



# Nuevos horizontes de la madurez digital en el Perú

2024

## 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.



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

## CONTENIDO



**Jorge Acosta**  
Socio Líder de Consultoría

# B I E N V E N I D A



En el actual entorno empresarial, las organizaciones en el Perú se enfrentan a un panorama de transformación digital que evoluciona rápidamente, impulsado por el avance de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y un enfoque creciente en la ciberseguridad. A medida que las empresas adoptan estas tecnologías, la conectividad y la digitalización se han vuelto esenciales, lo que ha transformado no solo los procesos internos, sino también la manera en que las organizaciones interactúan con sus clientes y gestionan sus operaciones.

El enfoque en la transformación digital pone al ser humano en el centro de la estrategia, ya que cualquier cambio en su comportamiento impacta en las rutas trazadas por las organizaciones. Los consumidores actuales son cada vez más dependientes de la tecnología para sus interacciones diarias, lo que introduce nuevos factores de decisión en áreas como la salud, la seguridad y el servicio al cliente a través de canales digitales.

Por otro lado, la inteligencia artificial y la analítica avanzada permiten a las organizaciones no solo entender mejor a sus clientes, sino

también anticiparse a sus necesidades. Sin embargo, esta capacidad debe ir acompañada de una infraestructura robusta de ciberseguridad para proteger la integridad de los datos y mitigar riesgos potenciales. Las empresas con alta conectividad digital se enfrentan al desafío de equilibrar la innovación tecnológica con la protección de sus activos digitales.

Nuestro estudio explora cómo las compañías peruanas están navegando este paisaje digital, midiendo sectores, niveles jerárquicos y ámbitos empresariales. Al analizar los datos del Perú, medimos cómo el Índice de Madurez Digital (IMD) afecta la resiliencia y capacidad de adaptación.

Las organizaciones que integran con éxito las tecnologías emergentes en sus estrategias no solo mejoran su flexibilidad, sino que también desarrollan nuevas ventajas competitivas en un mercado dinámico. Este es un momento crucial para que las empresas fortalezcan sus iniciativas digitales, asegurando que sus datos sean seguros y confiables, y que sus prácticas tecnológicas estén alineadas con las regulaciones vigentes.

# INTRODUCCIÓN

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

Desde el 2019, EY Perú realiza un estudio sobre la madurez digital en las empresas de diversos sectores en el país y como punto de referencia estaremos comparando los resultados del 2024 frente a la versión anterior realizada en 2022.

Las organizaciones en el Perú, al igual que en el resto del mundo, se encuentran en medio de un entorno empresarial que enfrenta desafíos más complejos e interconectados que nunca. La transformación digital, impulsada por el cambio tecnológico, el aumento de la inteligencia artificial (IA) y una geopolítica volátil, se ha convertido en una prioridad estratégica para sobrevivir y prosperar en este contexto. A medida que las empresas se adaptan a estos cambios, su capacidad para innovar, proteger sus activos digitales frente ciberataques, atraer talento y mejorar la experiencia del cliente se ha vuelto crucial para alcanzar niveles más altos de madurez digital para mantenerse vigentes y competitivos en el mercado.



**Francisco Escudero**  
Socio de Consultoría



El avance en la madurez digital también conlleva el desafío de proteger y aprovechar la información de manera segura y ética.

La IA, con su capacidad para automatizar tareas, analizar grandes volúmenes de datos y mejorar la toma de decisiones, entre todas las tecnologías emergentes, ofrece oportunidades significativas para las empresas. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque riguroso en la protección de datos, el cumplimiento de regulaciones y la transparencia en los procesos. La confianza del cliente y la reputación de la empresa dependen de cómo se manejen estos aspectos, y es fundamental que las organizaciones desarrollen políticas claras sobre el uso ético de la IA y ofrezcan capacitación a su fuerza laboral para adaptarse a este nuevo entorno.

El factor humano sigue siendo el eje central de la transformación digital. Aunque la IA puede parecer una solución mágica, su éxito depende de una gestión cuidadosa que incluya comunicación clara, capacitación constante y una buena gestión del talento. La resistencia al cambio, la escasez de talento adecuado y el miedo a lo desconocido pueden convertirse en obstáculos importantes si no se abordan adecuadamente. Los seres humanos no solo identifican las necesidades y forman parte de las soluciones, sino que también juzgan los resultados.



1

ESTUDIO DE MADUREZ DIGITAL EN EL PERÚ

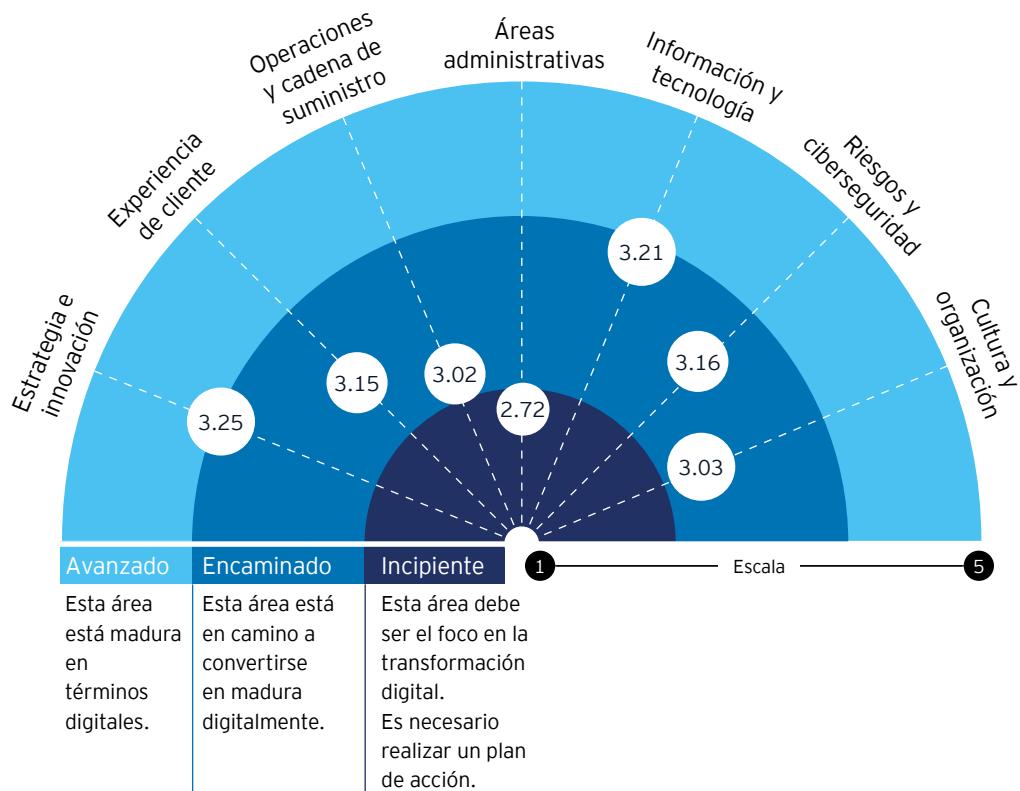
# Estudio de madurez digital en el Perú

## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

El estudio realizado 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 en una escala del 1 al 5, entendiendo el nivel 5 como madurez digital plena.

### ESTADO DE LA MADUREZ DIGITAL POR ÁMBITO EMPRESARIAL



## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

Los ámbitos de gestión empresarial que se han considerado son:



Para alcanzar una madurez digital plena, es importante que las empresas prioricen un avance homogéneo entre los 7 ámbitos, independientemente del sector al que pertenezcan.

Bajo ese supuesto, tener brechas considerables de avance entre ámbitos, simboliza un estado incipiente de madurez digital empresarial.

Por ejemplo, una empresa con gran avance en **Experiencia de Cliente** pero con mayor retraso en **Operaciones y Cadena de Suministro**, se encuentra en una situación donde la estrategia de transformación digital no se está aplicando de forma consistente.

La diversidad de organizaciones que forman parte de estos resultados demuestra que nuestro país ha venido mejorando en materia transformacional y se encuentra en ruta hacia una madurez digital. 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.

Desde el último estudio realizado en 2022, muchas empresas han mantenido el impulso en su proceso transformacional similar a años anteriores. En segundo lugar, a nivel de desarrollo está el ámbito de **Información y Tecnología** seguido de **Riesgos y Ciberseguridad**.

Esto revela un balance saludable donde las empresas que sobresalen en estos ámbitos están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades. La integración efectiva de estrategia con la tecnología permite a las organizaciones no solo a mantenerse competitivas, sino también liderar en la implementación de tecnologías emergentes. Al hacerlo, estarían construyendo un marco sólido para el crecimiento sostenible,

## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

basándose en las lecciones aprendidas durante períodos de cambios rápidos, como los experimentados durante la pandemia. Una mayor madurez en la gestión de la información implica que cada vez más organizaciones de nuestro país estarán aprovechando sus datos de manera efectiva, mejorando la toma de decisiones y optimizando sus operaciones. Este enfoque promueve la eficiencia y apoya la transformación digital continua. Por otro lado, una renovada atención a la ciberseguridad indica una conciencia creciente sobre la protección de activos digitales y la resiliencia operativa.

Entre 2022 y 2024, el ámbito de **Experiencia de Cliente** mostró una evolución bastante positiva que refleja un enfoque progresivo por parte de las organizaciones en mejorar las interacciones y la satisfacción del cliente mediante la digitalización y la implementación de tecnologías avanzadas. La mejora en la **Experiencia de Cliente** sugiere que las empresas han estado invirtiendo en tecnologías como la inteligencia artificial, chatbots, plataformas omnicanales, y el análisis de datos para personalizarlo y optimizar las experiencias de sus clientes. Factor crítico y diferencial de las organizaciones en el mercado.

En líneas generales, podemos observar un incremento favorable de la madurez digital en la mayoría de **ámbitos** empresariales, salvo los casos de **Áreas Administrativas**

y **Cultura y Organización**. Un retroceso en este aspecto puede generar un impacto negativo considerando que las personas constituyen uno de los principales agentes de cambio en las organizaciones y descuidarlo es algo que afecta en el corto y mediano plazo a emprender y mantener un proceso de transformación digital. Particularmente hoy en día es crítico plantear una estrategia de capacitación en temas digitales a todo colaborador, no solamente como consumidor de nuevas tecnologías sino como ejecutor de las mismas. Es importante que los colaboradores puedan identificar mejoras en los procesos.

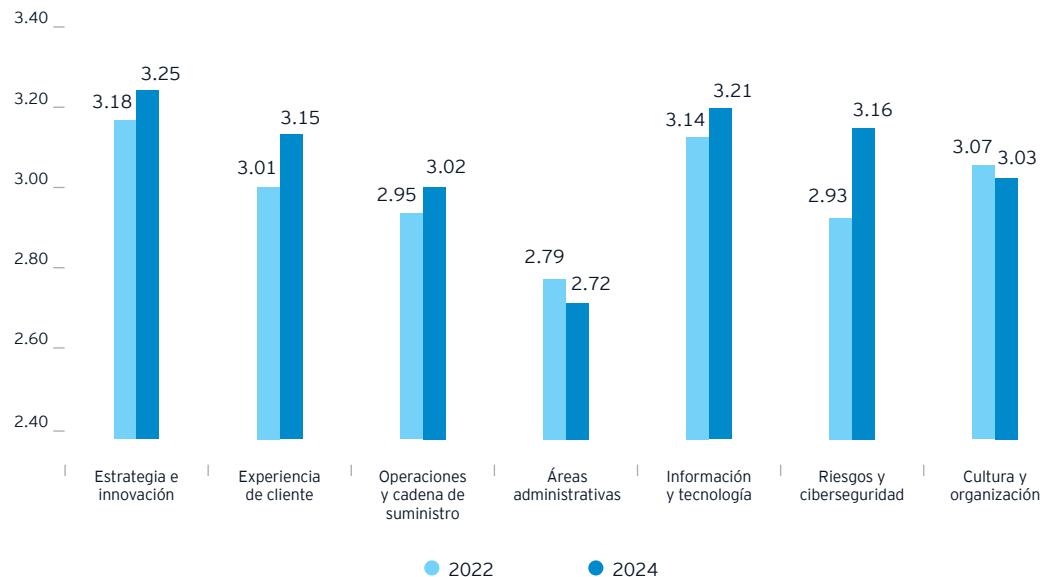
Por el lado de las **Áreas Administrativas**, hemos podido observar año a año que están despriorizados frente a otros ámbitos, donde la inversión en transformación digital tiene un retorno más rápido. Sin embargo, vemos que tiene una tendencia a la baja muy probablemente porque las organizaciones están viendo la manera de tercerizar parte de esas funciones, dentro de su búsqueda de eficiencia en costos y productividad, cabe destacar que no deja de ser una valiosa fuente de información, que debe ser administrada, cuidada y aprovechada en favor de una toma de decisiones más acertada. Por lo mismo, una baja madurez digital en estas áreas puede implicar que se están centrando en la parte operativa y no en la parte táctica de dichas labores, lo cual tiene un costo de oportunidad importante.

## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

Regresando al análisis de la evolución de los otros ámbitos organizacionales en los últimos 2 años, observamos un incremento en **Estrategia e Innovación**, probablemente debido al reconocimiento de la importancia de una planificación digital sólida para el crecimiento sostenible. Así mismo, se observa una mejora en **Operaciones y Cadena de Suministro**, aunque el avance es más moderado en comparación con otros ámbitos, lo que puede indicar desafíos continuos en la integración digital en las operaciones y logística.

**Información y Tecnología** tuvo una significativa mejora, reflejando avances en la infraestructura tecnológica y en la gestión de la información digital. Esto responde a la velocidad de aparición de nuevas soluciones tecnológicas y a la necesidad de modernización de sus infraestructuras o migración a nube, en conjunto con las amenazas de ataques cibernéticos que implican necesidad de mayor inversión en todos estos aspectos.

### EVOLUCIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL POR ÁMBITO EMPRESARIAL



## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

Consecuentemente, el ámbito de **Riesgos y Ciberseguridad** también experimentó una mejora considerable, siendo de los que más han crecido. Las organizaciones están prestando más atención a la protección de sus activos digitales y a la gestión de riesgos.

### Comportamiento en los sectores

Como analizaremos más adelante, los sectores de **Servicios Profesionales, Telecomunicaciones, y Banca y Seguros** se destacan por sus altos niveles de madurez digital, lo que nos permite prever que se encuentran en una sólida posición para integrar de manera efectiva tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA) entre otras. **Servicios Profesionales** es particularmente fuerte en **Cultura y Organización** y **Riesgos y Ciberseguridad**. Este sector, que es bastante variado considerando los diversos tipos de servicios y a los diferentes segmentos de clientes que atienden, a menudo incluye consultorías, despachos legales y empresas de servicios de TI, entre otros, debe mantenerse a la vanguardia en cuanto a las últimas tendencias tecnológicas para ofrecer mayor valor a sus clientes. La alta puntuación en lo relacionado con cultura y personas, indica que estas empresas están bien posicionadas para gestionar el cambio interno y fomentar la innovación, factores clave para la adopción de la IA. Más aún, la relación entre cultura y

riesgos es vital, dado que estas organizaciones utilizan y generan grandes cantidades de información, propia y de terceros, por lo que en su esencia deben ser muy conscientes del valor y del cumplimiento regulatorio relacionado con la misma.

