



**Pacífico**  
Business School

# INFORME DE MADUREZ DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PERÚ

2da edición

Elaborado por:

**RS** RocaSalvatella



# INDICE

---

## PRIMERA PARTE

### / CONTEXTUALIZACIÓN

- 01 Introducción: Alianza Pacífico Business School - RocaSalvatella
- 02 La era digital: Transformación Digital, Global, Conectada y Cambiante
- 03 El mundo de los negocios: Evolución y adaptación necesarias
- 04 La Transformación digital:
  - ▷ Modelo de Transformación Digital de RocaSalvatella
  - ▷ Modelo de Competencias digitales de RocaSalvatella

## SEGUNDA PARTE

### / RESULTADOS

- 01 Sobre el Informe
- 02 Resultados según Madurez Digital de los directivos
- 03 Resultados según Contexto
- 04 Resultados según Perfil Digital
- 05 Resultados según Tipos de Uso

A man in a suit is shown in profile, looking thoughtful with his hand to his chin. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. In the background, there are faint digital graphics, including a circular network diagram and some text fragments like "LOREN TRAM".

# CONTEXTUALIZACIÓN

“La digitalización no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que está generando nuevos retos y oportunidades para las organizaciones y profesionales”

# INTRODUCCIÓN

**Pacífico Business School y RocaSalvatella\*** se unen para realizar el 2do Informe de Madurez Digital de los Directivos del Perú. Este Informe busca medir el dominio de habilidades y competencias digitales de los directivos y CEO's del país.

Las conclusiones del informe permitirán tener una visión más amplia y un mejor conocimiento sobre en que medida los directivos del Perú están preparados para ser competitivos en la actual economía digital. El estudio toma como base el marco metodológico del **Modelo de Competencias Digitales de RocaSalvatella** como también del conocimiento en este ámbito de algunos expertos de la Pacífico Business School.

El modelo de competencias aquí expuesto es un modelo basado en la experiencia de 11 años de actividad y de acompañar a empresas líderes en sus procesos de transformación digital. El Modelo de Competencias Digitales de RocaSalvatella reúne las 8 competencias digitales básicas que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital. El impacto de desarrollar estas competencias genera una ventaja competitiva; individualmente hace que el desarrollo de éstas forme mejores profesionales. Aplicadas sobre el conjunto de una organización producen mejoras en la competitividad y la productividad. Colectivamente permiten enfrentar con mayores garantías de éxito el desafío digital.



**\*Sobre Pacífico Business School:** Pacífico Business School, es la escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico en Perú, una de las principales universidades del país. Tiene como misión contribuir al desarrollo económico y al bienestar social del Perú, mediante la formación de profesionales éticos y líderes en sus campos de especialidad.

Su modelo educativo se basa en la excelencia académica y la formación integral; donde toma particular relevancia su vinculación con la comunidad empresarial, con instituciones académicas internacionales de prestigio y con su red de egresados.

**\*Sobre RocaSalvatella:** RocaSalvatella, es una empresa especializada en transformación digital, que tiene su matriz en Barcelona (España) y que cuenta también con oficinas en Perú, Colombia y Ecuador. Su misión es acompañar a empresas y organizaciones a ser más competitivas y rentables en el contexto actual, dando respuesta a sus necesidades de crecimiento e identificando las oportunidades de negocio que ofrece la digitalización. La empresa cuenta con 11 años de trayectoria y ha trabajado para empresas líderes en todos los sectores.



# LA ERA DIGITAL

**Vivimos en un mundo digital, global e hiperconectado, caracterizado por el cambio social y tecnológico continuo y acelerado, la irrupción constante de nuevos actores, y la conectividad ubicua.**

Formamos parte de un **mundo en red** en el que cada día se cuestionan las jerarquías y las relaciones de poder entre las personas y las estructuras, en el que conviven e interaccionan las lógicas analógicas, físicas o convencionales con las lógicas digitales y en el que la información y el conocimiento fluyen de forma masiva y están accesibles en cualquier momento y en cualquier lugar.

Un mundo en constante transformación que incide y se retroalimenta de cambios en la forma de ver las cosas, en los comportamientos cotidianos, en las actitudes y en los valores, **convirtiendo a ciudadanos, profesionales, clientes y mercados en tensores de cambio en función de nuevas demandas y necesidades que no son satisfechas por las formas y negocios convencionales.**

**Los mercados son globales, las organizaciones y los negocios son globales, los profesionales son globales. Lo global se ha convertido en habitual y cercano.** Lo digital ha acercado lo distante, mezclado lo diverso y visibilizado lo periférico.

Junto con la tecnología y lo digital, **el cambio permanente es otra de las características de nuestro tiempo.** Vivimos en un mundo innovador, disruptivo, abundante, veloz pero también incierto y fragmentario. Ni siquiera el ritmo de cambio es estable y cada día se acelera.

Vivimos en un mundo marcado por lo que Barry Schwartz denominó la paradoja de la elección, **Zygmunt Bauman** la modernidad líquida y John Seely Brown la era del flujo continuo.



**“La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio como la oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar”**

# EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

La digitalización de una empresa no es un objetivo en si mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para afrontar el nuevo escenario competitivo y las nuevas necesidades y comportamientos de los clientes. La clave es visualizar este momento como una oportunidad que permita combinar inteligentemente prácticas y formas de hacer que nos siguen dando resultado a día de hoy pero sin olvidar la creación de nuevas propuestas de valor que nos conecten con los resultados del futuro.

Todo negocio es ya un negocio digital. Lo que tenemos entre manos es una de las pocas revoluciones disruptivas de la historia. Una de esas transformaciones que modifican de manera trascendental nuestro sistema productivo. Vivimos en un mundo cada vez más necesitado de talento e innovación para responder a la globalización y a la complejidad de los mercados pero también para dar respuesta a lo local y atender a lo diferente.

En las dos últimas décadas y seguramente en lo que está por venir el **entorno competitivo se ha transformado completamente**. Han desaparecido grandes empresas y se han consolidado otras que ni siquiera existían. La forma en que los clientes se relacionan con las marcas es muy diferente y la llegada de cada vez más nativos digitales al mercado aún va a acentuar más esta tendencia. En respuesta a este nuevo cliente y gracias a la evolución tecnológica están apareciendo nuevos players con nuevos modelos de negocio que son más competitivos y que están atacando la cadena de valor de las empresas tradicionales.

