximadamente el



de las empresas encuestadas utiliza sus datos como un activo digital que le permita tomar decisiones.

► El



de las empresas encuestadas manifiesta que mantiene una estructura organizacional flexible y están listos para el modelo de trabajo híbrido.

► Solamente el



de las organizaciones participantes considera tener activos digitales que les permiten estar mejor preparados que su competencia para reaccionar ante cambios en el mercado y preferencias de cliente.

► Poco más del



de los participantes considera que su organización y cultura favorecen la atracción y retención de talento con capacidades relacionadas con tecnología y gestión digital.



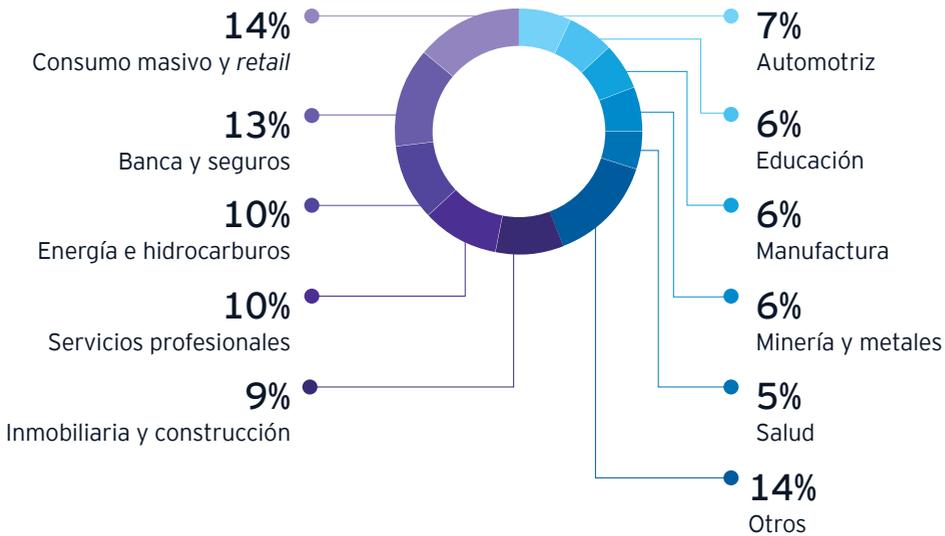
10

Ficha
técnica



La encuesta de madurez digital en Perú se concluyó en el mes de marzo 2022, con 147 participantes de 16 sectores industriales (*).

Porcentaje de participación por sector empresarial



La encuesta estuvo conformada por 30 preguntas cubriendo los siguientes 7 ámbitos de gestión en las empresas:

- Estrategia e innovación
- Experiencia de cliente
- Operaciones y cadena de suministro
- Áreas administrativas
- Información y tecnología
- Riesgo y seguridad cibernética
- Cultura y organización

Las respuestas de los encuestados han sido valorizadas del 1 al 5, siendo 5 una madurez digital plena.

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 requieren encontrar un punto focal de inicio. Es esencial entender exactamente qué significa el concepto en cada organización y desarrollar un plan de acción.

Encaminada DMI

50
/80

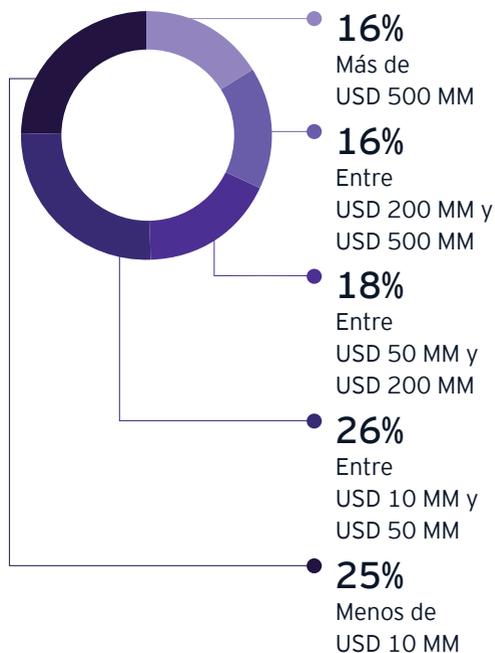
Organizaciones en movimiento, en ruta hacia una madurez digital. Sin embargo, existen aún algunas oportunidades de mejora para que la integración digital de sus procesos sea uniforme.