Por otro lado, **Telecomunicaciones** lidera en **Información y Tecnología** lo cual es crucial en un sector que depende en gran medida de la conectividad y el manejo eficiente de datos. Esta preparación tecnológica permite a las empresas de telecomunicaciones a utilizar IA para mejorar la gestión de redes, analizar datos del cliente en tiempo real y ofrecer servicios más personalizados y eficientes. Por otra parte, su mayor desafío se encuentra en **Cultura y Organización**, probablemente debido a la rotación de los perfiles más requeridos para la transformación digital.

En el caso de **Banca y Seguros**, con su fuerte enfoque en **Riesgos y Ciberseguridad** y **Experiencia de Cliente**, demuestra que viene siguiendo una estrategia robusta que combina seguridad con la mejora del servicio al cliente, lo cual constituye la esencia de las organizaciones de dicho rubro. La implementación de IA en este sector puede ayudar a detectar fraudes más variados, mejorar la personalización de productos financieros y optimizar la atención al cliente a través de *chatbots* y análisis predictivo.

## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

Algunos otros sectores, como **Pesca** y **Agroindustria**, enfrentan importantes desafíos en cuanto a su madurez digital, lo que puede dificultar la adopción de nuevas tecnologías avanzadas. **Pesca**, muestra puntuaciones bajas en **Estrategia e Innovación** y **Riesgos y Ciberseguridad**, pero destaca en **Información y Tecnología**. La naturaleza tradicional de este sector, junto con una infraestructura digital limitada, puede obstaculizar la implementación de sistemas de IA que podrían optimizar la gestión de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia operativa. La adopción de tecnologías es crucial para mejorar la previsibilidad en las capturas y el cumplimiento de las regulaciones ambientales. Sin embargo, implementarla sin considerar los otros ámbitos, podría generar un proceso de transformación que estaría respondiendo a necesidades inmediatas en lugar de seguir la estrategia, poniendo en peligro la sostenibilidad de dicha inversión. **Agroindustria**, por su parte, presenta desafíos similares, especialmente en **Experiencia de Cliente**. La baja inversión en tecnologías emergentes puede limitar la capacidad de este sector para aprovechar la IA en mejorar el rendimiento de los cultivos y reducir el desperdicio mediante análisis predictivos y sistemas automatizados de gestión agrícola. Más aún, siendo este sector fundamentalmente exportador, tiene desafíos muy grandes al tener competidores que podrían cubrir las necesidades de sus clientes y perder mercado. Superar estos desafíos requerirá un enfoque más estratégico y una

mayor inversión en infraestructura digital y capacitación.

Siendo los anteriores sectores extractivos, donde nuestro país tiene relativa ventaja a nivel global, resulta relevante compararlo con el sector **Minería y Metales**. Este sector se destaca por su solidez en ámbitos como las **Operaciones y cadena de suministro** y **Riesgos y ciberseguridad**. Estas fortalezas son fundamentales para un negocio extractivo que se apoya en la eficiencia y fiabilidad logística para transportar materias primas a mercados internacionales. La capacidad de minimizar los riesgos operativos y protegerse contra amenazas ciberneticas resulta esencial, dado que la interrupción de las operaciones o la pérdida de información sensible puede tener consecuencias financieras y reputacionales significativas.

Por otro lado, las puntuaciones más bajas en **Experiencia de cliente y Cultura y organización** sugieren áreas de oportunidad para el sector. Aunque el negocio extractivo suele estar menos centrado en la interacción directa con el consumidor final, la experiencia del cliente sigue siendo importante, especialmente cuando se trata de negociar contratos a gran escala o de mantener relaciones a largo plazo con compradores internacionales. Una cultura organizacional sólida y una gestión interna eficaz son igualmente importantes para atraer y retener talento, así como para mantener una operación cohesiva y resiliente.

## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

El **Sector Público y Gobierno** juega un papel crucial en el desarrollo y regulación de los demás sectores económicos. En el contexto de los datos obtenidos en el presente estudio, este sector muestra puntuaciones relativamente uniformes en los diferentes ámbitos organizacionales, sin ninguna área destacando significativamente sobre las demás. Esto puede reflejar la naturaleza compleja y multifacética del sector público, así como la amplia gama de responsabilidades y servicios que debe equilibrar. En tal sentido, consideramos importante interpretar de manera particular los resultados en los ámbitos más relevantes.

El ámbito de **Estrategia e Innovación** presenta una puntuación moderada, ligeramente superior a estudios anteriores, que sugiere que hay esfuerzos por innovar y adaptar estrategias para mejorar los servicios públicos, pero aún hay espacio para una mayor adopción de prácticas innovadoras que podrían mejorar la eficiencia y la efectividad gubernamental. La **Experiencia de Cliente**, que en este contexto se refiere a la interacción entre los ciudadanos y el gobierno, arroja un resultado bastante bajo comparado con los otros sectores empresariales.

Los ámbitos más sólidos que presenta este sector son **Operaciones y Cadena de suministro**, así como **Riesgos y Ciberseguridad**. Las operaciones son cruciales para la entrega efectiva de servicios públicos. La optimización y modernización son pasos que podrían llevar a mejoras sustanciales.



## 1. Estudio de madurez digital en el Perú

Si bien se han venido notando avances en el ámbito de **Información y tecnología** y hay un impulso claro para acelerar la transformación digital, resulta positivo que la ciberseguridad ostente el mayor índice dentro del sector.

A futuro, el **Sector Público y Gobierno** enfrenta el reto de transformarse para ser más ágil, transparente y orientado al ciudadano. La implementación de IA tiene el potencial de mejorar significativamente varios aspectos del gobierno, incluyendo la personalización de servicios, la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos. El reciente artículo del **“Reglamento de la Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en el país”**, es un claro testimonio de la importancia de esta tecnología para todo el país. Sin embargo, los desafíos incluyen la necesidad de inversiones sustanciales en infraestructura tecnológica, la capacitación de la fuerza laboral gubernamental y cumplimiento de políticas y regulaciones que aseguren el uso ético y responsable de la IA.

Algunos otros sectores, como **Salud y Energía e Hidrocarburos**, muestran un enfoque balanceado en madurez digital, lo que facilita la adopción de tecnologías como la IA. **Salud** tiene puntuaciones altas en **Experiencia de Cliente y Cultura y Organización**, lo que indica un esfuerzo constante por mejorar la calidad del servicio y fomentar una cultura organizacional que apoye la innovación. Este sector tiene un buen escenario para implementar IA en áreas como el análisis de datos del paciente, diagnóstico asistido y atención personalizada, lo que puede mejorar los resultados del tratamiento y la eficiencia operativa. **Energía e Hidrocarburos** se destaca en **Riesgos y Ciberseguridad y Operaciones y Cadena de Suministro** lo que es crucial para integrar tecnologías como la IA en la monitorización predictiva y la gestión de infraestructuras críticas. Además, puede mejorar la eficiencia energética, optimizar la cadena de suministro y gestionar riesgos de manera más efectiva, apoyando así la sostenibilidad y la reducción de costos operativos.



2

ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL



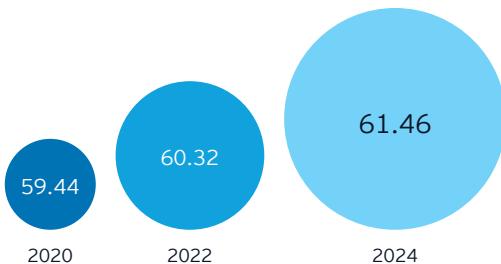
Índice de  
madurez  
digital

## 2. Índice de madurez digital

El índice de madurez digital (DMI) a nivel país se encuentra en **61.46**, de acuerdo al presente estudio. Dicho factor muestra un crecimiento de poco más de 1 punto frente al estudio realizado el año 2022, contando con una tendencia creciente desde el año 2020. Denota una mayor concientización de las organizaciones de nuestro país frente a la necesidad de la transformación digital de sus procesos para mantenerse vigentes, al mismo tiempo que se encuentran en una constante búsqueda de mayor eficiencia.

Un reciente estudio realizado por EY en Latinoamérica, referido a las **Tendencias y Desafíos** que enfrentaran las empresas en los próximos 3 años, refleja que dentro de los 5 mayores retos de las empresas peruanas se encuentran obtener una mayor productividad, desplegar una estrategia de transformación de negocio y aprovechar tecnologías emergentes. Por lo tanto, la tendencia de priorizar la transformación digital en la agenda de los líderes empresariales se mantiene.

### EVOLUCIÓN DEL DMI EN EL PERÚ



## Resultados del Índice de Madurez Digital

Como se mencionó anteriormente, el promedio de DMI del Perú en 2024 es de **61.46**, con lo que podemos afirmar que el país se encuentra **Encaminado** hacia la madurez digital.

Cerca del 9% de las organizaciones que participaron en la encuesta se encuentran en un estado **Avanzado** en su estado de madurez digital. Es probable que algunas ya estén obteniendo los frutos de esta, y se encuentren en proceso de mejora continua. Estas son las organizaciones que han podido aprovechar de su posición en materia digital para adaptarse ágilmente y hacer frente a los cambios del mercado y tendencias tecnológicas.

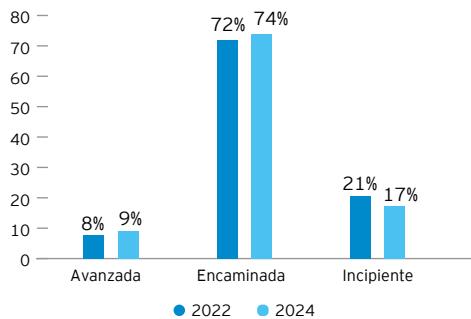
Un poco más del 17% de empresas participantes en el estudio consideran que su enfoque hacia la transformación digital aún está **Incipiente**, ya sea porque no hay un responsable asignado o una hoja de ruta determinada, o simplemente porque aún no es una prioridad para sus organizaciones. Probablemente en tecnología se encuentren las empresas de sectores más afectados por la crisis y sucesos de los últimos 24 meses, y que no han podido salir aún de su etapa de estabilización; por lo tanto, todo lo relacionado con el alineamiento de su transformación digital con los objetivos estratégicos, se ha detenido o pospuesto.

Sin embargo, este conjunto de organizaciones está compuesto por aquellas que aún se encuentran a tiempo de proponer una transformación digital de manera integral,

## 2. Índice de madurez digital

coherente y efectiva, partiendo de una hoja en blanco, estableciendo una estrategia alineada a sus clientes y al mercado, sacando ventaja de las lecciones de las por los que las antecedieron.

### EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE MADUREZ DIGITAL EN PERÚ



La variación de la proporción de las empresas en un estado de madurez digital **Avanzado** del presente año, frente al año 2022, refleja la consistencia de las empresas en su progreso, logrando ser más críticas y exigentes. Sin embargo, es probable que ante la obtención de algunos beneficios se haya detenido el avance gradual y balanceado en los ámbitos de la transformación digital, llevando a un retroceso por haber descuidado algunos ámbitos, como se ha observado en algunos sectores empresariales.

De acuerdo con los resultados, cerca del 74% de las empresas encuestadas manifiestan encontrarse **Encaminadas** en su proceso de transformación digital, lo cual continúa siendo una señal positiva para el desarrollo de las empresas de nuestro país.

### Análisis de DMI por sector

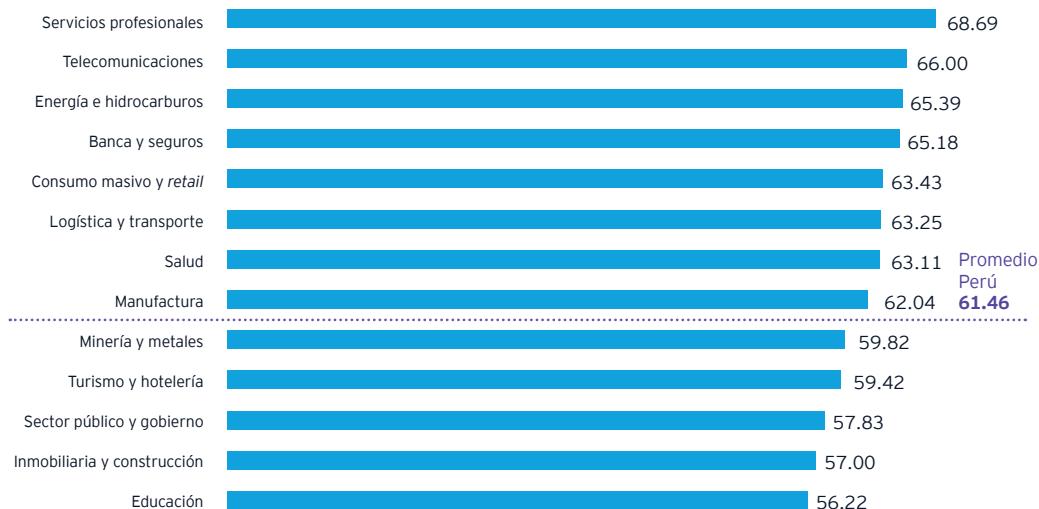
Los sectores que han mostrado un notable crecimiento en su madurez digital entre 2022 y 2024 reflejan tanto la innovación como la adopción de tecnologías emergentes. Pero, principalmente están asociadas con mantenerse vigentes considerando la competencia y el advenimiento de nuevas tecnologías que son de un despliegue relativamente rápido y con un retorno de inversión tangible.

El sector con mayor crecimiento en los últimos dos años, es el de **Turismo y Hotelería** el cual, a pesar de continuar debajo del promedio de DMI en el Perú, se ha destacado probablemente por la presión de reinventarse tras los desafíos impuestos por la pandemia. La digitalización ha sido clave para este sector, con la implementación de sistemas de reservas en línea, herramientas de realidad virtual y estrategias personalizadas para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Otro sector que se ha recuperado en términos de madurez digital es el de **Energía e Hidrocarburos**, con un crecimiento significativo. La transición hacia energías más limpias y la búsqueda de una mayor eficiencia operativa, así como nuevas regulaciones, han permitido impulsar la adopción de soluciones digitales como la automatización y la analítica de datos, lo que sugiere un enfoque en la sostenibilidad y la innovación.

## 2. Índice de madurez digital

### PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL POR SECTORES



El sector **Servicios Profesionales** abarca una amplia gama de disciplinas que incluyen consultoría, asesoramiento legal, contabilidad, marketing, diseño y servicios tecnológicos, entre otros. Es un sector diverso que atiende tanto a clientes individuales como a empresas de todos los tamaños, y su éxito depende en gran medida de la calidad y personalización de los servicios ofrecidos. Este sector también destaca con un crecimiento en su índice de madurez que puede atribuirse a la integración de herramientas digitales avanzadas para su gestión, la comunicación con clientes y la automatización de procesos administrativos, lo que ha mejorado la entrega de servicios y la toma de decisiones basada en datos.

Hay que tener muy en cuenta que con el advenimiento de la IA, **Servicios Profesionales**, similar a otros sectores, enfrenta amenazas y oportunidades.