**"Ninguna empresa de ningún sector queda al margen de la transformación digital. La adaptación al nuevo entorno digital es y será la clave del éxito de cualquier negocio. Las empresas serán digitales o no serán"**

Por todos estos motivos las empresas deben iniciar procesos de transformación digital orientados a garantizar la adaptación y supervivencia a largo plazo. **No se trata de acciones tácticas sino de reflexiones estratégicas** que han de llevar a definir la hoja de ruta digital para los próximos años.

Así, la estrategia digital resulta un factor determinante para los procesos de transformación de cualquier negocio. En estos procesos la tecnología es importante, es un habilitador y una palanca para el cambio, pero **la mirada necesaria para el éxito sin duda no es tecnológica sino cultural y de negocio**.

# TENDENCIAS DIGITALES GLOBALES

## LA CONECTIVIDAD, CLAVE EN LA RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

Todo y todos estamos conectados. La sincronización se ha insaturado en nuestras vidas gracias a los celulares.

El uso de lo digital ha transformado profundamente la manera en que nos relacionamos con el entorno y con las compañías. Conectados 24/7, podemos contactar con las marcas cuando y donde queramos y por múltiples canales. Y no solo nuestros consumidores están siempre conectados, nuestros clientes y proveedores también.

**“El impacto de lo digital en la conectividad ha transformado la manera de consumir de los ciudadanos y ello obliga a las empresas a repensar su modelo de relación con ellos”.**

## NUEVOS CLIENTES CON NUEVAS FORMAS DE CONSUMO

Las empresas deben entender a sus nuevos clientes y atenderlos mejor, siempre buscando optimizar su promesa de valor. También deben buscar una retroalimentación constante por parte de los consumidores.

## LOS DATOS LA NUEVA PIEDRA FILOSOFAL EN LOS NEGOCIOS

Los avances en Big Data y el aprovechamiento de los datos por las empresas han replanteado la manera de hacer negocios y han fomentado cambios profundos en la economía.

La explotación de los datos ha permitido el desarrollo de nuevas metodologías de monetización, y se han convertido en un componente clave de la transformación digital de las organizaciones.

**“El uso de los datos puede ser el vector que transforme las compañías y sus procesos internos para orientarse a la rápida toma de decisiones tanto en la operación como en la comercialización de productos y servicios”**

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS NEGOCIOS

La transformación digital no es un tema de tecnología (aunque ésta es un habilitador clave) sino una cuestión de negocio. Airbnb no tiene mejor tecnología que cualquier gran cadena hotelera pero si ha comprendido que el ámbito del alojamiento ha cambiado y demandaba una nueva propuesta de valor. Así la visión, la estrategia, los diferentes ámbitos del negocio y la cultura organizativa son elementos clave en estos procesos de transformación.

El hecho digital está impactando a todos los sectores de actividad, algunos de forma más intensa y otros no tanto. También está obligando a repensar todos los procesos de negocio: el marketing, el desarrollo de marca, la atención al cliente, el offering actual, los modelos de negocio futuros, la comunicación interna, la relación con los proveedores, la investigación de mercados, los modelos operativos y organizativos, la gestión de crisis, los procesos de innovación, la formación de personal entre otros, hasta abarcar todos y cada uno de los procesos de cualquier organización, sea cuál sea el área funcional y sea cuál sea el sector.

## EL MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE ROCASALVATELLA

Desde RocaSalvatella, y con la experiencia de diez años de actividad en diferentes sectores, en múltiples países y con más de 400 proyectos de transformación digital, hemos entendido cuales son los ámbitos clave del negocio para afrontar con éxito un proceso de transformación con implicaciones tan profundas dentro de una empresa. Los seis ejes que intervienen en la transformación digital de los negocios cuentan con dos ejes de impacto transversal, la visión y la cultura digital, y cuatro relativos a los diferentes ámbitos de una empresa u organización:



**"Las palancas para la transformación digital son: la visión, los procesos, los puntos de contacto, el rediseño de servicios, los nuevos modelos de negocio y el cambio cultural"**

## I La Visión

La digitalización ofrece múltiples posibilidades de desarrollo a negocios y empresas. Muchas son conscientes de ello, pero pocas se atreven a cometer el reto digital. Las organizaciones deben invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad originadas por fenómeno digital. Para ello, será esencial dominar las lógicas digitales y entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa.

La visión empresarial de lo digital, de la misma manera que sucede con la cultura digital, es un eje transversal que afecta a todas y cada una de las diferentes fases de la transformación digital de los negocios y que debe acompañar a la empresa a lo largo de todo el camino hacia la digitalización.

## III Puntos de contacto

La gente está en la red y se comunica a través de ella, los usuarios dialogan y se organizan, y eso ha obligado a replantearse buena parte de las acciones de marketing y comunicación, pero también de atención al cliente. Ello ha obligado a actualizar lo que hasta ahora entendíamos como "puntos de contacto" y la nueva palabra de moda es "omnicanalidad", pues el usuario nos pide que nos relacionemos con él de forma única pero a través de múltiples canales de interacción. Más allá de los coyunturales Facebook o Twitter, la ciudadanía exige ser atendida las veinticuatro horas del día todos los días del año, sea donde sea. Presencialmente, por teléfono o en la red. Sobre todo en la red.

## V Modelos de Negocio

En la mayoría de sectores, el actual jugador dominante se desarrolla con más o menos agilidad en las tres primeras etapas del negocio, pero presenta fuertes resistencias en explorar de manera decidida esta quinta. Todo el mundo sabe que el negocio de la banca pasa por hacer desaparecer la mayor parte de su red de oficinas, pero aún es habitual la compra de una red de oficinas cuando una entidad quiere desplegarse en un nuevo territorio. De la misma manera que parece evidente que la digitalización del sector editorial conducirá a un modelo de negocio de tarifa plana, como ya ha pasado con la música, pero los grandes grupos editoriales aún insisten en vender los libros, físicos o digitales, de uno en uno. El cambio de modelo de negocio aún tiene algo de radical y, quien lo explora con menos complejos, son los nuevos jugadores. Spotify en música, AirBnB o Booking en turismo, Uber en transporte público... Nuevos jugadores irreverentes contra los cuales la primera defensa acostumbra a ser legal o jurídica, pero que parecen imparables. Redefinir la intermediación en un sector, los sistemas de usuarios compartiendo sus activos, el Blockchain o la Internet de las cosas son algunos de los tótems bajo los cuales se están construyendo buena parte de los nuevos modelos y parecen depender más de otra forma de entender el negocio que de una base tecnológica.

