

## El impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en las decisiones gerenciales: estudios de caso en empresas peruanas

*The impact of Artificial Intelligence (AI) on managerial decisions: case studies in peruvian companies*

<sup>a</sup>Paulo C. Callupe Cueva<sup>1</sup> 

<sup>b</sup>Gary F. Rojas Hurtado<sup>1</sup> 

<sup>c</sup>Iván B. Pomalaza Buendía<sup>1</sup> 

<sup>d</sup>Daniel Gervacio Solórzano<sup>1</sup> 

<sup>e</sup>Félix Tito Ancalle<sup>1</sup> 

<sup>f</sup>Humberto Yupanqui Villanueva<sup>1</sup> 

<sup>g</sup>Marina Porras Rojas<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

<sup>2</sup>Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Recibido: Noviembre, 2025 / Aceptado: Diciembre 2025 / Publicado: Diciembre 2025

### RESUMEN

El presente estudio se enfoca en examinar el papel que desempeña la inteligencia artificial (IA) dentro de los procesos en la toma de decisiones en las empresas peruanas. Se utiliza un enfoque cualitativo el cual está basado en estudios de casos, lo que permite poner en claro en profundidad cómo estas tecnologías van cambiando las prácticas de gestión en diversos sectores. Los resultados nos muestran que la IA ha permitido acrecentar la eficiencia operativa, predecir las tendencias del mercado y optimizar la asignación de recursos. Sin embargo, se identificaron importantes limitaciones, como la escasa capacitación digital, la resistencia organizativa al cambio y los elevados costes de implantación. Ante estos retos, se sugiere reforzar la formación digital, fomentar una cultura innovadora y establecer alianzas estratégicas para facilitar la adopción tecnológica. Este estudio aporta una perspectiva práctica y contextualizada para directivos que buscan integrar la IA de manera efectiva en sus procesos de toma de decisiones.

**Palabras clave:** *inteligencia artificial, toma de decisiones, gestión empresarial, empresas peruanas*

### ABSTRACT

This research examines the role played by artificial intelligence (AI) in decision-making processes within Peruvian companies. It adopts a qualitative approach based on case studies, allowing us to explore in depth how these technologies are transforming management practices in different sectors. The results show that AI has made it possible to improve operational efficiency, anticipate market trends and optimize resource allocation. However, significant limitations were also identified, such as limited training in digital skills, resistance to organizational change and high implementation costs. In response to these challenges, it is suggested to strengthen digital training, foster an innovation-oriented culture and establish strategic alliances to facilitate technology adoption. This study provides a practical and contextualized perspective for managers seeking to integrate AI effectively into their decision-making processes.

**Keywords:** *artificial intelligence, decision making, business management, peruvian companies.*

## INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una de las tecnologías más innovadoras y transformadoras del siglo XXI. No solo está alterando el panorama tecnológico, sino que también está repercutiendo en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana, incluidos los procesos empresariales y la toma de decisiones de gestión. Las empresas buscan aprovechar las ventajas competitivas que proporciona la AI en un mundo cada vez más digital para aumentar la eficiencia operativa, optimizar los procesos internos y reforzar su posición en unos mercados globales muy dinámicos (Brynjolfsson y McAfee, 2017). Sin embargo, poner en práctica esta tecnología no es tarea fácil, sobre todo en naciones en desarrollo como Perú, donde las barreras tecnológicas, culturales y económicas pueden dificultar su adopción efectiva (OCDE, 2021).

Muchas empresas se enfrentan a un entorno económico cada vez más competitivo y globalizado en el contexto peruano. Esto es lo que las impulsa a buscar nuevas tecnologías que les ayuden a tomar mejores decisiones. Las empresas en Perú han empezado a implementar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) para agilizar sus operaciones y reducir costos, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023). Sin embargo, esta transformación tecnológica también trae consigo importantes desafíos, como infraestructura inadecuada, resistencia organizacional al cambio y falta de capacitación en habilidades digitales, que pueden reducir significativamente los beneficios que estas tecnologías pueden proporcionar (Deloitte, 2020).