La IA puede automatizar tareas rutinarias y analizar grandes volúmenes de datos con mayor rapidez y precisión que las personas, lo que puede llevar a una reducción de la demanda de ciertos servicios profesionales tradicionales. Sin embargo, también ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia, crear nuevos servicios y proporcionar análisis más profundos y perspectivas que pueden enriquecer la oferta de valor a los clientes. Por lo que es importante consolidar rápidamente su transformación digital y sacarle provecho.

## 2. Índice de madurez digital

Por otro lado, algunos otros sectores han enfrentado desafíos significativos en su camino hacia la transformación digital. En **Minería y Metales** podemos inferir que la volatilidad en los precios de los minerales, sumado a la incertidumbre por sucesos recientes, han generado restricciones presupuestales y las dificultades para implementar ciertas tecnologías digitales en entornos operativos complejos.

Otro sector con una significativa disminución es el sector de la **Salud**, lo que es preocupante dada la importancia de la digitalización para mejorar los servicios de atención médica. Desde el último estudio realizado en 2022, pospandemia, hubo un gran impulso por realizar la transformación digital del sector, sin embargo, más allá de temas de inversión, pueden haber atravesado por otros desafíos en la implementación de sistemas electrónicos de salud, junto con las preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos, que pueden ser factores que han limitado su progreso.

Finalmente, la **Inmobiliaria y Construcción** ha registrado un crecimiento más modesto en su madurez digital. Las barreras para la adopción de soluciones digitales en una industria predominantemente física, más la disminución en la demanda y una posible falta de inversión sostenida en tecnología emergente, pueden haber restringido su desarrollo tecnológico.

Una característica común entre estos sectores líderes en madurez digital es su capacidad para integrar de manera efectiva tecnologías emergentes como la IA, la automatización y la analítica de datos. **Servicios Profesionales**, por ejemplo, ha venido liderando la transformación digital al adoptar estas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más personalizados y de mayor valor.

El sector de **Energía e Hidrocarburos** ha venido utilizando diversas tecnologías para mejorar su eficiencia y reducir costos. En algunos casos, la adopción de la automatización robótica, analítica avanzada y la IA para el monitoreo y la gestión predictiva de las infraestructuras han permitido una mejor gestión de los recursos y una mayor sostenibilidad.

En general, los sectores líderes en madurez digital en 2024 comparten un fuerte enfoque en la integración de tecnología y la gestión de riesgos. La presión por mantenerse competitivos en un entorno digital en rápida evolución los ha llevado a priorizar la innovación y la seguridad, utilizando tecnologías avanzadas para mejorar sus operaciones y ofrecer mejores servicios a sus clientes. Esto no solo les ha permitido destacarse en términos de madurez digital, sino que también los ha posicionado estratégicamente para enfrentar futuros desafíos y oportunidades en el panorama tecnológico global.

## 2. Índice de madurez digital

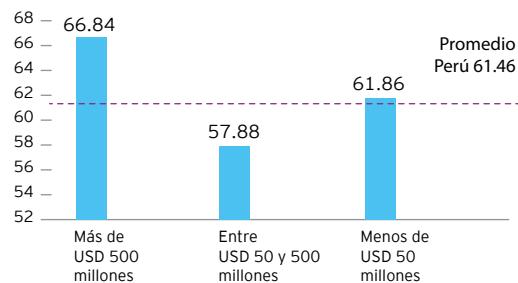
### Índice de madurez digital según ingreso por ventas

Los resultados muestran que las empresas con ingresos superiores a los USD 500MM anuales, tienen mayor nivel de madurez digital que el resto de las empresas del país. Este grupo representa cerca del 21% de la muestra.

Es importante destacar que en el estudio de este año, a diferencia de años anteriores, las empresas medianas con ingresos entre USD 50MM y USD 500MM, muestran un menor índice de madurez digital, en comparación con empresas de otros tamaños.

El grupo con ingresos menores a USD 50MM constituye un 43% de la muestra, y pertenece a la pequeña y mediana empresa, quienes tienen menor desarrollo de IMD.

#### PERCEPCIÓN DE MADUREZ DIGITAL SEGÚN NIVEL DE VENTAS



Cabe destacar que, dentro de este rango, se encuentran la gran mayoría de nuevos emprendimientos o *start-ups*. Estas empresas, que han recurrido principalmente a la tecnología y procesos altamente digitales, con el objetivo de formarse y brindar servicios de forma rápida y eficiente. Además, en los últimos dos años, hubo una tendencia en crear emprendimientos por el desempleo, con un enfoque más dirigido a la supervivencia que a la formalidad. Por lo tanto, es probable que su realidad haya cambiado radicalmente de manera reciente.

En perspectiva, podemos observar que dos de los tres grupos han tenido crecimiento, lo cual soporta el avance de nuestro índice de madurez digital en el Perú. Sin embargo, al realizar una comparativa con los índices de los dos últimos estudios, podemos observar que tanto las empresas más grandes como las más pequeñas de nuestro país, son las que más han incrementado su índice de madurez digital.

Se entiende que empresas con mayor volumen de ventas tengan mayor presupuesto para invertir en su transformación digital. Sin embargo, enfrentan una mayor complejidad y suele enfrentar retos internos y externos. Por otro lado, empresas con menores volúmenes de venta podrían ser organizaciones jóvenes, con menos tecnología que reemplazar y responden ágilmente a las necesidades del mercado, con menores requisitos de inversión.

## 2. Índice de madurez digital

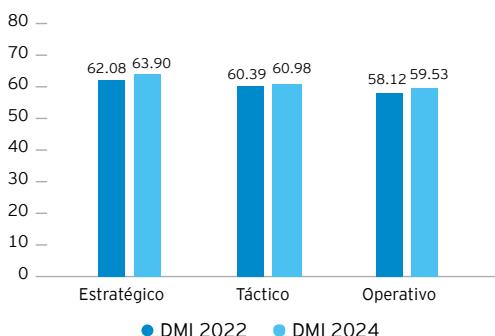
### Índice de madurez digital por nivel jerárquico

La muestra de participantes en el estudio está equilibrada entre los tres niveles jerárquicos. El nivel estratégico compone un poco más de 31% del total, y evalúa que sus empresas tienen mayores niveles de madurez digital. Los más representados a este nivel son los sectores de Servicios Profesionales, Educación, Infraestructura y Construcción y Logística y Transporte.

El nivel táctico, conformado principalmente por gerencias de área, y que representa casi el 38% del total de encuestados, evalúa que sus empresas tienen un nivel de madurez digital muy cercano al promedio nacional.

Se observa que existe una ligera brecha en la percepción del desarrollo de sus organizaciones en materia de transformación digital según los diversos niveles jerárquicos de las empresas que participaron. Los niveles jerárquicos más altos consideran que su organización está más desarrollada en términos de madurez digital, en comparación con los que están en la operativa del día a día y observan que la realidad es ligeramente diferente. Esto es bastante similar a lo encontrado en estudios anteriores, pero en los tres niveles se considera una mejora en la madurez digital de las organizaciones a las que pertenecen.

### PERCEPCIÓN DE MADUREZ DIGITAL SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO



Los participantes de nivel estratégico coinciden en señalar que sus organizaciones están más maduras digitalmente en los ámbitos de **Estrategia e Innovación, Experiencia de Cliente** y en **Cultura y Organización**. Se destaca la necesidad de tener una estrategia enfocada en el cliente, con el ser humano en el centro, como impulsor de una cultura de innovación. A nivel táctico y operativo se observa una coincidencia en la **Estrategia e Innovación**, respaldadas por **Información y Tecnología y Riesgos y Ciberseguridad**, forma la base de su fortaleza en transformación digital. Sin embargo concuerdan en que la **Cultura y Organización** están más rezagadas en este aspecto. Este hallazgo es bastante relevante, ya que sugiere que los directivos consideran que están formando adecuadamente una cultura orientada a la transformación, pero aquellos que la conforman a nivel operativo y quienes son los actores reales de la transformación, no lo consideran así.

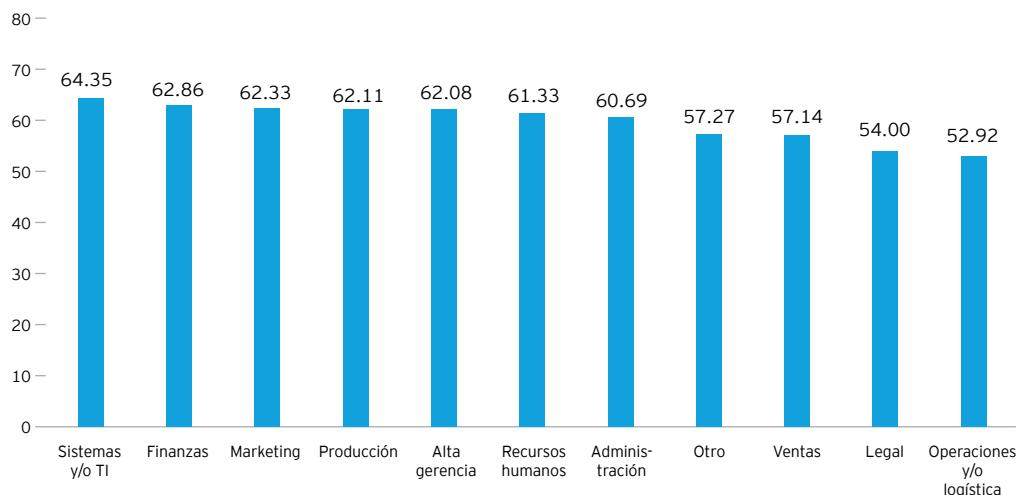
## 2. Índice de madurez digital

### Índice de madurez digital según área de trabajo

Al analizar los índices de madurez digital por área empresarial en relación con el promedio nacional de 61.46, podemos identificar áreas específicas que están liderando el proceso de transformación digital. El área de Sistemas y/o TI se encuentra en la cima con un índice de madurez de 64.35, lo que refleja su papel

crucial en la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de estrategias digitales innovadoras. Este liderazgo es esperable, dado que las áreas de TI son tradicionalmente responsables de implementar y gestionar las infraestructuras tecnológicas que permiten la transformación digital en las organizaciones. Su alto índice sugiere una sólida integración de tecnologías emergentes y una cultura de mejora continua en procesos digitales.

PERCEPCIÓN DE MADUREZ DIGITAL POR ÁREA DE TRABAJO



## 2. Índice de madurez digital

Las áreas de Finanzas, *Marketing*, Producción y Alta gerencia también superan el promedio nacional, con índices de madurez alrededor de 62 puntos. Esto indica que estas áreas han comenzado a ver el valor de las herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Por otro lado, áreas como Recursos Humanos, Administración, Ventas, Legal y Operaciones y/o Logística se encuentran por debajo del promedio nacional. La relativa baja madurez digital en estas áreas podría estar relacionada con la resistencia al cambio, la falta de habilidades digitales, o la percepción de que la transformación digital es menos relevante para sus funciones. Sin embargo, es importante destacar que áreas como Recursos Humanos y Administración están comenzando a reconocer la importancia de digitalizar procesos para mejorar la eficiencia y la experiencia del empleado, lo que a su vez puede influir positivamente en una cultura proactiva hacia la transformación digital.

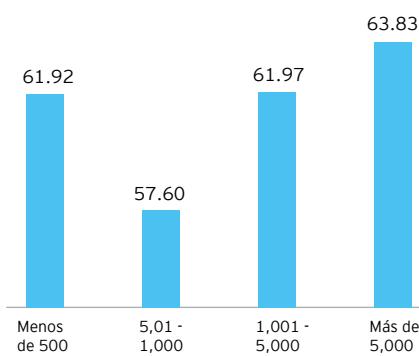
La transformación digital es un proceso continuo y multifacético, por lo que es crucial que las organizaciones en todos los sectores continúen evaluando y ajustando sus estrategias digitales para mantenerse competitivas y eficientes en un entorno empresarial cada vez más avanzado. La clave para avanzar en la madurez digital es fomentar una cultura de innovación y aprendizaje, junto con la inversión en tecnologías que habiliten la transformación y el desarrollo de habilidades digitales entre los empleados.

### Índice de madurez digital según número de trabajadores

La muestra de participantes del estudio revela que el 42% de las empresas tienen menos de 500 trabajadores, mientras que la porción restante está distribuida de manera homogénea entre las otras clasificaciones.

Se observa una situación similar a la clasificación de las empresas participantes según nivel de facturación, las que tienen mayor número de trabajadores, tienden a tener un mayor desarrollo de madurez digital, al igual que en el estudio del 2022. Además, se encontró que las empresas con más de 1000 trabajadores obtienen un mayor desarrollo en materia de madurez digital, y se encuentran dentro del promedio de todo el país.

#### PERCEPCIÓN DE MADUREZ DIGITAL SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES



## 2. Índice de madurez digital

Un hallazgo interesante es que las empresas con mayor número de trabajadores consideran que los ámbitos más importantes donde se está dirigiendo su transformación digital son los de **Estrategia e Innovación y Información y Tecnología, y Riesgos y Ciberseguridad**. Esto continúa siendo positivo considerando que sin alineamiento de la estrategia de la organización con la adopción de nuevas tecnologías y con un bajo énfasis en **Cultura y Organización** podría implicar que sin vencer la resistencia al cambio y al trabajar con el factor humano, la transformación digital enfrentaría desafíos constantes y su éxito podría ser efímero.

En contraste, las organizaciones con menos de 500 trabajadores, considera con mayor importancia a **Cultura y Organización**, junto a los ámbitos mencionados.

La trilogía entre estrategia, cliente y cultura debe formar la base sobre el cual se consolide un proceso transformacional. Y es que las brechas de avance entre dichos tres ámbitos vulneran el desarrollo consistente de una madurez digital y ocasionan generalmente retrocesos. En comparación con la evolución que se observa, 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.





3

LOGROS OBTENIDOS Y MOTIVACIONES PARA  
IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



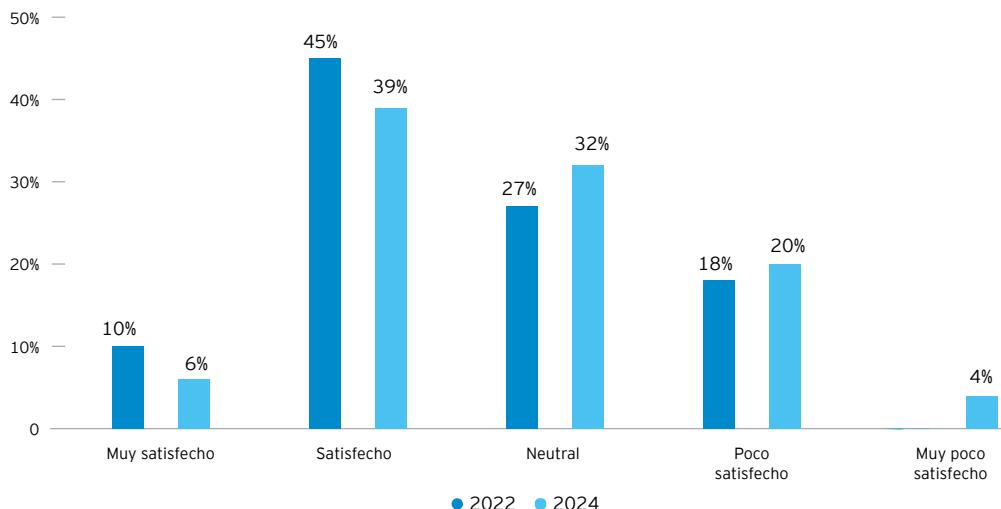
Logros  
obtenidos y  
motivaciones  
para impulsar la  
transformación  
digital

### 3. Logros obtenidos y motivaciones para impulsar la transformación digital

En respuesta a la consulta sobre los logros obtenidos y el grado de satisfacción frente a sus proyectos de transformación digital, las respuestas han sido variadas pero alentadoras. Esta renovada motivación de las organizaciones para continuar su proceso de transformación digital, refleja claramente los logros alcanzados en años anteriores frente a los esfuerzos realizados.