## II Los Procesos

En la mayoría de empresas, los primeros pasos digitales están centrados en la mecanización y optimización de procesos. Pero la mecanización de procesos no es lineal en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales. Ya es habitual ver a los taxistas con GPS, pero aún los hay quienes no aceptan el pago con la tarjeta de crédito. Hay flotas de camiones que no están geoposicionadas, pero la compañía eléctrica ya nos dice que en nuestra casa quiere que todos los contadores sean digitales. La digitalización de los procesos es desigual, pero avanza a medida que los beneficios de su puesta en marcha superan los costes que generan. Si hace unos años las resistencias aún eran culturales, ahora, para impulsar esta primera fase de la digitalización, solo resultan significativas aquellas que se refieren al factor económico.

## IV Los Servicios y Productos

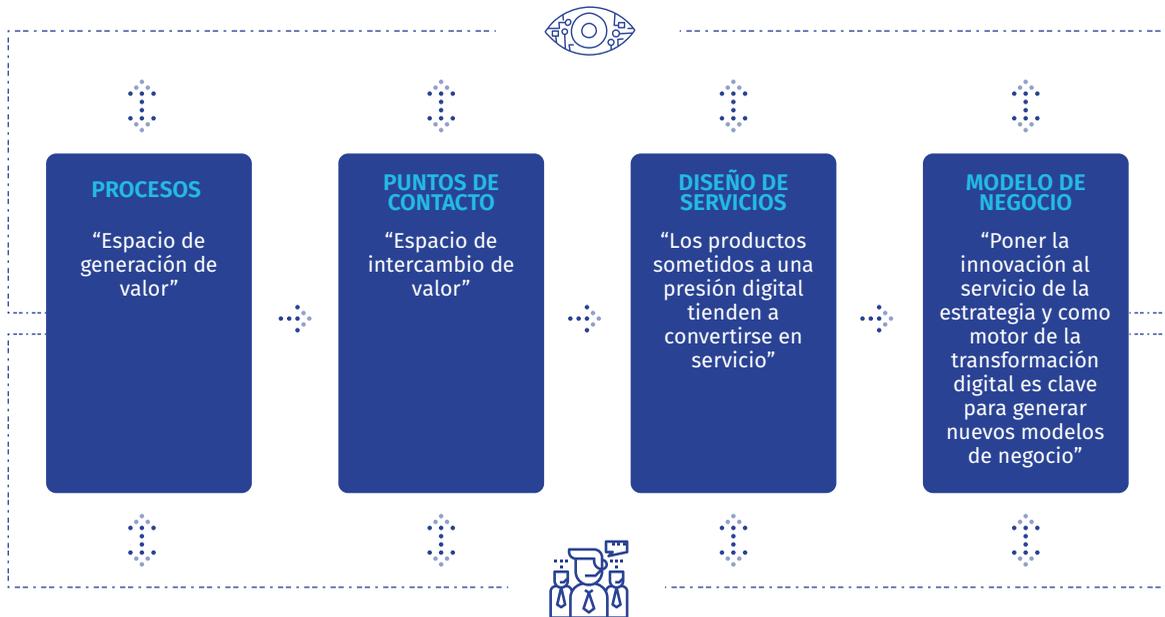
Si una empresa ha mecanizado correctamente sus procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente, entra casi de forma inevitable en el (re) diseño de nuevos servicios y productos: Amazon sugiere qué libros podríamos estar interesados en leer; los transportistas pueden informar sobre la ubicación de nuestra mercadería; las compañías de telefonía pueden decirnos cuántos franceses entraron ayer en el país; VISA sabe el precio medio del menú en todos los restaurantes de Lima; un médico puede monitorizar en tiempo real las constantes vitales de un paciente que está en su casa... Una avalancha de nuevas oportunidades que antes de la digitalización eran ficción y que, ahora son demandas lógicas del mercado. No es innovación, es adaptación al entorno.

## VI La Cultura Digital

Para muchas compañías el reto digital no reside ni en los clientes ni en los procesos, sino que el principal desafío consiste en transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. Las resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales caballos de batalla de las grandes organizaciones para afrontar la transformación digital. Para acelerar el proceso de digitalización de la empresa será necesario promover la adopción de competencias y habilidades digitales de los trabajadores. Se deberán instaurar nuevos modelos organizativos y operativos que garanticen la competitividad. También serán necesarias nuevas metodologías de trabajo que permitan dotar de más velocidad a las empresas tradicionales. Nuevos valores como la agilidad, la flexibilidad, la creatividad, la cultura digital e incluso la ética serán claves en la cultura transformacional de las organizaciones. Sólo las compañías que sean capaces de insertar el chip digital en el ADN avanzarán con éxito en la senda digital.

## VISIÓN

Las organizaciones deben invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad originadas por fenómeno digital. La visión empresarial de lo digital, de la misma manera que sucede con la cultura digital, es un eje transversal que afecta a todas y cada una de las diferentes fases de la transformación digital de los negocios y que debe acompañar a la empresa a lo largo de todo el camino hacia la digitalización.



## CULTURA • ORGANIZACIÓN

Para muchas compañías el reto digital no reside ni en los clientes ni en los procesos, sino que el principal desafío consiste en transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. Las resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales caballos de batalla de las grandes organizaciones para afrontar la transformación digital del negocio. Para acelerar el proceso de digitalización de la empresa será necesario promover la adopción de competencias y habilidades digitales por parte de toda la organización, crear nuevos modelos operativos, capturar nuevos atributos y aplicar nuevas metodologías de trabajo.

Simplificar en sólo seis etapas la transformación digital de los negocios es un ejercicio arriesgado teniendo en cuenta que la casuística es casi infinita, pero nos parece una buena aproximación para entender los fundamentos del momento empresarial actual.

La transformación no sigue el mismo ritmo en todos los sectores, y mientras unos inician la tercera etapa, otros aún están en la primera. Y lo mismo pasa con las áreas funcionales: marketing, comunicaciones, recursos humanos, finanzas, operaciones, ventas. Dentro de una misma empresa podemos observar dos departamentos en diferentes etapas de digitalización. Que sea traumático o no, o suave y razonable, depende sobre todo de la presión del mercado, y del orden en que el mercado permita transitar por la digitalización. Mientras que hay empresas o departamentos que van ordenadamente de una etapa a otra, las hay que han empezado la casa por el tejado en contra de su voluntad. Estos son los agentes más vulnerables a la aparición de un nuevo actor que los sustituya, aunque hoy tengan una posición claramente dominante. Los nuevos actores, los pure players, van directamente a la quinta etapa (repensar el modelo de negocio), pues las cuatro primeras ya les son innatas: los procesos internos, el contacto con el cliente y el producto o servicio son digitales de origen.