Los antecedentes muestran que la inteligencia artificial ha cambiado drásticamente cómo se toman las decisiones en una variedad de industrias. Por ejemplo, en el sector financiero, el uso de chatbots y análisis predictivos ha mejorado la experiencia del cliente y ha aumentado la precisión en la evaluación de los riesgos crediticios (Davenport y Ronanki, 2018). La automatización y el mantenimiento predictivo han sido capaces de reducir significativamente el tiempo de inactividad y los gastos operativos en el sector manufacturero, lo que ha aumentado la productividad y la eficiencia (Bughin et al., 2018). En el sector minorista, las herramientas de análisis de datos en tiempo real y los sistemas de recomendación han permitido a las empresas personalizar sus estrategias de marketing y mejorar la gestión de inventarios (Manyika et al., 2017).

A pesar de los avances que hemos visto, las empresas peruanas aún enfrentan desafíos significativos para implementar con éxito la inteligencia artificial. Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), las pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina, incluido Perú, se enfrentan a desafíos únicos como la falta de financiación para acceder a tecnología avanzada y la escasez de talento humano con habilidades digitales. Estos problemas, combinados con una cultura organizacional que frecuentemente se resiste al cambio, hacen más difícil integrar la AI en los procesos de toma de decisiones (OCDE, 2021).

La motivación detrás de este estudio es la necesidad de entender cómo las empresas

peruanas están utilizando la inteligencia artificial para aumentar su competitividad en un entorno económico cada vez más desafiante. A través del análisis de casos específicos en los sectores financiero, retail y manufactura, esta investigación busca identificar no sólo las ventajas que ofrece la AI, sino también los retos que enfrentan las organizaciones en su camino hacia la transformación digital. Este punto de vista es particularmente significativo en el contexto peruano, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías para sobrevivir en un mercado global cada vez más competitivo (INEI, 2023).

Este estudio pretende: (1) examinar cómo el uso de herramientas de inteligencia artificial ha afectado a los procesos de toma de decisiones en las empresas peruanas; (2) identificar las principales ventajas y retos asociados al uso de la AI en diversos sectores industriales; y (3) proporcionar recomendaciones que faciliten la integración de la AI en las estrategias de gestión empresarial. Con estos objetivos, se busca una comprensión integral del impacto de la AI en el entorno empresarial peruano, así como consejos prácticos para los gerentes y líderes que deseen sacar el máximo provecho de estas tecnologías.

En pocas palabras, el objetivo de esta investigación es ayudar a entender cómo la inteligencia artificial está cambiando la forma en que las empresas peruanas toman decisiones. Proporciona una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones a medida que avanzan hacia la digitalización y la competitividad global.

## METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, diseñado para explorar en profundidad cómo la inteligencia artificial (IA) está transformando los procesos de toma de decisiones gerenciales en empresas peruanas. Este enfoque es particularmente adecuado para estudios que buscan comprender fenómenos complejos en su contexto natural, permitiendo captar las percepciones, experiencias y desafíos que enfrentan las organizaciones al adoptar tecnologías avanzadas como la IA (Yin, 2018). El uso de un enfoque cualitativo se justifica por la necesidad de obtener una visión integral y contextualizada del impacto de la IA, considerando que estos procesos suelen estar influenciados por múltiples factores económicos, tecnológicos y culturales (Creswell & Poth, 2018).

El diseño de la investigación es exploratorio y descriptivo, lo que permite analizar un fenómeno emergente dentro de un contexto específico: la adopción de IA en empresas del Perú. El enfoque exploratorio es particularmente útil cuando se tiene un conocimiento limitado sobre el tema en cuestión, mientras que el diseño descriptivo ayuda a identificar patrones y relaciones que pueden surgir durante el análisis de datos cualitativos (Yin, 2018). Además, esta investigación busca no solo describir cómo se implementa la IA en diferentes sectores económicos, sino también analizar los beneficios, desafíos y cambios organizacionales que resultan de su integración.