El estudio de este año revela que más del 45% de las organizaciones participantes se sienten satisfechos de los resultados obtenidos en su proceso transformacional. Un hallazgo interesante es la comparación con los resultados del 2022, donde el porcentaje de satisfacción era ligeramente mayor que los resultados actuales. Esto puede asociarse a una autocrítica basada en la comparación entre los resultados obtenidos y expectativas elevadas sobre los logros alcanzados en años anteriores.

#### COMPARATIVA EN NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTES A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



### 3. Logros obtenidos y motivaciones para impulsar la transformación digital

Basados en la experiencia, muchos de los primeros intentos de realizar proyectos de transformación digital en nuestro país, se apoyaban en esfuerzos enfocados a modernizar sus sistemas, uso de analítica de datos o automatización robótica, usualmente de manera aislada y sin cubrir todos los ámbitos organizacionales.

Ahora se hace más evidente que esos logros que fueron obtenidos fácilmente, enfrentan la necesidad de seguir expandiéndose hacia el resto de la organización, pero enfrentando resistencia por factores como el retorno de inversión.

Sin embargo, se ignora el potencial de su despliegue a nivel organizacional; que requiere de otros indicadores para una adecuada medición y cuyo retorno se vuelve marginal en el tiempo, pero que termina siendo un acelerador para la continuidad del proceso transformacional. Como por ejemplo, el uso de analítica de datos solo para un ámbito empresarial que se haya logrado exitosamente en 2022, hoy en día no es suficiente para poder aprovechar la potencia de la inteligencia artificial que requiere, no solamente más datos, sino toda una preparación a nivel procesos, gobierno de datos y seguridad, por lo que hace mirar en perspectiva que aún falta mucho por hacer para poder lograr beneficios mayores y sostenibles.

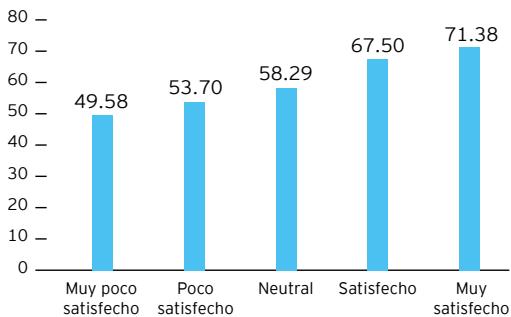
Al investigar la relación entre el nivel de satisfacción del avance de la transformación digital y el índice de madurez digital, encontramos que aquellos que están satisfechos y muy satisfechos, muestran un nivel de madurez superior al promedio de organizaciones peruanas. Es decir, estas organizaciones están en un estado avanzando, con menor dispersión entre los ámbitos organizacionales, lo cual les permite maximizar los beneficios de sus esfuerzos transformacionales.

Por otro lado, aquellos que no se encuentran aún en ese estado, presentan niveles de madurez más cercanos al incipiente y todavía enfrentan desafíos asociados con estas iniciativas, como se analizará más adelante.

---

#### CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN Y EL ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL EN LAS EMPRESAS

---



### 3. Logros obtenidos y motivaciones para impulsar la transformación digital

#### Principales motivaciones que los impulsan a continuar en el proceso de transformación digital

Al realizar un análisis más detallado e investigar sobre cuál sería la razón detrás de esta intención o necesidad de continuar su esfuerzo transformacional, encontramos que poco más del 42% de las organizaciones buscan reducir costos y simplificación de procesos. El segundo factor, con un 29%, está relacionado con las necesidades o expectativas de sus clientes. En tercer lugar, empatados con un 14%, se encuentran la necesidad de revisar la estrategia de la organización y la de actualizar sus apalancadores tecnológicos según las nuevas tendencias. Una vez más, vemos al binomio estrategia-cliente como el principal motivador de las organizaciones de nuestro país, con énfasis en la eficiencia de procesos. Esto contribuye a una reducción de costos o una mayor rentabilidad, sentando las bases para un negocio sostenible en el tiempo.

Por otro lado, al analizar el nivel de madurez según la motivación para continuar el proceso transformacional, encontramos que las organizaciones con una madurez digital

superior al promedio del Perú encuentran su principal impulso en cambiar o adaptar su estrategia de negocio, así como responder ante la competencia. Si retrocedemos al primer estudio de madurez digital hace 5 años, la principal motivación para emprender la transformación digital respondía principalmente a necesidades no cubiertas, muy relacionadas a actualizarse tecnológicamente. En otras palabras, era una transformación reactiva, menos planificada.

Posteriormente, durante el periodo pospandemia y hasta el día de hoy, las organizaciones enfrentaron nuevas dinámicas de mercado, exigencias de cliente y surgimiento de nuevos competidores, lo que las obligó a ajustar su estrategia y apalancarse de la tecnología para poder ejecutarla y medirla.

En el presente estudio, observamos que la estrategia sigue siendo el motor de las empresas que logran mayor madurez en transformación digital, lo cual hace sentido y nos invita a reflexionar sobre el hecho de que un proceso de transformación no es solamente de un área específica, sino a nivel empresarial.

#### MOTIVACIÓN PRINCIPAL PARA CONTINUAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL





4



Inversión en  
transformación  
digital

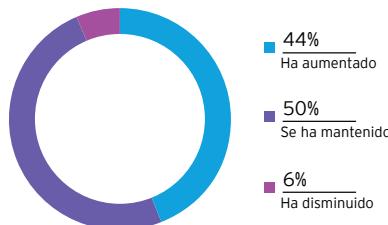
#### 4. Inversión en transformación digital

Aparte de contar con una sólida estrategia y el adecuado patrocinio ejecutivo, uno de los factores de éxito de una transformación digital es la agilidad tanto en el despliegue de nuevos proyectos, como en la aplicación de la efectiva 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 lapso de tiempo, y que debe ser revisado con frecuencia para medir resultados y retroalimentar planes. En situaciones como la anterior, la transformación puede avanzar de manera limitada, y la inversión realizada podría volverse obsoleta en el futuro si no se sigue una estrategia adecuada y alineada con el negocio, lo que podría resultar en un esfuerzo infructuoso.

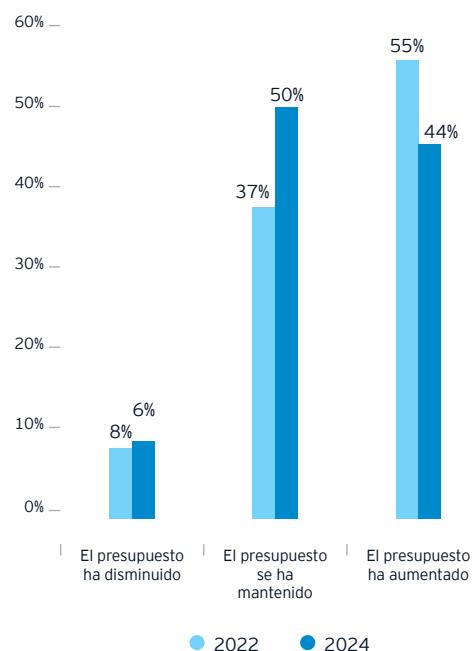
En los últimos años, hemos notado que una parte significativa de las organizaciones locales está otorgando la importancia debida a la transformación digital y asignando un presupuesto acorde con sus lineamientos estratégicos y expectativas.

Los resultados sobre los cambios en asignación de presupuesto para proyectos de transformación digital arrojan las siguientes cifras: cerca del 50% de las organizaciones peruanas han mantenido su presupuesto para la transformación digital en los próximos 18 meses, lo cual es un notable incremento respecto al estudio de madurez digital en 2022, en el que solo el 37% de las empresas habían mantenido su presupuesto.

#### VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LOS PRÓXIMOS 18 MESES



#### EVOLUCIÓN DE PRESUPUESTOS PARA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



#### 4. Inversión en transformación digital

Por otro lado, un poco más del 44% de las organizaciones planea incrementar su presupuesto para fines del próximo año, mientras que solo el 6% considera disminuirlo. Esta tendencia a mantener o aumentar el presupuesto es un buen indicador, puesto que es común que las inversiones en tecnología se posterguen cuando el presupuesto organizacional es limitado.

Un hallazgo relevante es que, aunque las organizaciones peruanas priorizan la simplificación de procesos para lograr una mayor eficiencia en costos, no están reduciendo su inversión en tecnología. Esto es una señal positiva para la madurez digital, porque se interpreta que la transformación digital, apalancada en tecnología, ha demostrado ser un impulsor clave de la eficiencia operativa.

Cabe resaltar que las empresas que planean aumentar su presupuesto para la transformación digital en los próximos 18 meses son aquellas que tienen índices de madurez digital superiores, ubicándose en los niveles de "Encaminado" y "Avanzado".

Otro hallazgo interesante es que el 63% de las organizaciones de nuestro país que se encuentran en un estado de madurez Incipiente, han mantenido su presupuesto para transformación digital en los próximos meses. Aunque lo ideal sería que hubiera un incremento para alcanzar un mayor nivel de madurez, el hecho que no se reduzca puede considerarse positivo.

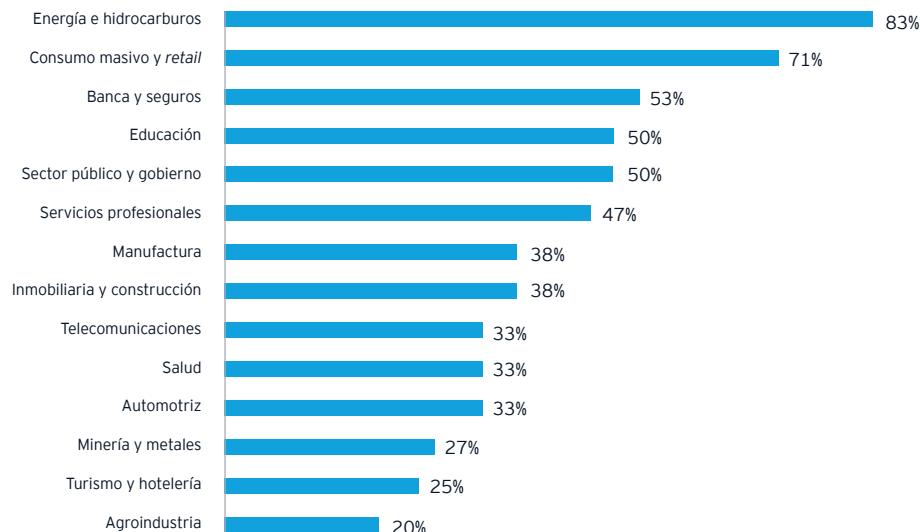
Retomando el concepto, un mayor índice de madurez digital no solo representa un número más alto, sino también una menor brecha de avance entre los diversos ámbitos de gestión de una organización. Así, a medida que aumenta la madurez digital, se considera que la empresa opera de manera más integrada en la mayoría de sus áreas desde una perspectiva digital.

En lo que respecta a la decisión sobre el presupuesto destinado a proyectos de transformación digital para los próximos 18 meses, al analizar las decisiones según el ingreso por ventas, observamos que las empresas con una facturación anual superior a los USD 500MM, son las que en mayor medida han optado por aumentar o mantener su inversión en sus proyectos transformacionales. Sin embargo, encontramos que un 4% de estas empresas planea disminuir su presupuesto para estas iniciativas en el futuro cercano.

Finalmente, si realizamos un análisis por sectores, observamos que el grupo de organizaciones que planea aumentar su presupuesto para proyectos transformación digital está liderado por empresas de los sectores **Energía e Hidrocarburos, Consumo Masivo y Retail** y **Banca y Seguros**. Seguidos por el sector **Público y Gobierno**, así como **Servicios Profesionales**.

#### 4. Inversión en transformación digital

#### SECTORES DONDE EL PRESUPUESTO PARA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HA AUMENTADO PARA LOS PRÓXIMOS 18 MESES



El grupo de empresas que ha decidido mantener su presupuesto para proyectos de transformación digital presenta un índice de madurez digital ligeramente inferior al promedio nacional, y está compuesto en su mayoría por los sectores de **Turismo y Hotelería, Logística y Transporte** y **Agroindustria**. Aunque el sector Agroindustria ha mostrado un retroceso en la evolución de su madurez digital y en el presupuesto asignado para su transformación digital, el 80% de las organizaciones en este grupo ha optado mantener su presupuesto para estos proyectos.

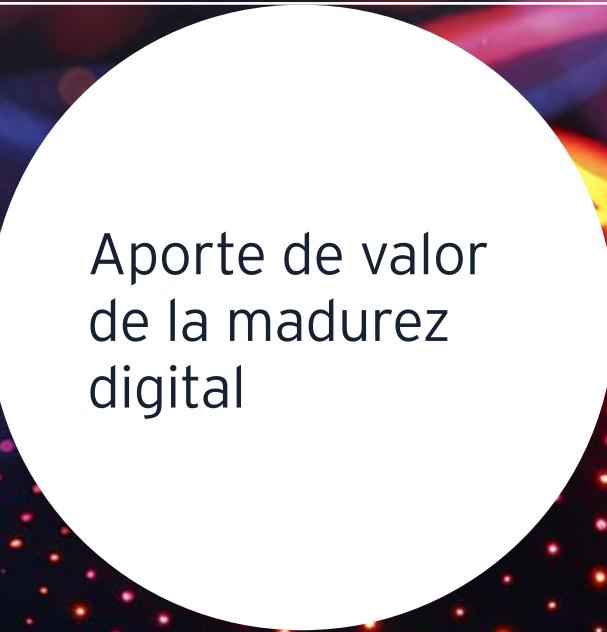
Otro hallazgo prometedor se encuentra en el sector de **Servicios Profesionales**, donde cerca del 92% de las organizaciones ha decidido mantener o incrementar su presupuesto de transformación digital para el año 2025.

A raíz de lo anterior, se puede inferir que, lo que respecta a las decisiones sobre inversión en transformación digital, las organizaciones de nuestro país han superado obstáculos que les impedían avanzar en estos proyectos debido a las circunstancias de años anteriores. Actualmente, estas organizaciones están en un proceso crecimiento sólido, con una estrategia definida que integra la transformación digital y la tecnología como un apalancador dentro de la misma.