# EL MODELO DE COMPETENCIAS DIGITALES DE ROCASALVATELLA

Lo digital ha amplificado nuestro carácter social. Ser más digitales significa ser más sociales, significa formar parte de una nueva cultura de la participación caracterizada por unas barreras muy bajas para la producción de conocimiento compartido, la resolución de problemas de manera colaborativa, la circulación y la abundancia de la información.

Las estructuras tradicionales, verticales, rígidas, pesadas y lentas, no son capaces de dar respuesta adecuada a los retos de la actual sociedad-red basada en la interacción, la levedad, la velocidad y la conectividad.

El modelo de competencias de RocaSalvatella está basado en la experiencia. **Reúne 8 competencias básicas que consideramos debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital.** Individualmente nos hacen mejores profesionales. Aplicadas sobre el conjunto de una organización producen un gran impacto. Colectivamente nos permiten enfrentar con éxito el desafío digital.

En última instancia todas deben estar orientadas a resultados. Mirar cada una de las 8 competencias bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en poderosas herramientas de negocio y en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI.



**CONOCIMIENTO DIGITAL**



**TRABAJO EN RED**



**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**



**COMUNICACIÓN DIGITAL**



**APRENDIZAJE CONTINUO**



**LIDERAZGO EN RED**



**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**



**VISIÓN ESTRATÉGICA**

“Mirar cada una de las 8 bajo el prisma de la orientación a resultados las transforma en poderosas herramientas de negocio y, tal y como estamos argumentando, en competencias imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI”

A pesar de que la mayoría de directivos consideran que ni ellos ni sus organizaciones están lo suficientemente preparados para adoptar los cambios culturales que la incorporación de lo digital supone, las organizaciones siguen rigiéndose por lógicas analógicas a la hora de captar, desarrollar, medir a las personas y de organizarse internamente.

En este contexto cobra relevancia el concepto de **competencia digital** que se ha convertido en uno de los conceptos claves para entender cómo se pueden aprovechar las oportunidades de la sociedad digital. En este documento, **competencia digital es la combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que nos sirven para alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia en contextos altamente digitales.** Las competencias digitales profesionales son las competencias digitales necesarias para que organizaciones y profesionales puedan aprovechar y explotar al máximo las oportunidades estratégicas y de negocio provocadas por la transformación digital.

Algunas de las competencias del modelo que aquí presentamos, como el conocimiento digital, son nuevas; otras, siendo clásicas como la gestión de la información, se han transformado completamente a la luz de lo digital; y, la mayoría, siendo habituales en la gestión empresarial, como son la **comunicación digital, el trabajo en red, el aprendizaje continuo, la visión estratégica, la orientación al cliente y el liderazgo digital** han adquirido un carácter protagonista y han sido revisadas a fondo. Aunque se pueden desarrollar individualmente, **las 8 forman un conjunto interrelacionado.**

Dominar la gestión de la información permite desarrollar el aprendizaje continuo en entornos digitales. A su vez, el aprendizaje se ha convertido en una actividad cada vez más social por lo que es imprescindible entender y dominar el trabajo en red. Por último, alcanzar un nivel alto de estas tres competencias exige tener un buen nivel de comunicación digital. Estamos ante un círculo virtuoso en el que el desarrollo de una amplifica y mejora el resto.



### CONOCIMIENTO DIGITAL

Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.



### TRABAJO EN RED

Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.



### GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.



### COMUNICACIÓN DIGITAL

Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.



### APRENDIZAJE CONTINUO

Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.



### LIDERAZGO EN RED

Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.



### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.



### VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

La transformación digital es una responsabilidad compartida, pero es sobre todo responsabilidad de los equipos directivos adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de la cultura digital y de estas competencias digitales. El desafío digital exige a las organizaciones el desarrollo de una nueva cultura empresarial soportada sobre un conjunto de nuevas competencias caracterizadas por el papel protagonista de lo digital y que se desarrollan a través de la colaboración.



# RESULTADOS

“Sólo incidiendo en las personas, en sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, cambiaremos las organizaciones”



01

# SOBRE EL INFORME

El Informe de Madurez Digital se ha realizado a través de una encuesta dirigida a **directivos con un grado de responsabilidad medio-alto en empresas de diversos sectores y tamaños del Perú**. La encuesta estaba conformada por 33 preguntas.

El análisis tiene como base **el marco metodológico que ofrece el Modelo de competencias digitales de RocaSalvatella**, en base a 8 competencias digitales y el conocimiento integral de profesionales en el país, que posee la Pacífico Business School.

Se han analizado los resultados en base a tres indicadores: la madurez digital global\*, la diferencia respecto el mercado\*\* y la media por cada una de las 8 competencias digitales del modelo RocaSalvatella.

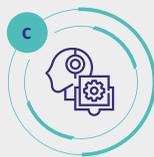
Los resultados dentro de este informe han sido estructurados según los siguientes cuatro bloques:



**RESULTADOS SEGÚN MADUREZ DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS**



**RESULTADOS SEGÚN CONTEXTO**



**RESULTADOS SEGÚN PERFIL DIGITAL**



**RESULTADOS SEGÚN TIPOS DE USO**



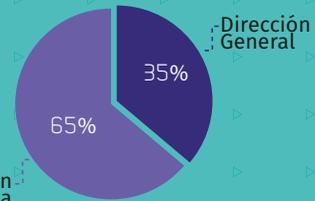
# PARTICIPACIÓN

Directivos con un grado de responsabilidad medio-alto en empresas de diversos sectores del Perú.



**410**  
DIRECTIVOS

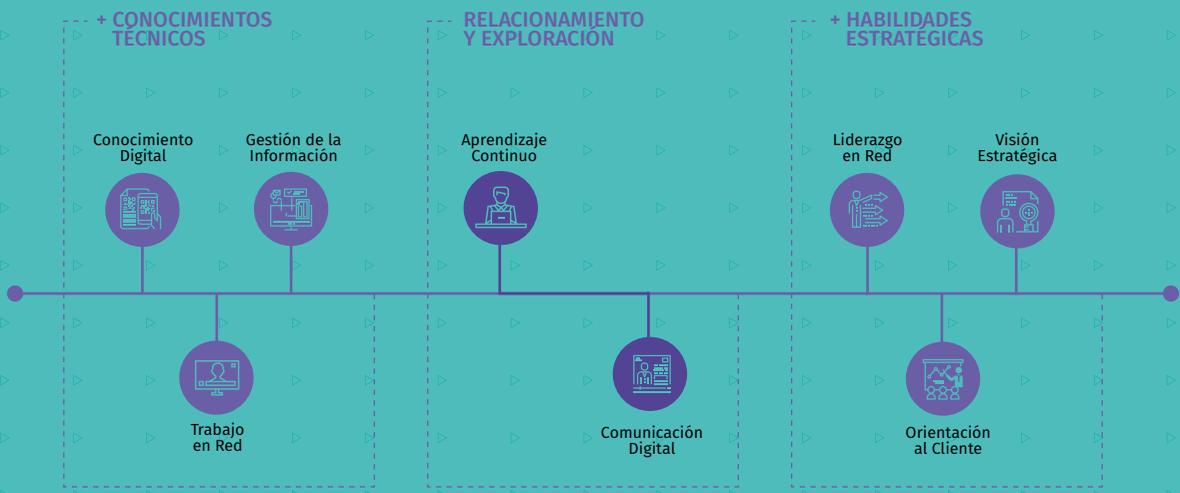
- ▶ 44% entre 37 a 47 años  
Generación X
- ▶ 32% entre 47 a más años  
Baby Boomers
- ▶ 24% entre 24 a 36 años  
Millennials