Avanzada DMI

>81

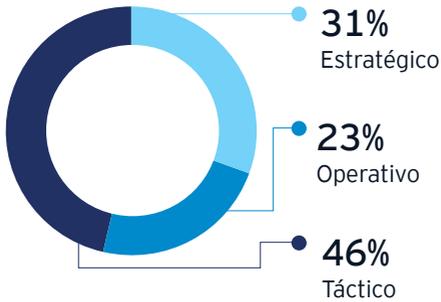
Organizaciones con niveles altos de madurez en muchas áreas. Es momento de revisar si el avance es balanceado en todos sus procesos para identificar focos de atención en áreas que aún podrían generar beneficios.

Composición de empresas encuestadas por facturación

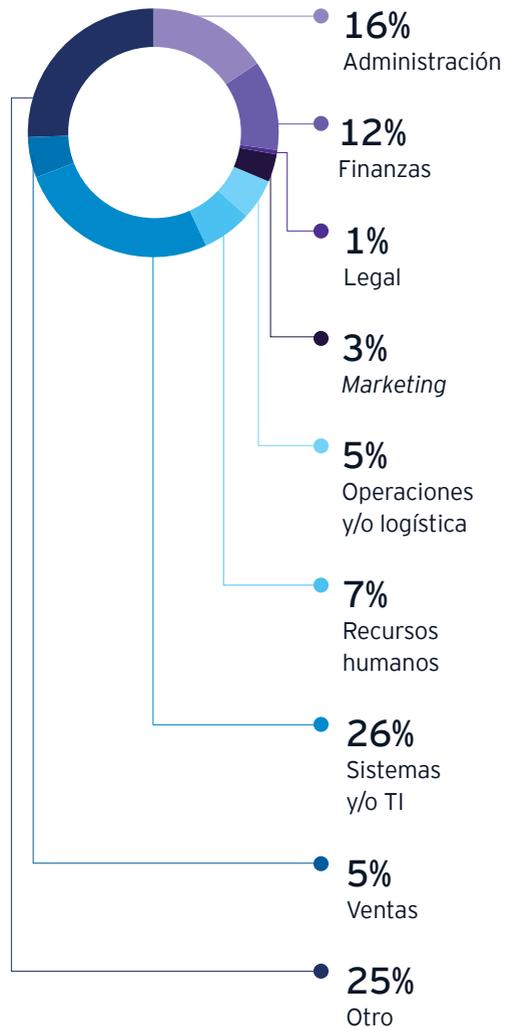




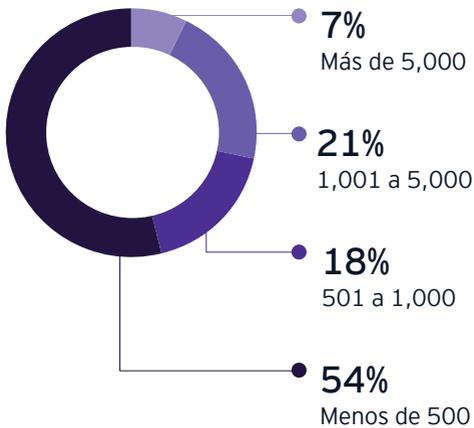
Composición de encuestados por nivel jerárquico



Composición de encuestados por área de especialización



Composición de empresas participantes según número de trabajadores





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

Contactos

Alain-Paul Michaud
alain-paul.michaud@pe.ey.com

Ángel Paredes
angel.paredes@pe.ey.com

Cecilia Ota
cecilia.ota@pe.ey.com

Elder Cama
elder.cama@pe.ey.com

Fabiola Juscamaita
fabiola.juscamaita@pe.ey.com

Francisco Escudero
francisco.escudero@pe.ey.com

Giuliana Guerrero
giuliana.guerrero@pe.ey.com

Óscar Meléndez
oscar.melendez@pe.ey.com

Pablo Salvador
pablo.salvador@pe.ey.com

Renato Urdaneta
renato.urdaneta@pe.ey.com

Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información referida a la obtención de potenciales negocios. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante pueden ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios e inversión en particular, le recomendamos solicitar asesoría apropiada.



EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a ey.com

© 2022 Ernst & Young Consultores SCRL
Todos los derechos reservados.

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no emitimos representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, le recomendamos se ponga en contacto con nosotros para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro.

No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

ey.com

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey_peru

 /EYPeru

 ey.com/pe