5

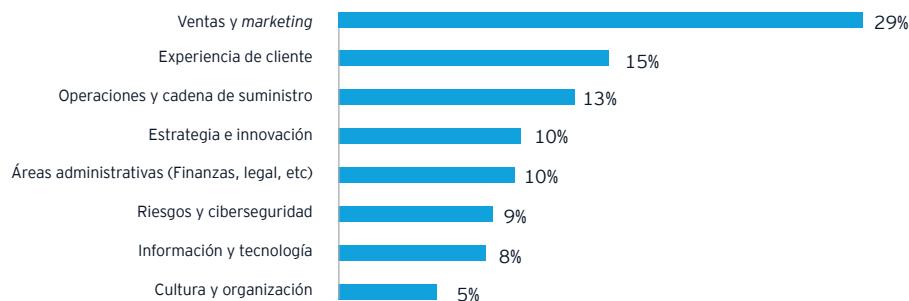
APORTE DE VALOR DE LA MADUREZ DIGITAL



Aporte de valor  
de la madurez  
digital

## 5. Aporte de valor de la madurez digital

### ÁREAS DONDE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HA APORTADO MÁS VALOR EN SU EMPRESA



Considerando los cambios ocurridos en los últimos 2 años, las organizaciones se han visto obligadas a reevaluar sus prioridades y revisar sus estrategias, integrando indudablemente la transformación digital en ellas. En este contexto, se reconoció que los clientes ya operan en un mundo cada vez más digital, lo que llevó a las organizaciones a enfocar su atención en transformar los procesos directamente relacionados con sus clientes. Como reflejo de esta realidad, más del 29% de los participantes identificó a **Ventas y Marketing** y alrededor del 15% a **Experiencia de Cliente** como las áreas organizacionales donde obtuvieron beneficios derivados de la transformación digital. Luego, se encuentra **Operaciones y Cadena de Suministro**, que también contribuye a la satisfacción del cliente por la entrega de bienes físicos y la calidad en el caso de los servicios.

Al comparar los tamaños de las organizaciones según sus ventas, se observa una coincidencia notable en que **Experiencia de Cliente**, así como **Operaciones y Cadena de Suministro**, seguidos de **Estrategia e Innovación** son las áreas donde se ha obtenido mayor valor a través de la transformación digital. Sin embargo, se percibe mucho valor en lo relacionado con **Cultura y Organización**. Esto puede representar un riesgo para el futuro, ya que consideramos al factor humano como el principal acelerador en un proceso transformacional. Conseguir las habilidades adecuadas por gestionar la resistencia al cambio, son grandes desafíos al emprender la transformación digital. Una percepción de escaso valor en la inversión en talento humano puede afectar seriamente a la atracción y retención de personas, y consecuentemente a una cultura favorable al cambio.

## 5. Aporte de valor de la madurez digital

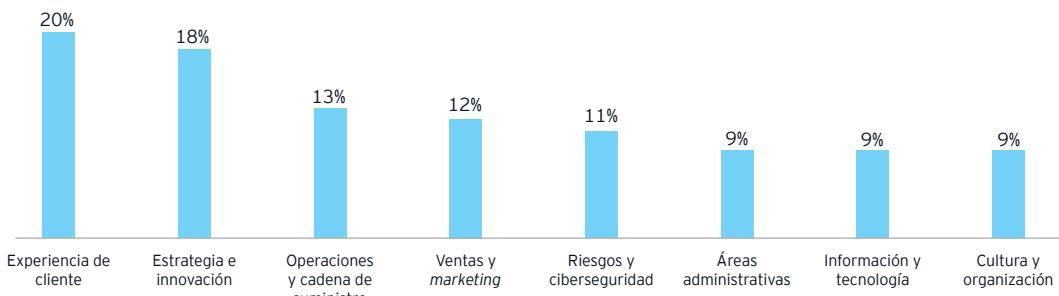
Frente a lo anterior, se observa que las organizaciones con niveles de madurez digital superiores al promedio del país, han obtenido mayor valor a través de la transformación digital tanto en **Cultura y Organización**, como en **Estrategia e Innovación, Experiencia de Cliente, y Operaciones y Cadena de Suministro**. Esto sugiere que las organizaciones que han fortalecido su estrategia incorporando la transformación digital y enfocándose en su cliente, su cadena de valor y personal, presentan un mayor índice de madurez digital y, a su vez, han logrado un mayor valor de sus esfuerzos e inversiones.

Sin embargo, siempre surge la interrogante de cómo proceder con el proceso de transformación digital una vez alcanzado cierto progreso. Por ello, además de evaluar el valor obtenido, también consultamos sobre cuáles son los ámbitos que se consideran como prioritarios para continuar o potenciar su transformación digital.



## 5. Aporte de valor de la madurez digital

### ÁMBITOS A PRIORIZAR PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



De manera similar a años anteriores, **Experiencia de Cliente** y **Estrategia e Innovación** son los favoritos por priorizar con un 20% y un 18% de la muestra total. De manera similar, el tercer lugar lo ocupa **Operaciones y cadena de suministro** con un porcentaje del 13%, seguido de un 12% en **Ventas y Marketing**. Mantiene una relación con el valor previamente obtenido en dichos ámbitos en lo relacionado a la transformación digital.

Esto revela un escenario interesante en el que, como mencionamos anteriormente, las organizaciones peruanas están ajustando su estrategia de innovación y crecimiento sin descuidar la experiencia de cliente; al mismo tiempo que se enfocan en su parte operativa relacionada con la entrega de valor, especialmente en la cadena de suministro.

Es notable que solo un 11% considera **Riesgos y Ciberseguridad** como el ámbito prioritario, a pesar de que estos constituyen hoy en día una de las amenazas más crecientes para las empresas en el ámbito tecnológico. Dado que la ciberseguridad afecta todos los aspectos de la operación de la empresa. Es posible que esta baja prioridad refleje una interpretación de que la ciberseguridad ya tiene un lugar en el presupuesto y en la atención de los directivos.

Precisamente las organizaciones con índices de madurez digital más elevado, consideran a **Riesgos y Ciberseguridad** como el ámbito a priorizar, dado que al tener un proceso transformacional más avanzado, hay mucho más que proteger.

Finalmente, encontramos que **Cultura y Organización** se encuentra como ámbito a enfocarse en lo referido a los proyectos transformacionales.



6

PRINCIPALES BARRERAS PARA LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EMPRESARIAL

Principales  
barreras para la  
transformación  
digital  
empresarial

## 6. Principales barreras para la transformación digital empresarial

En esta sección analizamos qué temas son prioritarios para las organizaciones peruanas para continuar y potenciar su proceso de transformación digital.

Curiosamente y en contraste con lo observado anteriormente, donde **Cultura** y **Organización** no eran considerados los ámbitos prioritarios, ahora se destacan varios temas relacionados con las personas y la cultura organizacional como puntos focales a desarrollar para lograr una transformación digital exitosa.

Cerca del 70% de las organizaciones consideran que generar una cultura de gobierno de datos es el principal tema a abordar para obtener mejores resultados de sus procesos de transformación digital. Esto claramente no es algo que se resuelve de inmediato, sino que requiere un proceso de continua concientización a todos los niveles, lo cual está muy relacionado con la seguridad y el cumplimiento de legislación sobre datos.

### ASPECTOS PRIORITARIOS PARA ACELERAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



En segunda prioridad, con un 67% está gestionar el cambio cultural, que está muy alineada con el punto anterior. Este aspecto está relacionado con el liderazgo, comunicación y la capacitación necesarios para adoptar el cambio que implica la transformación digital, respondiendo a una realidad de mercado y a preferencias de cliente que han obligado

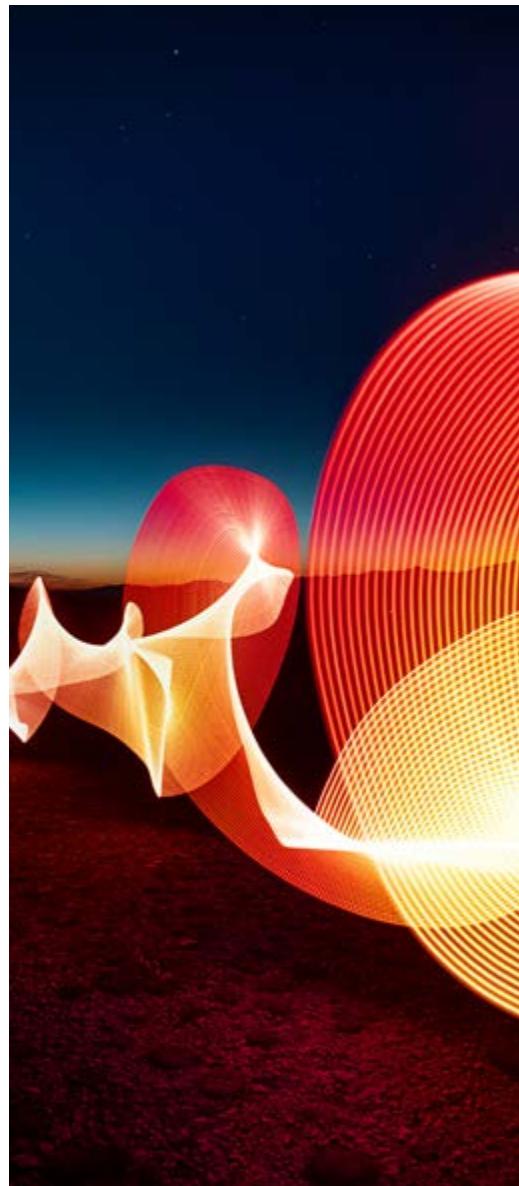
a la compañía a modificar su estrategia. Precisamente, el tiempo entre la definición de esta con la ejecución es un desafío considerable, y esta brecha puede reducirse con un adecuado patrocinio y un alineamiento con la estrategia, lo cual constituye un tercer punto focal de atención para la transformación digital.

## 6. Principales barreras para la transformación digital empresarial

Al analizar la información recopilada desde la perspectiva del índice de madurez digital de las empresas frente a lo necesario para acelerar su proceso de transformación digital, se observa que las empresas con mayor madurez han logrado vencer algunos de los puntos prioritarios mencionados.

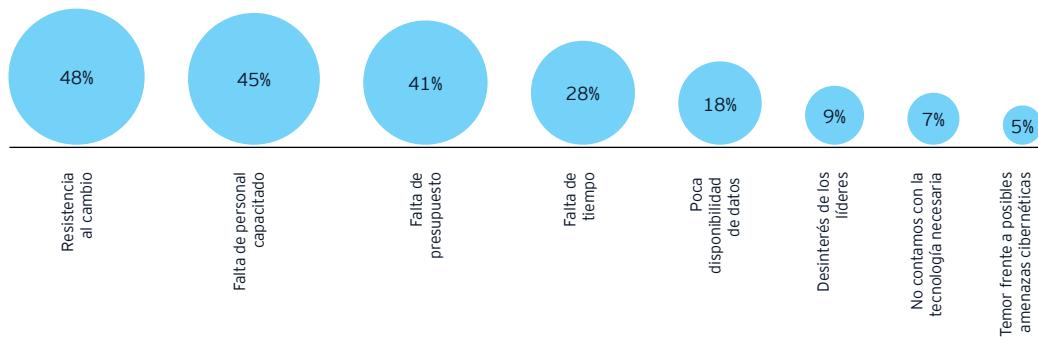
Otro punto interesante es la necesidad del *upskilling* y *reskilling* del equipo interno, que resulta crucial no solo para iniciar la transformación digital, sino para maximizar los beneficios de esta en el tiempo.

Al analizar la información según el tamaño de las empresas, observamos un consenso en el que la creación de una sólida cultura de datos, el alineamiento de la transformación digital con la gestión de cambio cultural se destacan con los factores más relevantes y prioritarios para asegurar la continuidad de la transformación digital, sin importar el monto de facturación de las empresas.



## 6. Principales barreras para la transformación digital empresarial

### PRINCIPALES BARRERAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



En los últimos años, las principales limitaciones para emprender o continuar la transformación digital en las empresas han sido la resistencia al cambio y la falta de personal capacitado, con un 48% y 45% de las empresas encuestadas respectivamente, seguido por la falta de presupuesto, mencionada por el 40%.

En comparación con la edición del 2022, esta última barrera es la que más ha aumentado y que se percibe como un obstáculo mayor. Además, la falta de tiempo ha descendido al cuarto puesto, con cerca de 28% de incidencia como barrera para la transformación digital.

Es importante resaltar que esta transformación implica un cambio cultural y no es posible sin las personas. De hecho, dos de los tres mayores impedimentos, que son la resistencia al cambio y la falta de personal capacitado, están relacionados con el factor humano. Esto contribuye significativamente a la baja

madurez digital en **Cultura y Organización** a nivel nacional en el presente estudio. Las personas contribuyen a la generación de un clima propicio para la transformación, siempre que haya un liderazgo claro que proporcione comunicación, capacitación y estímulo. Esto no solo beneficia a los clientes y trabajadores, sino que los accionistas también obtienen valor.

La falta de tiempo podría también estar vinculada a la sobrecarga laboral y la necesidad en adquirir habilidades para una mejor gestión de prioridades, lo cual está relacionado el tema de cultura.

Por otro lado, la resistencia al cambio, como principal desafío, es una constante que no hace distinción por sectores de industria ni tamaños de empresa. Es parte de la disruptión de un proceso que se lleva cómodamente, es un quiebre de lo normal, y todos tenemos tendencia a resistimos por naturaleza humana.

## 6. Principales barreras para la transformación digital empresarial

Sin embargo, nos lo permitimos superar si estamos con la mente preparada y abierta para hacerlo, o si no nos queda otra salida.

Podríamos inferir que las empresas estarían en mejor posición de realizar su proceso transformacional si son conscientes del impacto y la resistencia que enfrentan, y emprender una adecuada gestión del cambio que acompaña a sus proyectos de transformación digital.

Otro obstáculo importante es la falta de personas calificadas para liderar y llevar a cabo este proceso dentro de las organizaciones. En algunos casos, puede ser suficiente ofrecer capacitación y mejorar las habilidades del personal existente, mientras que en otros será necesario buscar personas externas con habilidades técnicas que son muy escasas. Este es un aspecto especialmente crítico, ya que afecta significativamente al mercado y representa una amenaza para las empresas que ya han iniciado su transformación digital, particularmente cuando sus empleados clave son reclutados por organizaciones que recién comienzan este proceso. Esto obliga a las empresas a valorar más a su personal clave y a crear un entorno laboral atractivo para mitigar los riesgos asociados con la rotación de personal.

### Barreras identificadas por niveles jerárquicos

Observamos que los niveles estratégicos de las empresas identifican la resistencia al cambio, con un 29% de incidencia en las respuestas y a esto le sigue la falta de presupuesto y la falta de personal.

A nivel táctico, se confirma que la falta de personal capacitado y la escasez de presupuesto son los principales impedimentos para emprender un proceso de transformación digital en sus organizaciones. Es particularmente notable que, dentro de este grupo, solamente un 18% considera que la resistencia al cambio constituye una barrera para desarrollar su proceso transformacional.



## 6. Principales barreras para la transformación digital empresarial

### Modernización de la infraestructura tecnológica

Cabe resaltar que la poca disponibilidad de datos estructurados y la escasez de la tecnología necesaria para emprender proyectos de transformación digital, no son la barrera principal, pero sí afectan significativamente el avance de algunas organizaciones. Aquellas que enfrentan estos desafíos tienden a tener un índice de madurez digital inferior al promedio del país. Esta situación limita su capacidad para implementar soluciones tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial y análisis de datos en tiempo real, que son fundamentales para la transformación digital efectiva.