Para lograr estos objetivos, se seleccionaron tres casos representativos de distintos

sectores económicos - finanzas, retail y manufactura - con el fin de obtener una perspectiva más completa sobre cómo se está aplicando esta tecnología en diferentes tipos de organizaciones. Esta selección se basó en criterios de relevancia sectorial, diversidad tecnológica y tamaño empresarial, asegurando así una visión más amplia y comprensiva del fenómeno en estudio. Las empresas seleccionadas incluyen:

1. Sector Financiero: Organizaciones que utilizan IA para mejorar la precisión en la evaluación de riesgos crediticios y optimizar la atención al cliente a través de chatbots y análisis predictivo (Davenport & Ronanki, 2018).
2. Sector Retail: Empresas que han implementado sistemas de recomendación y análisis de datos en tiempo real para personalizar la experiencia del cliente y optimizar sus procesos logísticos (Manyika et al., 2017).
3. Sector Manufactura: Compañías que han adoptado tecnologías como la automatización y el mantenimiento predictivo para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (Bughin et al., 2018).

El proceso de recopilación de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas con gerentes y líderes de estas organizaciones. Esta técnica se eligió porque permite explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, al mismo tiempo que ofrece flexibilidad para adaptar las preguntas en función de las respuestas obtenidas (Yin, 2018). Las entrevistas se diseñaron para abordar temas clave como los beneficios percibidos, los desafíos tecnológicos y organizacionales, y las estrategias futuras para la integración de IA.

Además, se realizaron análisis documentales para complementar los datos cualitativos, revisando informes internos, publicaciones académicas y datos financieros que proporcionaron contexto adicional para interpretar los hallazgos. Esta triangulación de fuentes de datos es esencial para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo una comprensión más rica y matizada del impacto de la IA en las decisiones gerenciales (Creswell & Poth, 2018).

Finalmente, se aplicó un análisis temático para identificar patrones y tendencias en los datos recopilados, agrupando las respuestas de los participantes en categorías que reflejan las principales áreas de impacto de la IA, como eficiencia operativa, precisión en la toma de decisiones y competitividad empresarial. Este enfoque permitió estructurar los resultados de manera coherente y fundamentada, facilitando la identificación de los principales desafíos y oportunidades asociados con la adopción de IA en el contexto empresarial peruano.

## **Muestra**

La muestra fue de tipo intencional y no probabilística, conformada por tres empresas

peruanas representativas de los sectores financiero, retail y manufactura. La selección respondió a criterios de relevancia sectorial, nivel de adopción de inteligencia artificial y accesibilidad a informantes clave. El número de casos se consideró suficiente al alcanzarse la saturación teórica, evidenciada cuando las entrevistas no aportaron nuevas categorías analíticas relevantes, garantizando así la profundidad y validez del análisis cualitativo.

**Tabla N°01:**

*Características de las empresas incluidas en la muestra*

| <b>Empresa</b> | <b>Sector</b> | <b>Tamaño</b>              | <b>Ubicación</b> | <b>Herramientas de IA utilizadas</b>  |
|----------------|---------------|----------------------------|------------------|---|
| Interbank      | Finanzas      | Grande (5,000+ empleados)  | Lima             | Chatbots para atención al cliente, análisis predictivo para evaluación de riesgos crediticios |
| Falabella Perú | Retail        | Grande (10,000+ empleados) | Lima             | Sistemas de recomendación, análisis de datos en tiempo real, optimización de inventarios      |
| Alicorp        | Manufactura   | Grande (8,000+ empleados)  | Lima             | Automatización de líneas de producción, mantenimiento predictivo, análisis de calidad         |

*Nota. La muestra abarca empresas peruanas que han incorporado herramientas de inteligencia artificial (IA) en sus procesos de toma de decisiones. La selección se realizó teniendo en cuenta criterios de diversidad sectorial.*

La información que se muestra en la Tabla 1 revela que varias grandes empresas peruanas, sobre todo las que tienen su sede en Lima, ya han empezado a incorporar la inteligencia artificial en sus procesos de toma de decisiones. Esta integración se está dando especialmente en áreas clave como atención al cliente, operaciones, finanzas y producción. Aunque las herramientas que se utilizan varían según el sector, en todos los casos se puede notar un impacto positivo: la IA está potenciando la capacidad analítica, disminuyendo la incertidumbre y mejorando la eficiencia en las decisiones de gestión.