## SECTORES

Banca, Comercio, Construcción, Educación, Retail, Industria Manufacturera, Servicios, etc.

# SOBRE LAS 8 COMPETENCIAS DIGITALES DE ROCASALVATELLA:



La forma habitual de adquirir conocimientos empieza desde el entendimiento y usabilidad de herramientas digitales, una vez interiorizadas evolucionan a un estadio de razonamiento disruptivo que permite crear nuevas estrategias orientadas al negocio, desarrollando así habilidades estratégicas.

# RESULTADOS SEGÚN MADUREZ DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS

## MEIA DE MADUREZ DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PERÚ

6.94/10

PROMEDIO DE LA MADUREZ DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PERÚ\* SE ENCUENTRA EN EL NIVEL MEDIO



\*Madurez Digital: Resultado promedio obtenido del diagnóstico de competencias digitales de los directivos del Perú, resultado obtenido sobre una puntuación máxima de 10.

## MEIA DE CADA UNA DE LAS 8 COMPETENCIAS DIGITALES

Los directivos en el Perú tienen una curva de competencias digitales que se ha desarrollado al mismo ritmo que la aparición y **evolución de herramientas digitales**, es además una curva lógica que sigue el mercado: aprendes, interiorizas y desarrollas habilidades.

Las competencias: Conocimiento digital, trabajo en red, gestión de la información y comunicación digital; están más relacionadas con el buen uso y **aprovechamiento de las herramientas digitales en un entorno en red** y a un nivel óptimo. Mientras que aprendizaje continuo, liderazgo en red, orientación al cliente y visión estratégica están más relacionadas con la **exploración y una comprensión integral de las oportunidades** que trae la economía digital a los negocios.



+ Habilidades Estratégicas

+ Conocimientos Técnicos

# ¿QUÉ IMPLICA CADA COMPETENCIA?

Cabe destacar que todas las competencias antes mencionadas están relacionadas con la aplicabilidad de herramientas digitales a un nivel operativo y técnico.

## TRABAJO EN RED • 8.2

Los directivos del Perú sobresalen en la competencia de Trabajo en Red con una media de 8,2/10 (nivel alto al estar por encima de 7,5/10), lo que significa que son capaces de coordinarse y trabajar en equipo en entornos y con herramientas digitales. Esto permite que en las organizaciones se optimice la circulación de la información y del conocimiento, tanto tácito como explícito, mejorando el sentido de pertenencia y el alineamiento a los objetivos estratégicos.

## CONOCIMIENTO DIGITAL • 8.0

Los resultados en Conocimiento Digital (8,0/10 lo cual corresponde a nivel alto), demuestran que los directivos del Perú cuentan con un entendimiento profundo del entorno digital, utilizan de forma eficiente los recursos y herramientas digitales que este les presenta e integran las nuevas lógicas digitales en su trabajo profesional. El manejo de esta competencia permite que en la empresa aumente la productividad y se acelere la innovación mediante el aumento del conocimiento del entorno.

## GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN • 7.6

Gestionar la Información para los directivos del Perú (7,6/10) supone ser capaz de buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información. Abarca acciones tan diversas como navegar por Internet; suscribirse a contenidos relevantes; evaluar la calidad, la fiabilidad, la pertinencia, la exactitud y la utilidad de la información, los recursos y los servicios obtenidos en la red; entre otros. El tener un nivel alto en esta competencia, le aporta a la empresa capacidades de generar conocimiento relevante, inteligencia de negocio y análisis competitivo.

## COMUNICACIÓN DIGITAL • 7.3

Los directivos del Perú, poseen una Comunicación Digital media (7,3/10). Son capaces de comunicarse de manera eficiente con el resto de la organización así como con el exterior utilizando todos los medios y formatos disponibles. Esta competencia permite que en la organización se incremente la transparencia y la visibilidad del conocimiento interno.

## APRENDIZAJE CONTINUO • 6.6

El Aprendizaje Continuo para los directivos del Perú (6,6/10) comprende que gestionan medianamente su propia capacitación digital y que algunas veces participan en actividades de formación regulada o informal en línea desarrollando un aprendizaje conectado, situado y contextualizado de manera autónoma. Es además una competencia crucial para que tanto los directivos como el resto de colaboradores puedan mantenerse actualizados y ser competitivos además, de ser capaces de adaptarse a los constantes cambios del mundo digital.