La poca disponibilidad de datos estructurados impide una toma de decisiones informada y basada en evidencias, lo que puede llevar a una dependencia excesiva de procesos manuales y a una eficiencia operativa reducida.

Además, la escasez de tecnología adecuada puede resultar en una mayor resistencia al cambio y una incapacidad para competir en un mercado cada vez más digital. Para superar estas barreras, es crucial que estas organizaciones inviertan en la modernización de su infraestructura tecnológica y en el desarrollo de estrategias para recopilar y gestionar datos de manera más efectiva.

### Barreras en organizaciones con altos niveles de madurez digital

Se observa que las organizaciones con niveles de madurez digital superiores al promedio país identifican entre sus principales impedimentos a la resistencia al cambio y la falta de tiempo disponible para dedicarlo a su proceso transformacional. Sin embargo, curioso que las empresas con un mayor desarrollo en madurez digital consideran que el principal impedimento está relacionado a los riesgos ciberneticos. Esto se relaciona directamente con el alcance organizacional de haber logrado un proceso transformacional que ha conectado áreas como sistemas y datos, que antes permanecían aislados, generan una mayor alerta hacia los riesgos de ataque en aspectos que previamente habían venido siendo más rezagados. En tal sentido, esto coincide con la prioridad de muchas organizaciones con un nivel avanzado de madurez digital, en invertir en el ámbito relacionado con los riesgos y la ciberseguridad.



7

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS COMO HABILITADORES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Herramientas  
tecnológicas como  
habilitadores de  
transformación  
digital

## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### Uso de tecnologías emergentes en los últimos años

Aunque en los últimos años han surgido nuevas tendencias tecnológicas, su adopción es gradual y depende del nivel de madurez digital de cada empresa. La implementación de nuevas tecnologías se ajusta al nivel de inversión de la organización, así como su apetito por la innovación y su necesidad de cambio.

Un ejemplo es el uso de plataformas colaborativas, las cuales brindaron tantas ventajas que resultan vigentes. El uso de estas plataformas ha permitido además que ciertos servicios presenciales, se brinden de manera remota. Apesar de no tratarse de tecnología nueva, esta ha vencido la resistencia al cambio y se convirtió en un canal muy aceptado para diversos sectores.

Del mismo modo, el comercio electrónico continúa consolidándose como un habilitador clave en el proceso transformacional de las empresas. Aunque debemos entender que está disponible desde hace un par de décadas, muchas empresas de menor tamaño están incrementando su interacción con sus clientes y potenciando su crecimiento al integrar esta tecnología con el uso de redes sociales y otras plataformas de interacción. La cercanía con el cliente se ha vuelto un factor crítico para la supervivencia de las compañías, por lo que utilizar tecnología para mantener esa relación, es esencial.

En el presente estudio investigamos el uso de algunas de estas tecnologías que, aunque han estado presentes hace varios años, no eran adoptadas por las organizaciones debido al alto costo inicial de inversión o a la escasez de profesionales expertos en el mercado.

### **Analytics y RPA se consolidan como las tecnologías más usadas en el Perú**

La tecnología emergente más utilizada desde hace algunos años es la analítica avanzada de datos, con casi un 64% de incidencia entre los participantes. Esta tecnología puede variar desde una hoja de cálculo hasta modelos predictivos más complejos que emplean herramientas sofisticadas. No es sorprendente que, en un mundo corporativo donde la información cada vez es más valiosa y difícil de obtener, la analítica de datos sea esencial para operar de manera óptima. Además, lidera en términos de adopción, independientemente del nivel de madurez de las organizaciones en el Perú.

En segundo lugar de encuentra la automatización de procesos industriales y la automatización robótica de procesos (RPA), ambos con una adoptación superior de 40%. Estos dos han tenido un crecimiento notable en los últimos dos años, impulsado por la necesidad de mejorar la eficiencia de procesos administrativos y operativos, así como por el bajo nivel de inversión inicial requerido para desarrollar dichas tecnologías.

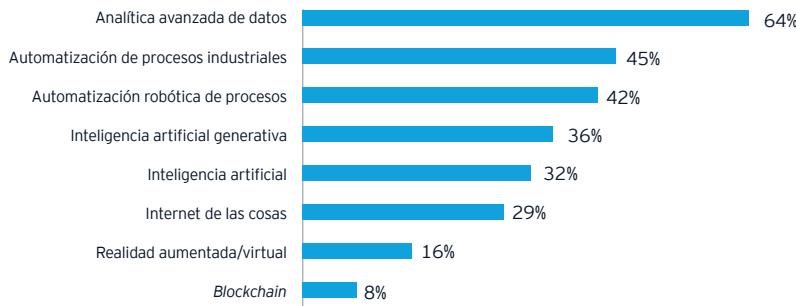
## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

En el caso de la automatización robótica de procesos, aunque no es una tecnología emergente (pues ha estado presente hace varios años, principalmente integrada en la maquinaria o el diseño de planta), su evolución reciente ha permitido que la información generada, antes aislada y poco aprovechada ahora sea analizada por modelos de datos que pueden brindar beneficios para mejorar la calidad, optimizar uso de energía, prolongar la vida de los activos entre otros.

Por otro lado, la automatización de procesos industriales ha visto un crecimiento rápido, en parte debido a la digitalización de muchos procesos administrativos que se han digitalizado y generan mayores volúmenes de tareas con potencial para ser automatizadas.

El interés en esta tecnología se ve reforzado por los beneficios observados en proyectos piloto, que hace que las organizaciones consideren automatizar cada vez más sus procesos, como por la relativa facilidad de la programación para implementar estas soluciones.

### TECNOLOGÍAS EMERGENTES MÁS UTILIZADAS



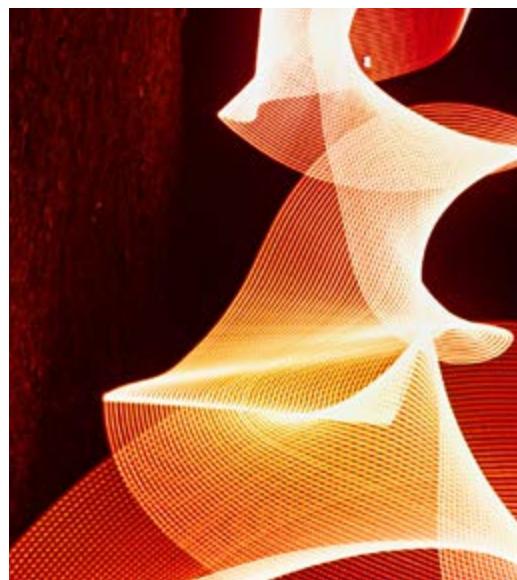
## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### IA escala a gran velocidad

La consolidación de las tecnologías mencionadas en el mercado y la creciente adopción en las organizaciones peruanas han facilitado la entrada y el desarrollo de ellas. Esto se debe a que la analítica de datos es la materia prima para el desarrollo de la IA y que la automatización de procesos incrementa en alguna medida la generación de datos a analizar, enriqueciendo las posibilidades de uso. La IA es poco comprendida y se confunde con la ciencia ficción, pero no es más que una serie de algoritmos que deben atravesar por un modelo de aprendizaje, muy parecido al proceso cognitivo de los humanos. De buenos maestros resultan buenos alumnos, y de manera similar, de un conjunto de datos verídicos, los resultados del uso de la IA serán ciertos. En caso contrario, no se puede confiar en lo que la IA pueda proveer.

Observamos que la adopción de la inteligencia artificial está más extendida en las organizaciones con un nivel avanzado en madurez digital, debido a los requisitos de análisis de datos y a grado de automatización y conectividad de procesos. Las empresas con menor nivel de madurez, también están adoptando la automatización de manera gradual como una de las principales tecnologías emergentes, lo cual les podría permitir iniciar con el aprovechamiento de la IA en el mediano plazo.

Con el advenimiento de la IA generativa en los últimos 2 años, su adopción ha crecido de manera exponencial, gracias a su accesibilidad y facilidad de uso. Aunque observamos un 36% de adopción entre las empresas participantes, es probable que su uso esté limitado a nivel individual, actuando como un acelerador de tareas para muchos miembros de una organización, pero no de manera integrada a nivel corporativo. De manera análoga a la llegada de Internet, cuyo uso inicial fue la búsqueda de información y contacto, a nivel individual. Gradualmente se convirtió empresarialmente en la base para promocionar, vender productos y servicios, hasta convertirse en un canal como lo es hoy.



## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### Las tecnologías usadas por las grandes empresas

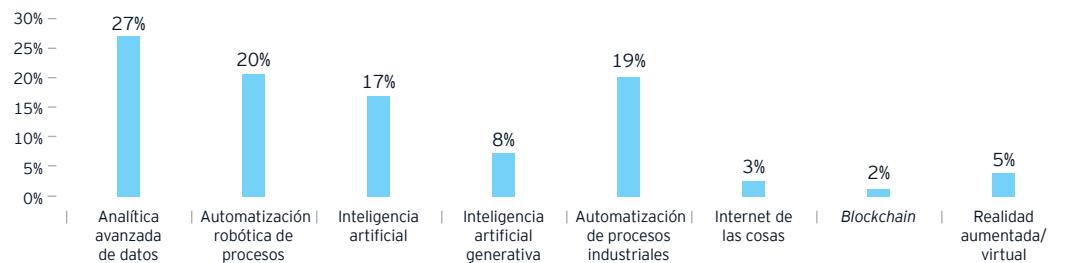
Al analizar la relación entre el uso de las tecnologías emergentes y el tamaño de las empresas se puede observar que el uso de la analítica de datos está siendo utilizado independientemente de este indicador. Sin embargo, tecnologías como la automatización robótica y la inteligencia artificial tienen mayor incidencia de uso en las empresas con mayores ingresos. Un hallazgo interesante es que las empresas con ingresos menores a USD 50MM tienen como segunda preferencia, después de analítica de datos, al uso de la inteligencia artificial generativa. Esto se debe probablemente a su facilidad de acceso y uso.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los beneficios derivados de la IA generativa se traducen en algo consistente cuando se utiliza

bajo un planeamiento que considera toda la organización. Esfuerzos aislados al usar esta tecnología como un acelerador de productividad personal, no necesariamente brindaran beneficios sostenibles en el tiempo y podrían inclusive generar perjuicios al ser fuentes poco confiables de información veraz o inclusive de hacer pública información confidencial de manera inadvertida.

También podemos inferir que mientras mayor nivel de madurez digital tenga una organización, es altamente probable que elija habilitadores tecnológicos de vanguardia, lo cual a su vez puede potenciar ciertos ámbitos del negocio que antes no contaban con tecnología o no estaban gestionados de manera digital.

#### USO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN EMPRESAS CON INGRESOS SUPERIORES A USD 500 MILLONES



## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### Preferencias en el uso de tecnologías según el sector en el que se encuentra

La Agroindustria ha venido trabajando en la aplicación de automatización de sus procesos industriales, así como el sector Pesca, quienes han venido priorizando el ámbito de **Operaciones y Cadena de Suministro** debido a que ahí recae el valor de su negocio. Sin embargo, esta tecnología aplicada permite la generación de una gran cantidad de información que a la larga generará la necesidad de procesar dichos datos de manera más analítica y posteriormente dar pie al uso de inteligencia artificial para potenciar el uso de esta información generada.

Un ejemplo de esto es el sector de **Minería y Metales**, cuya naturaleza extractiva es similar pero tradicionalmente ya venía avanzando en la aplicación de tecnologías en su operación. Ellos muestran mayor nivel de madurez digital, y por lo tanto, ya están usando otras tecnologías tales como analítica avanzada de datos e inteligencia artificial. Digamos que ellos ya están transitando por la evolución natural en lo referido al uso de tecnología para la generación de datos que posteriormente al convertirse en información, permiten sacarle provecho en beneficio del negocio.

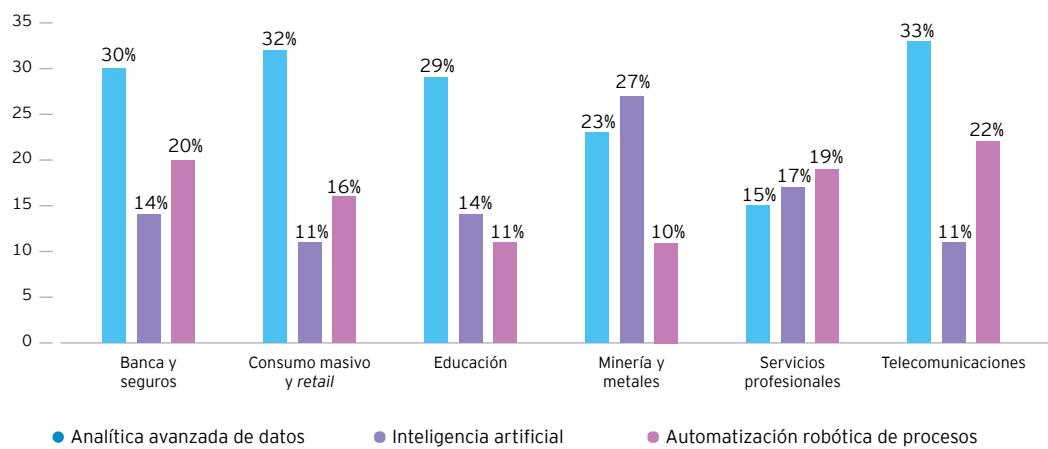
Si evaluamos la correlación entre el uso de la analítica de datos e inteligencia artificial a nivel sectores, se observa lo siguiente: Turismo, Salud, Logística y Transporte, así como Pesca y Agroindustria, aunque ya están utilizando el análisis de datos en algún grado, aún no están preparados para implementar inteligencia artificial sobre esa información obtenida. Esto sugiere que los sectores están en una etapa de madurez en desarrollo, alineado con las necesidades de negocio que gradualmente llevarán a una evolución de dichos sectores hacia el aprovechamiento del análisis de datos con tecnologías complementarias.

## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

En el caso de sectores tradicionalmente maduros en términos digitales, como Banca y Seguros, Consumo Masivo y *Retail*, así como Telecomunicaciones, se observa un mayor equilibrio en el uso de las tecnologías emergentes como la automatización de procesos y la inteligencia artificial. Estos sectores se benefician principalmente de una sólida práctica en análisis de datos. Por otro lado, sectores que han venido mejorando su madurez digital recientemente, como Servicios

Profesionales, Educación y Minería y Metales, están siguiendo aportando a su cadena de valor. Por ejemplo, Minería y Metales priorizan la automatización de procesos industriales, mientras que Servicios Profesionales están experimentando con todas las tecnologías. Es importante resaltar que siendo este un último rubro bastante variado, habrá algunas organizaciones del mismo que obtienen más ventajas de una u otra tecnología.

### USO DE TECNOLOGÍAS COMPLEMENTARIAS POR SECTOR



## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### Ámbitos donde las organizaciones usan inteligencia artificial

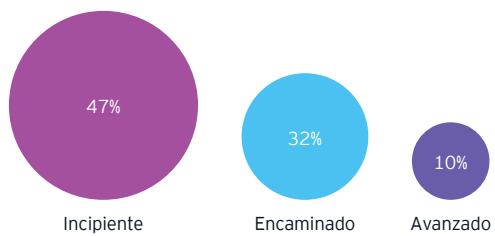
Como se mencionó anteriormente, hay un nivel creciente de adopción de inteligencia artificial, en alrededor del 33% las empresas participantes. Sin embargo, es importante considerar que muchas organizaciones están en fase de evaluación, investigación o realizando pilotos con esta tecnología. Por otro lado, hay un grupo que indicó que no está utilizándola en absoluto. Al analizar esta muestra, encontramos que solo el 9% de estas organizaciones tienen ingresos superiores a USD 500 MM, mientras que el resto se distribuye equitativamente entre las que tienen ingresos por debajo de USD 50MM y aquellas que se encuentran en un rango intermedio.

Encontramos dependencia entre el nivel de ingreso por ventas con la adopción de esta tecnología dado que una organización con mayores ingresos, usualmente, gestiona grandes volúmenes de transacciones o de información, por lo mismo se recomienda trabajar previamente en analítica de datos como primera opción tecnológica y también ciertas automatizaciones robóticas.

Por otra parte, lejos de ser iniciativas aisladas, esas adopciones son parte de una ejecución de transformación digital que ha venido brindando mayores niveles de madurez digital.

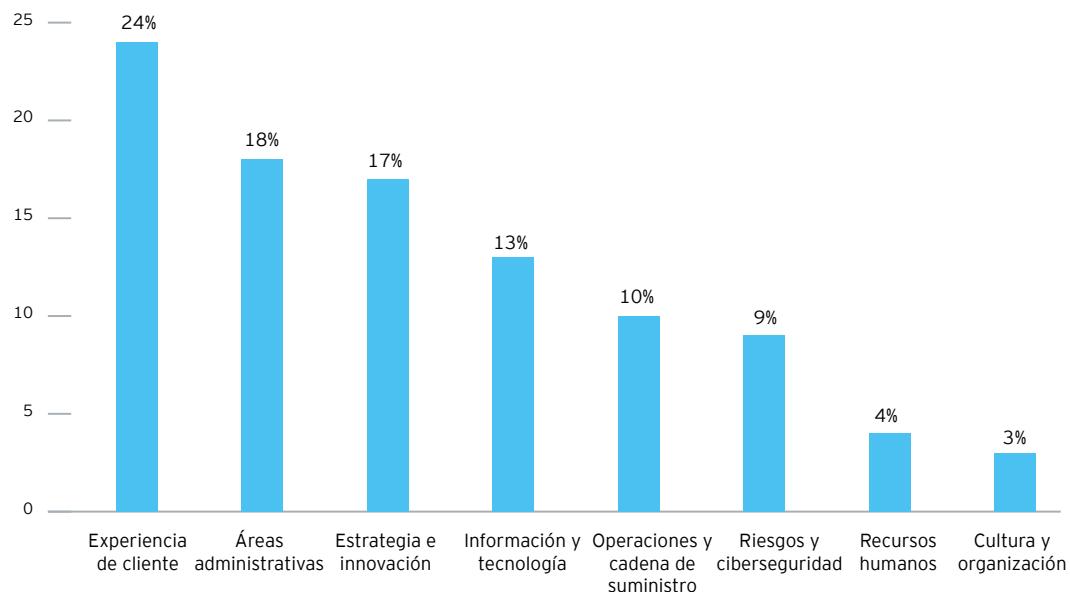
Si lo analizamos según el nivel de madurez digital, encontramos que más del 47% de las empresas con menor índice (Incipiente) aún no utilizan esta tecnología en absoluto. Por otro lado, las empresas con un nivel de madurez digital superior al promedio del país presentan una adopción mucho mayor. Precisamente, tal como se pudo apreciar previamente, las organizaciones que utilizan IA tienden a tener en promedio un mayor nivel de madurez, debido a que la IA no funciona por si sola, sino que depende mucho de una base digital sólida y la disciplina en la gestión de información.

#### PROPORCIÓN QUE NO USA EN ABSOLUTO IA SEGÚN NIVEL DE MADUREZ DIGITAL



## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

### INCIDENCIA DE USO DE LA IA EN ÁMBITOS EMPRESARIALES



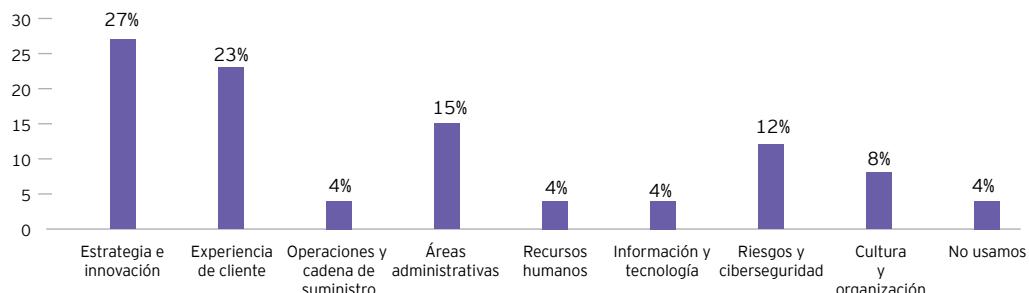
Según el nivel de madurez digital, se observa que las organizaciones con mayor madurez están aprovechando la inteligencia artificial en los ámbitos de **Estrategia e Innovación** y **Experiencia de cliente**, que son los más desarrollados en nuestro país. Sin embargo, también están comenzando a aplicarla en **Áreas Administrativas, Riesgos y Ciberseguridad** y **Cultura y organización**.

De manera similar, en las empresas con un nivel de madurez intermedio, resulta interesante que también se está aplicando en las **Áreas**

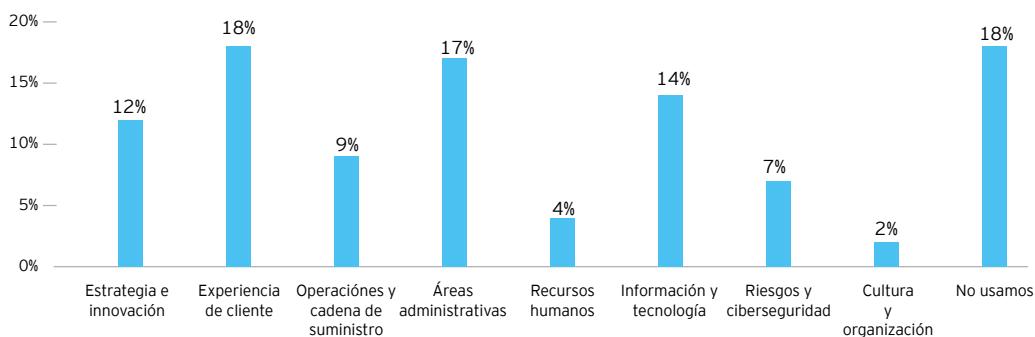
**Administrativas**, un ámbito que previamente había sido menos priorizado para la aplicación de tecnologías. Es probable que en estos casos se estén realizando pilotos, debido a la naturaleza de la tecnología que requiere un proceso cognitivo y una fuente de datos previamente preparada. Al haber sido el ámbito el menos atendido por las tecnologías complementarias que requiere la IA, como son la analítica de datos y la automatización de procesos, podemos prever que esta adopción va a tardar en ser gradual.

## 7. Herramientas tecnológicas como habilitadores de transformación digital

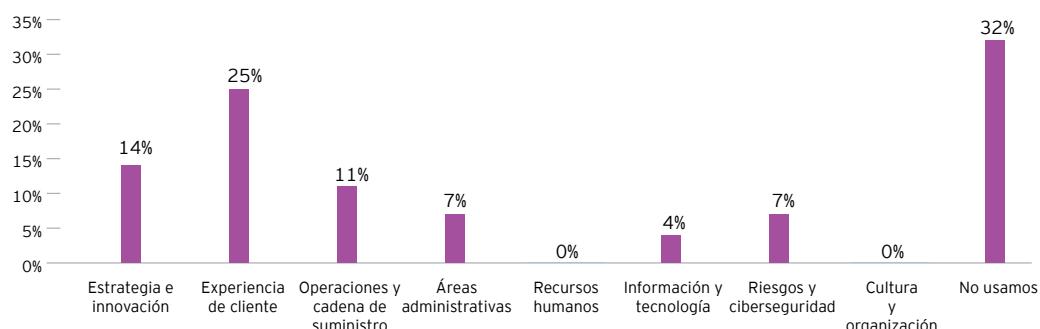
### USO DE IA SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL ALCANZADO: AVANZADO



### USO DE IA SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL ALCANZADO: ENCAMINADO



### USO DE IA SEGÚN EL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL ALCANZADO: INCIPIENTE





8

ROLES DETERMINANTES PARA LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Roles  
determinantes  
para la  
transformación  
digital

## 8. Roles para la transformación digital

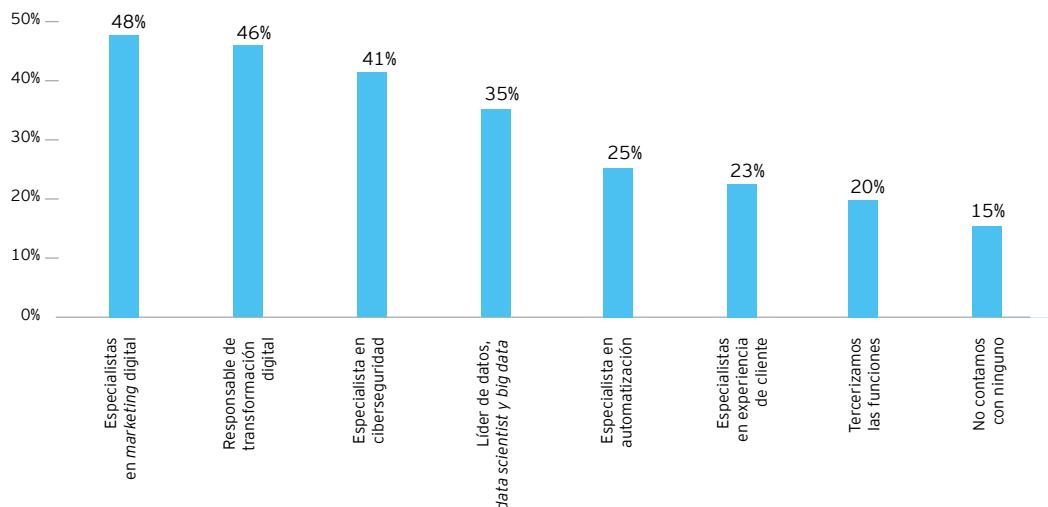
En cuanto a los roles relacionados con transformación digital que las empresas en el Perú están contratando, encontramos que el **especialista en marketing digital** es el más solicitado, con un casi 48%. Este rol es crucial para mantenerse competitivo en el mercado actual. Aunque no es un rol nuevo, su demanda ha surgido como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías en las organizaciones. Antes de la llegada del comercio electrónico y redes sociales, no existía esta necesidad. Los primeros en adoptar estas tecnologías alteraron el camino para los demás, y gradualmente surgiendo más profesionales a medida que aumentaba la demanda.

Cerca del 46% de las organizaciones que participaron del estudio, manifiestan contar con el rol de **responsable de transformación digital**, lo cual no necesariamente es una novedad. Sin embargo, es importante destacar que el proceso de transformación digital es algo que requiere de muchos otros roles complementarios para que se pueda ejecutar. Esto ha venido ocasionando que se vaya incrementando la incidencia de contratación de roles relacionados con la analítica de datos y automatización robótica de procesos. Precisamente podemos observar un crecimiento frente al estudio realizado en 2022 en la demanda de ambos perfiles.

---

### ROLES CON LOS QUE ACTUALMENTE CUENTAN LAS ORGANIZACIONES EN MATERIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---



## 8. Roles para la transformación digital

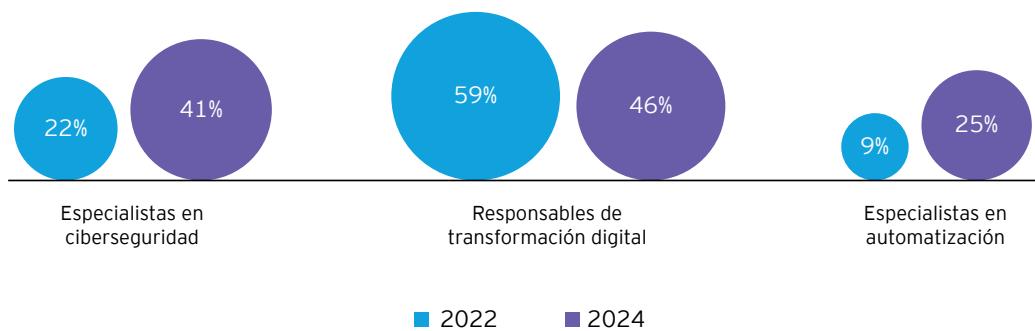
Particularmente la contratación de roles relacionados con RPA (Automatización Robótica de Procesos) han crecido en más del 62% en dicho periodo. Otro rol que ha venido siendo adoptado es el de líder o especialista en ciberseguridad, cuya demanda ha aumentado en más del 46%.

La interpretación de estos datos reafirma la necesidad de contar con un liderazgo en la transformación digital, que funcione como un director de orquesta a nivel estratégico. Este liderazgo debe de estar respaldado por un equipo de especialistas para poderlo ejecutar. Esto deriva en que la especialización para este rol no solo debe estar basada en temas tecnológicos sino también en conocimiento de la estrategia de compañía, del sector al que pertenece, así como gestión de equipo y de proyectos. Es aquel que debe buscar

a los expertos en cada uno de los temas a ser desarrollados como parte del plan transformacional.

Otro rol que ha aumentado su presencia en las organizaciones peruanas es el de especialista en ciberseguridad, alcanzando un 41% de la muestra. Este crecimiento responde a la sofisticación de los ataques ciberneticos y a la mayor conectividad que están obteniendo las organizaciones al venir integrando sus procesos digitalmente. Tal como lo previmos en la edición anterior del presente estudio, la evolución natural de la transformación digital ha llevado a una mayor necesidad de fortalecer sus defensas contra ataques ciberneticos. Hoy en día, a medida que se genera más información, más allá de la conectividad, también se constituye en activos valiosos a proteger. Por lo tanto, prevemos que este rol continuará siendo muy relevante y esencial en las organizaciones.

### COMPARACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LOS ROLES EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## 8. Roles para la transformación digital

En cuanto a datos, el tercer lugar en incidencia de contratación es el rol relacionado con datos. Cabe resaltar que puede ser más de una persona por rol, sin embargo, para efectos del estudio consideramos los roles como uno solo, a pesar de que usualmente se divide en especializaciones.

Por otra parte, las empresas con roles en automatización, experiencia de cliente y análisis de datos presentan, en promedio, índices mayores a 66 puntos. Esto sugiere que estos tres son fundamentales para las organizaciones en proceso de transformación, generando valor y contribuyendo a la madurez digital. Un patrón similar se observa con el especialista en ciberseguridad y responsable líder de transformación digital, ambos presentes en organizaciones con madurez superior al promedio.