## LIDERAZGO EN RED • 6.5

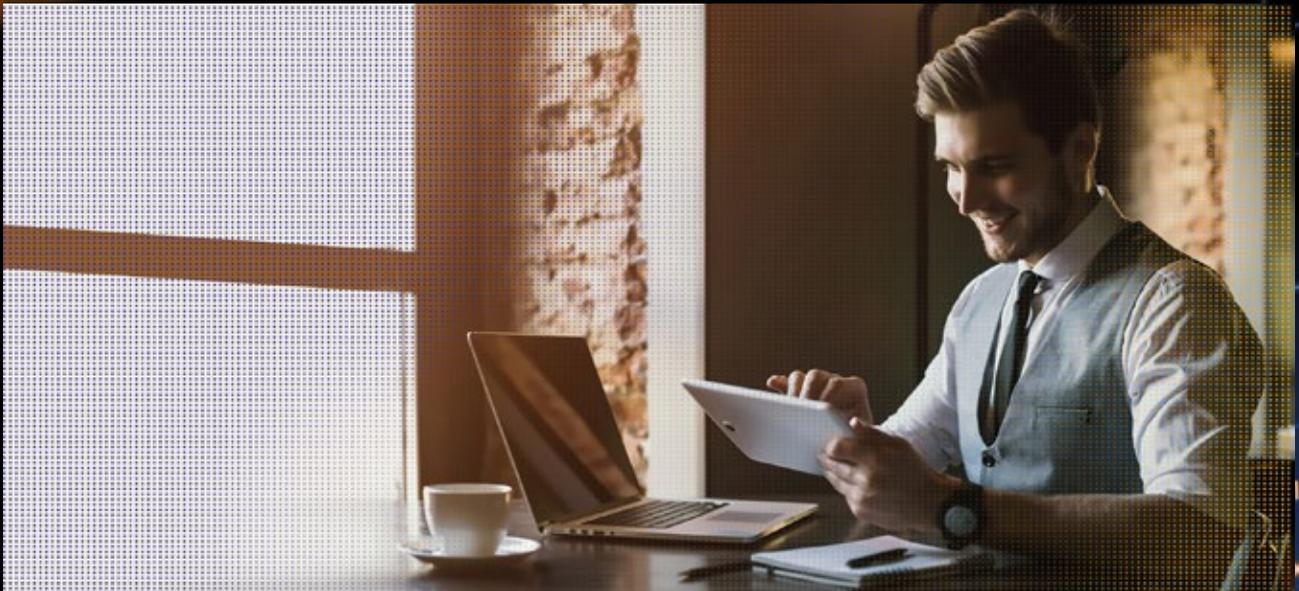
La competencia de Liderazgo en Red (6,5/10), que implica dirigir con influencia moral en lugar de hacerlo desde la autoridad formal, se encuentra en un nivel medio (entre 5/10 y 6,5/10). Los directivos del Perú en cierta medida fomentan, impulsan y facilitan estructuras organizativas y la utilización de herramientas digitales en su equipo para la consecución de objetivos y resultados. Cuando una empresa cuenta con un liderazgo digital, mejora la integración de los equipos de trabajo lo cual genera una ventaja competitiva para la organización.

## VISIÓN ESTRATÉGICA • 5.8

Las competencias de Visión Estratégica (5,8/10) y Orientación a cliente (5,5/10) se encuentran en el nivel medio y son las competencias con mayor margen de mejora entre los directivos peruanos. En el caso de Visión estratégica la competencia está relacionada con conocer, comprender y aplicar dentro de la organización las principales innovaciones tecnológicas y herramientas digitales. Esto permite a los directivos formular una estrategia para la organización con una visión a futuro.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE • 5.5

Por otro lado, Orientación al Cliente (5,5/10), consiste en monitorizar la actividad de sus clientes en red y poder conocerlos y establecer mecanismos de interacción con ellos. Esto crea una experiencia de valor para los clientes y es imprescindible para la viabilidad de la organización. Se requiere que los directivos del Perú fortalezcan estas dos competencias en un entorno competitivo y de transformación digital.



## CONCLUSIONES

1.

Las competencias con mejores resultados son las de trabajo en red, conocimiento digital y gestión de la información, que corresponden al grupo de conocimientos técnicos y se encuentran en el nivel alto (de 7,5 a 10). En comparación con los resultados del 1er Informe de madurez digital de los directivos del Perú en el 2018, hubo una mejora en las competencias estratégicas: orientación al cliente, visión estratégica y liderazgo en red.

2.

Sin embargo, sigue existiendo una brecha significativa entre la competencia con mejor resultado y la de resultado más bajo: entre **trabajo en red** y **orientación al cliente** hay -2,7 puntos de diferencia. Lo anterior demuestra un desbalance entre el conocimiento orientado a la usabilidad (**operativa**) de las herramientas digitales vs. la aplicación estratégica e impacto en los negocios.

3.

Dentro de la **capa directiva**, el desarrollo de las habilidades estratégicas a nivel digital es urgente. Ya no es suficiente contar con conocimientos técnicos-digitales sino que los directivos están obligados a cambiar el **"mindset"**, y dar el salto de ser expertos en los conocimientos digitales a visualizar oportunidades y accionarlas en las organizaciones.

4.

Además de lograr un alto nivel en el manejo de las herramientas técnicas, el esfuerzo de los directivos se debe enfocar en un cambio de mentalidad que les permita adaptarse y adaptar a sus organizaciones al entorno de la transformación digital.

## MEDIA DE MADUREZ DIGITAL\* DE LOS DIRECTIVOS DEL PERÚ 2019 VS. 2018



\*Madurez Digital: Resultado promedio obtenido del diagnóstico de competencias digitales de los directivos del Perú, resultado obtenido sobre una puntuación máxima de 10.

## ✓ MEDIA DE COMPETENCIAS DIGITALES DE DIRECTIVOS DEL PERÚ 2019 VS. 2018

Los resultados generales de 2018 y 2019 de los directivos del Perú fueron muy similares, con una leve mejora en 2019 (6,94/10 vs. 6,90/10).

En tres de las competencias los resultados se mantuvieron iguales: trabajo en red, gestión de la información y orientación al cliente. Hubo una mejora en las competencias de liderazgo en red y visión estratégica lo cual es positivo porque demuestra un foco en estas competencias que son estratégicas para los directivos del Perú.

Los resultados de las competencias de conocimiento digital, comunicación digital y aprendizaje continuo tuvieron una caída con respecto al año anterior.





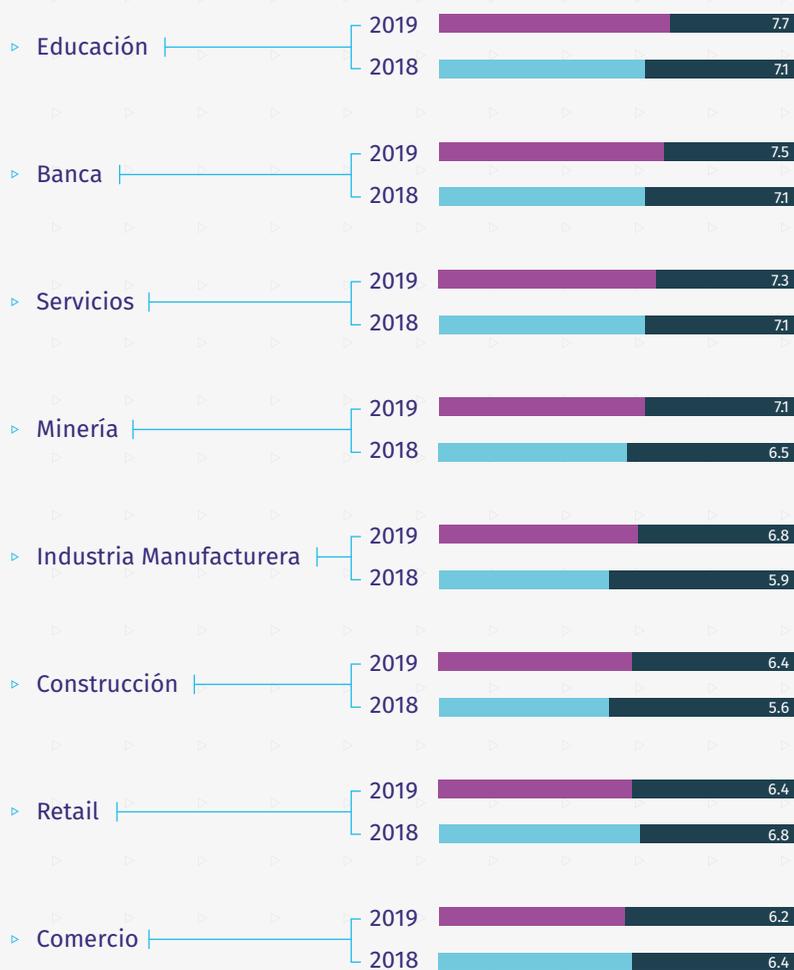
# RESULTADOS SEGÚN CONTEXTO

# RESULTADOS POR SECTOR

Los sectores con mejores resultados fueron Educación y Banca, que se encuentran en un nivel alto (encima de 7,5/10). Estos dos sectores mejoraron sus resultados con respecto al 2018. Es muy positivo que el mejor resultado lo tenga Educación (7,7/10) dado que son los directivos de este sector los responsables de multiplicar y sostener el desarrollo de las competencias digitales de todos los profesionales del Perú.

El resultado del sector Servicios (7,3/10) mejoró levemente con respecto al año anterior. Esto no sorprende dado que es un sector que está en constante evolución y transformación y que dada su tipología tienen una aproximación al manejo de nuevas tendencias tecnológicas y marcos de trabajo ágiles y en red.

Es comprensible que los resultados de los directivos pertenecientes a los sectores de Construcción, Retail y Comercio sean los más bajos dado que se trata de sectores que son tradicionales y donde la digitalización ha llegado a un ritmo más lento que en otros sectores. Sin embargo, esto no quiere decir que no sea necesario para los directivos de estos sectores fortalecer sus competencias digitales para afrontar la digitalización a la que tarde o temprano se enfrentarán.



# RESULTADOS POR ÁREA FUNCIONAL

Tecnología (7,8/10), aunque empeoró con respecto al 2018, es el área funcional que tuvo los mejores resultados en el 2019. Definitivamente esto se debe al foco que tienen este tipo de áreas en la cual realizan una aplicación constante de las nuevas tecnologías, independientemente del sector al que pertenezca la compañía.

Marketing (7,6/10) aparece en segundo lugar con una leve mejoría frente al 2018 y se trata de un área en la cual lo digital ha venido jugando un rol importante desde hace varios años.

Llama la atención que el resultado de la Dirección General (6,9/10) (pese a que hubo una leve mejoría frente al 2018) sea bajo comparándolo con el resto de las áreas, ya que la alta dirección es la responsable de integrar la transformación digital en su estrategia y en el negocio per se así como impulsar el cambio cultural dentro de la organización.



## RESULTADOS POR FRANJA DE EDAD

“El gap generacional se acorta gracias al conocimiento digital”

El resultado es lógico, muestra la media más alta en la generación “Millennials”, pero la nueva forma de vivir y de convivir en el mundo digital han permitido que el “gap” generacional se reduzca. Es así que directivos de generaciones “Baby Boomers” hoy en día comparten su experiencia y conocimiento digital con directivos nativos digitales y viceversa.



# RESULTADOS SEGÚN PERFIL DIGITAL



# ANÁLISIS DE PERFILES DIGITALES

La economía digital es un entorno en constante transformación en el que cohabitan perfiles distintos en el núcleo de las empresas. Entre los perfiles que identifica RocaSalvatella:



### PERFIL "DIGITAL MASTER"

El **64%** de los directivos con perfil "Digital master" están por debajo de los 47 años.

Casi el **50%** pertenece al sector servicios.

### PERFIL "MAINSTREAM"

El **71%** de los directivos con perfil "Mainstream" tienen más de 37 años.

El **27%** pertenece al sector servicios.

### PERFIL "OLD SCHOOL"

El **44%** de los directivos con perfil "Old school" tienen más de 47 años.

El **65%** pertenece a otros sectores diferentes al de servicios.

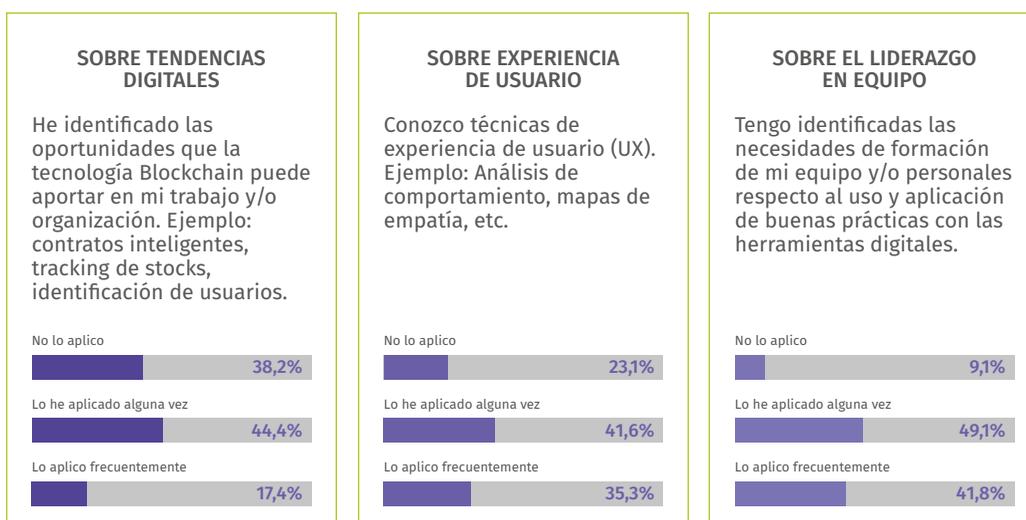
# RESULTADOS SEGÚN TIPO DE USO



## USO ESTRATÉGICO

¿Cómo respondieron los directivos del Perú frente a las preguntas que abordan los aspectos más “estratégicos”?

### EJEMPLOS DE PREGUNTAS CON CARÁCTER ESTRATÉGICO



## USO ORIENTADO A LA PRODUCTIVIDAD

¿Cómo respondieron los directivos del Perú frente a las preguntas que abordan los aspectos más “operativos”?