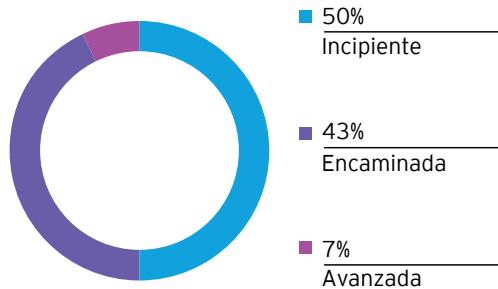
Otro hallazgo interesante es la tercerización de estas funciones. Se observa un crecimiento de poco más del 5% en la contratación de estos servicios externos en comparación con 2022. Además, hay una disminución de casi 12% en aquellos que no contaban con ninguno de estos perfiles. En otras palabras, hay más organizaciones peruanas que están contratando perfiles relacionados con la transformación digital, ya sea para tenerlos como parte de su planilla o tercerizando el servicio.

Al establecer una relación entre el nivel de madurez digital de las empresas, encontramos que aquellas organizaciones que no cuentan con ninguno de estos perfiles tienen en promedio un índice del 53.92. Por otro lado, los que tercerizan las funciones alcanzan un índice del 58.86. En ambos casos, están por debajo del promedio del Perú que es 61.46.



## 8. Roles para la transformación digital

### NIVEL DE MADUREZ EN ORGANIZACIONES QUE NO TIENEN PERFILES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Precisamente, el 50% de las organizaciones que no cuentan con perfiles de transformación digital tienen un nivel Incipiente. Además, la mayoría de estas organizaciones son más pequeñas, con menos de 500 trabajadores y con ingresos por ventas inferiores a USD 50 MM.

En cuanto a la tercerización de roles o funciones de la transformación digital, podemos observar una incidencia muy similar entre los diferentes niveles de madurez digital, alcanzando un promedio de 20%. Esto sugiere que el nivel de madurez de la organización no parece estar significativamente afectado por la decisión de subcontratar dichos roles. La tercerización es una práctica bastante común que permite optimizar costos, y en niveles más altos de madurez, las organizaciones suelen contar

con roles de liderazgo y monitoreo de estas funciones a tercerizar, asegurando un avance controlado en la medida que se optimiza la inversión.

Además, la tercerización de este tipo de roles a empresas de servicios profesionales, también genera una mayor demanda de roles y eleva el nivel de especialización. Frente a la escasez de perfiles para la transformación digital, siendo esta una de las principales barreras, las organizaciones han tenido que tomar este tipo de medidas. Esto, a su vez, incrementa la demanda de profesionales con estas especializaciones por parte de los proveedores de servicios, lo cual influye en el sector educativo para la generación de capacidades y en el mercado, ofreciendo mayores oportunidades laborales.



9



Hallazgos  
adicionales

## 9. Hallazgos adicionales

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

**Solo el 40%** de las empresas tiene identificadas las tendencias digitales que impactarán en su sector.

**El 29%** de las empresas manifiesta que ya están invirtiendo en tecnologías disruptivas que faciliten la innovación en sus organizaciones.

**El 47%** de las empresas encuestadas, manifiesta que sus Directores ya tienen la transformación digital como un punto prioritario en su agenda.

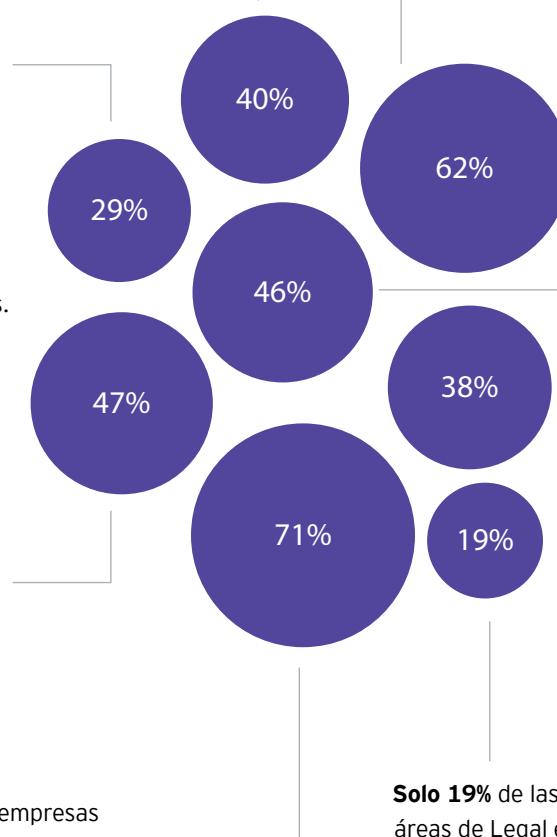
**Cerca del 71%** de las empresas opina que no invierten lo suficiente en promover la innovación y disruptión.

**Aproximadamente 62%** de las empresas considera que aún no cuenta con las competencias digitales necesarias para emprender una transformación digital.

**Cerca del 46%** de empresas ya cuenta con un responsable de transformación digital en su organización.

**Solamente el 38%** de las organizaciones participantes considera que ya cuenta con las habilidades para incorporar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y soluciones ágiles y digitales.

**Solo 19%** de las empresas involucra a sus áreas de Legal e Impuestos en decisiones críticas relacionadas con las inversiones en tecnología digital, ante un ambiente regulatorio en constante cambio.



## 9. Hallazgos adicionales

**Cerca del 40%** de empresas ya cuenta con un gobierno de datos instituido, se cercioran de cumplir regulaciones y los protegen de ataques cibernéticos.

**Casi el 74%** de las organizaciones participantes considera que aún no cuentan con una visión completa de su riesgo digital o no cuentan con un rol en su organización que trabaje proactivamente en su mitigación.

**Solamente el 24%** considera que tiene una ventaja al utilizar inteligencia artificial y analítica de datos para identificar y responder a cambios en el mercado.

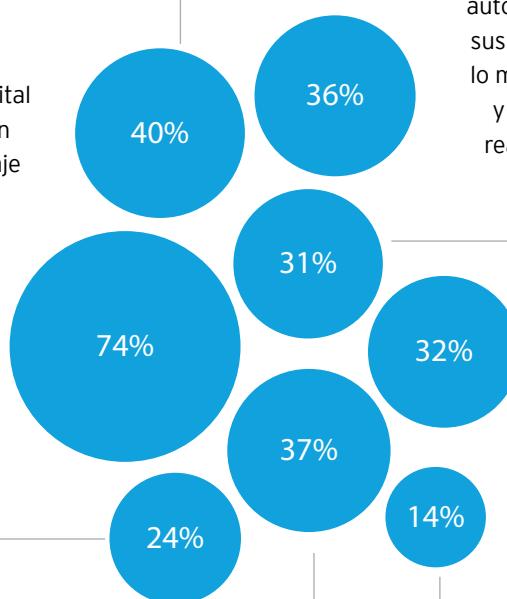
**Aproximadamente el 37%** de las empresas participantes concibe los datos como un activo crítico de la organización y ha establecido las bases para su gestión y gobierno.

**Poco más del 36%** de la muestra afirma estar en posición de medir las experiencias de sus clientes utilizando tecnologías digitales y de planificar acorde con la retroalimentación.

En términos de cadena de suministro, **sólo el 31%** ha logrado digitalizar y automatizar la integración con sus clientes y el 20% ha hecho lo mismo con sus proveedores y operadores logísticos para reaccionar rápidamente ante eventos inesperados.

**Poco más del 32%** de los participantes considera que su organización y cultura favorecen la atracción y retención de talento con capacidades relacionadas con tecnología y gestión de lo digital.

**Únicamente el 14%** aprovecha la inteligencia artificial y/o analítica de datos para atraer, retener, desarrollar y medir el desempeño del talento humano en su organización.





10

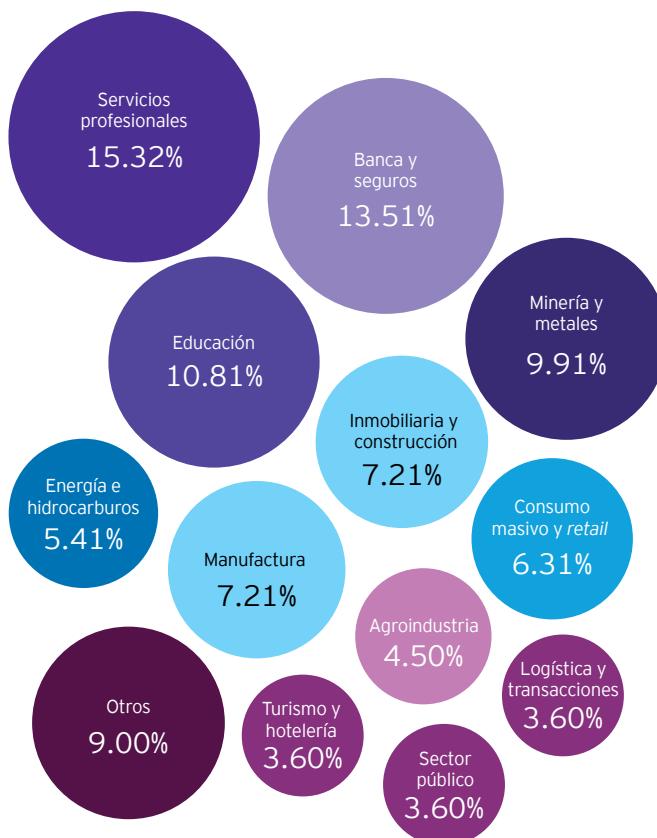


Ficha  
técnica

## 10. Ficha técnica

El estudio de madurez digital en el Perú se realizó entre los meses de junio y julio del 2024, con la participación de alrededor de 120 ejecutivos de 16 sectores industriales.

### PARTICIPACIÓN POR SECTOR EMPRESARIAL



El estudio se compone de **47 preguntas** cubriendo los siguientes 7 ámbitos de gestión en las empresas:

- ▶ Estrategia e Innovación
- ▶ Experiencia de cliente
- ▶ Operaciones y Cadena de Suministro
- ▶ Administración (Finanzas, Legal, Recursos Humanos)
- ▶ Información y Tecnología
- ▶ Riesgos y Ciberseguridad
- ▶ Cultura y organización

Las respuestas de los participantes han sido **valorizadas de 1 a 5**, donde 5 representa una madurez digital plena.

## 10. Ficha técnica

Se consideran tres estados de madurez digital basado en el DMI.

### Incipiente

## DMI < 50

Organizaciones aún en proceso de desarrollar su transformación digital, que requiere encontrar un punto focal de inicio.

### Encaminada

## DMI 51- 79

Organizaciones en movimiento, avanzado hacia una madurez digital. Sin embargo, todavía existen oportunidades de mejora para que la integración digital de sus procesos de manera uniforme.

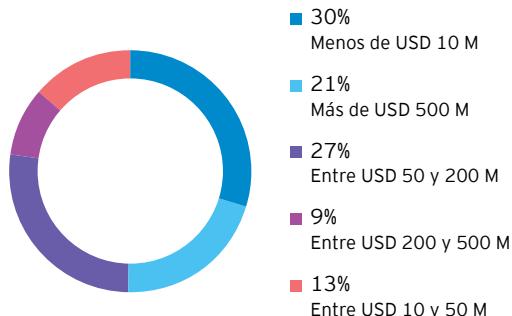
### Avanzada

## DMI > 80

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

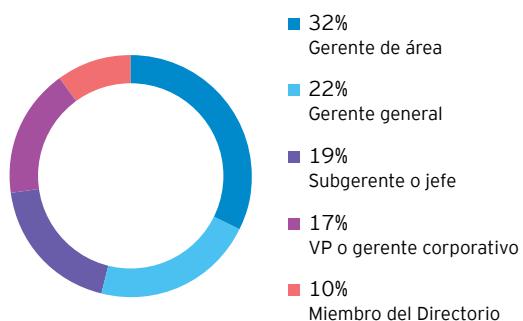
### Clasificación de participantes según nivel de facturación

#### PARTICIPACIÓN POR VENTAS



### Clasificación de participantes por nivel jerárquico

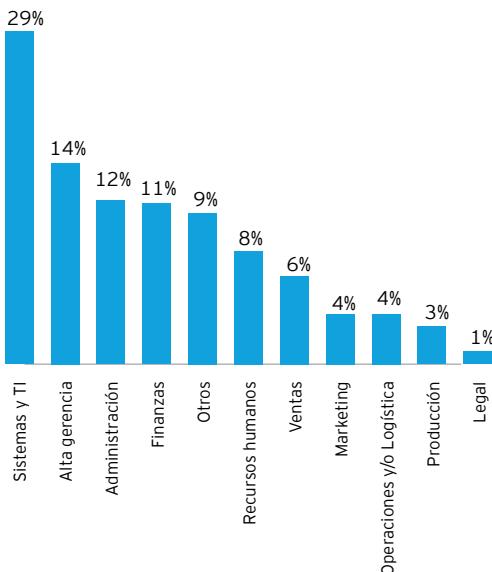
#### PARTICIPACIÓN POR NIVEL ORGANIZACIONAL



## 10. Ficha técnica

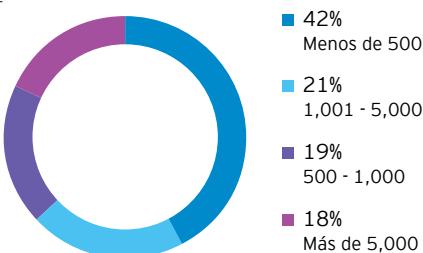
### Clasificación de participantes por área de especialización

PARTICIPACIÓN POR ÁREA DE TRABAJO



### Clasificación de participantes por cantidad de colaboradores

PARTICIPACIÓN POR CANTIDAD DE COLABORADORES



## CONTACTOS

**Jorge Acosta**

jorge.acosta@pe.ey.com

**Francisco Escudero**

francisco.escudero@pe.ey.com

**Giuliana Guerrero**

giuliana.guerrero@pe.ey.com

**Óscar Meléndez**

oscar.melendez@pe.ey.com

**Pilar Quinteros**

pilar.quinteros@pe.ey.com

**Pablo Salvador**

pablo.salvador@pe.ey.com

**Renato Urdaneta**

renato.urdaneta@pe.ey.com

## AGRADECIMIENTO

Jorge Acosta  
Wilder Alberca  
Maria Fernanda Cáceres  
Francisco Escudero  
Karin Fernandini  
Nathalie Gambini  
David Lizano  
Romina Lo  
Julio Mejía  
Paul Mendoza  
Karla Ramirez  
Omar Uribe

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](http://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](http://ey.com)

© 2024 EY

Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

[ey.com](http://ey.com)

#### EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaunde 171  
San Isidro - Lima, Perú  
Telf: +51 1 411 4444

Av. Jorge Basadre 330  
San Isidro - Lima, Perú  
Telf: +51 1 411 4444

#### EY Arequipa

Edificio City Center, Piso 13,  
Torre Sur, Cerro Colorado  
Arequipa - Perú  
Telf: +51 54 484 470

#### EY Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. Las Flores del Golf III,  
Víctor Larco Herrera 13009. 3er piso, Salón  
Wachakes Sede Miguel Ángel Quijano Doig  
Trujillo - La Libertad, Perú  
Telf: +51 44 608 830

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey\_peru

 /EYPeru

 [ey.com/pe](http://ey.com/pe)