#### ▷ SOBRE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Utilizo herramientas para guardar, organizar y compartir información relevante proveniente de diferentes fuentes. Ejemplo: Dropbox, Google Drive, etc.



#### ▷ SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS

Distingo qué herramienta de comunicación tengo que utilizar en cada momento y adapto el lenguaje usado en cada una de ellas. Ejemplo: No utilizo textos en mayúsculas, me presento ante nuevos interlocutores, escribo de forma clara y concisa, sé diferenciar la extensión y formalidad que requiere una conversación por teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, audio y videoconferencia, blogs, redes sociales corporativas.



¿Cómo respondieron los directivos del Perú frente a las preguntas claves de los aspectos “operativos”?

▷ **SOBRE EL TRABAJO EN RED**

Me comunico y coordino con el equipo y/o compañeros mediante herramientas digitales. Ejemplo: Whatsapp, Hangout, etc.



▷ **SOBRE EL CONOCIMIENTO DIGITAL**

Me aseguro que las gestiones que realizo online son seguras. Ejemplos: Acceso seguro "https", certificado digital, pago a través de Paypal.



- ▷ Los directivos del Perú son más fuertes en las competencias orientadas a la productividad que en las de uso estratégico. Esto demuestra que son capaces de entender y manejar las herramientas digitales y que están en proceso de desarrollar la capacidad de plantear y ejecutar estrategias que les permitan sacar ventaja del entorno digital personalmente y a nivel de la organización.
- ▷ Las organizaciones que se enfrentan a la transformación digital se enfrentan a retos relacionados con interesarse y aplicar las tendencias digitales relevantes, poner al usuario en el centro a través de técnicas de experiencia de usuario (UX), y aplicar herramientas digitales que le permitan a los directivos ejercer un liderazgo en red.
- ▷ Existe un camino por recorrer para superar los retos anteriormente mencionados aunque es positivo que en muchos casos más de un tercio de los directivos que participaron en el informe aplican frecuentemente herramientas que les permiten entender y aplicar tendencias digitales, técnicas de experiencia de usuario y ser líderes que son capaces de coordinar y motivar en red.
- ▷ Los directivos del Perú tienen un amplio “conocimiento digital” en lo que se refiere a aspectos técnicos y operativos como lo son el uso de herramientas para organizar y gestionar información en un entorno digital o también otro tipo de herramientas de productividad.
- ▷ Las organizaciones que cuentan con los directivos con competencias más técnicas desarrolladas tienen una mejora en la eficiencia de los procesos y son más competitivos. Así mismo, en la organización mejora la circulación de la información y del conocimiento lo cual tiene un impacto en el trabajo en equipo.
- ▷ Sin embargo, existe una brecha importante entre los conocimientos más técnicos y los más estratégicos por lo cual se puede afirmar que los directivos del Perú se encuentran en el primer paso de la curva de desarrollo de madurez digital. Esto es una condición necesaria para la sostenibilidad de la organización en un entorno digital cambiante.

## PERFILES SEGÚN EL USO\*



\* Digital Begginers, son todos aquellos perfiles con una media de competencias tácticas y estratégicas por debajo de 7/ Digital Expert, son todos aquellos con una media de competencias tácticas por encima de 7 y competencias estratégicas por debajo de 7/ Digital Strategist, son todos aquellos con una media de competencias tácticas por encima de 7 y competencias estratégicas entre 7 y 9/ Digital Leaders, son todos aquellos con una media de competencias tácticas por encima de 7 y competencias estratégicas por encima de 9.

### *Digital Beginners*

Perfil balanceado entre sus capacidades analíticas y su nivel de destreza digital. Puede ser un perfil con facilidad para desarrollar nuevas habilidades en este campo debido a que su punto de partida no está comprometido por el uso habitual de herramientas digitales.

El potencial de este perfil está en su dominio de los procesos tradicionales, que pueden ser el conocimiento que fundamente la digitalización de la organización.

Estos perfiles deben desarrollar tanto habilidades comunicativas y de trabajo en red, como su visión estratégica para poder ejercer de referentes en el entorno digital.

### *Digital Experts*

Perfil que destaca por su elevada destreza en la operativa digital. Su dominio de las herramientas digitales, junto con el hábito de trabajar en red, le hace sobresalir en el desempeño de funciones orientadas a eficientar y agilizar los procesos internos de la organización. Además, juega un papel fundamental en la construcción de conocimiento corporativo, evitando la pérdida de información en el proceso y facilitando el monitoreo de la actividad basado en datos.

Pueden ser perfiles con mayor facilidad para adaptarse a nuevas dinámicas laborales y romper con hábitos perjudiciales para la organización.

Estos perfiles deben desarrollar a la visión a largo plazo y comprender mejor la disrupción tecnológica que afronta la organización si quieren ejercer de referentes en el entorno digital.

### *Digital Strategists*

Perfil que destaca por su visión panorámica del entorno digital y su capacidad de anticiparse a los retos y oportunidades que éste puede aportar a la organización. Su mirada analítica, junto con el entendimiento de la disrupción tecnológica que atañe al sector, le hace sobresalir en el desempeño de funciones orientadas a la ideación de nuevas líneas de negocio y la definición de nuevas soluciones para el consumidor. Además, garantiza la incorporación de una mirada externa que facilita un proceso de mejora e innovación constante.

Pueden ser perfiles con facilidad para el pensamiento creativo, pero que presentan mayores dificultades en las tareas de definición y ejecución.

Estos perfiles deben ser capaces de avanzar en su habilidad para aplicar los conocimientos en su día a día si quieren ejercer como referentes en el campo digital y garantizar que las mejoras se incorporan en la operativa de la organización.

### *Digital Leaders*

Perfil que destaca por combinar tanto la visión como la destreza en lo que se refiere a los retos que el mundo digital plantea en su puesto de trabajo. Su comprensión del entorno digital y su habilidad para desenvolverse entre diferentes plataformas le hace idóneo para el desempeño de tareas estratégicas.

Puede ejercer como referente entre sus compañeros gracias a su capacidad de tangibilizar oportunidades en líneas de trabajo y su habilidad para accionar las palancas de cambio. Además, su dominio del entorno lo puede hacer más proclive a la adopción continua de mejoras.

Estos perfiles requieren de autonomía para poder desenvolverse cómodamente en el terreno que dominan y sacar su máximo potencial.



# Pacífico

## Business School

**RS** RocaSalvatella

 [www.rocasalvatella.com](http://www.rocasalvatella.com)

  [@RocaSalvatella](https://www.linkedin.com/company/rocasalvatella)

 **8 Competencias Digitales de RocaSalvatella**  
#8competenciasdigitales

Algunos derechos reservados