Este descubrimiento refuerza la noción de que la inteligencia artificial no está aquí para sustituir al gerente, sino que se presenta como un aliado estratégico en el proceso de toma de decisiones. Su verdadero valor radica en proporcionar información más precisa, oportuna y basada en datos, lo que permite a los líderes tomar decisiones de manera más rápida y

fundamentada.

**Instrumento**

Para obtener la información más relevante del estudio, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada. Esto permitió explorar de manera flexible y en detalle cómo la inteligencia artificial está impactando la toma de decisiones en la gerencia. Elegimos esta herramienta porque se adapta bien al diálogo con cada participante, lo que no solo facilitó la obtención de datos concretos, sino que también permitió recoger sus experiencias, percepciones y recomendaciones personales sobre el uso de la IA en sus organizaciones (Yin, 2018).

| Bloque temático         | Aspectos clave  |
|-------------------------|---|
| Implementación de IA    | Herramientas implementadas, razones de adopción, áreas impactadas     |
| Toma de decisiones      | Influencias en decisiones, ejemplos concretos, ventajas observadas    |
| Beneficios de la IA     | Mejoras en eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad    |
| Desafíos y limitaciones | Barreras técnicas, financieras, culturales; resistencia al cambio     |
| Proyecciones futuras    | Planes futuros, áreas con potencial, recomendaciones a otras empresas |

*Elaboración propia (2025). Resumen temático de la guía de entrevista aplicada en el estudio de inteligencia artificial en empresas peruanas.*

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos y fue grabada con el consentimiento previo de los participantes, respetando los principios éticos del estudio. Después, todo el material se transcribió de forma literal para que pudiéramos hacer un análisis más detallado y exhaustivo de las respuestas.

**Validación del instrumento**

La validez del instrumento de recolección de datos es un aspecto fundamental para garantizar la precisión y credibilidad de los resultados obtenidos en esta investigación. Para asegurar que el instrumento utilizado fuera apropiado para captar de manera precisa las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con la adopción de inteligencia artificial (IA) en las decisiones gerenciales, se realizó un proceso riguroso de validación.

En primer lugar, se llevó a cabo una prueba piloto con dos gerentes de empresas que no formaban parte de la muestra final del estudio. Esta etapa preliminar tuvo como objetivo evaluar la claridad, coherencia y relevancia de las preguntas de la entrevista, así como identificar posibles ambigüedades o áreas de mejora en la formulación de los ítems

(Creswell & Poth, 2018). Durante esta fase, se prestó especial atención a la adecuación del lenguaje utilizado, asegurando que las preguntas fueran comprensibles para los participantes y estuvieran alineadas con los objetivos específicos del estudio.

Además, se aplicaron técnicas de revisión por expertos para fortalecer aún más la validez del instrumento. Esto incluyó la evaluación por parte de investigadores con experiencia en estudios cualitativos y en el uso de IA en contextos empresariales, quienes proporcionaron retroalimentación sobre la pertinencia y precisión de los ítems, así como sobre la capacidad del instrumento para captar las dinámicas y desafíos específicos del contexto peruano (Yin, 2018).

Otro aspecto clave en el proceso de validación fue la aplicación del principio de saturación teórica. Esta técnica implica continuar con la recolección de datos hasta que no se presenten nuevas ideas, temas o patrones en las respuestas de los participantes, lo que indica que se ha alcanzado un punto de comprensión profunda y exhaustiva del fenómeno en estudio (Guest et al., 2006). Durante esta fase, se monitorearon cuidadosamente las transcripciones de las entrevistas para identificar momentos en los que las respuestas comenzaban a repetirse y se dejaba de obtener nueva información significativa.

El proceso de validación también incluyó una revisión detallada de los resultados obtenidos en la prueba piloto para ajustar las preguntas y mejorar la precisión del instrumento antes de su aplicación final. Esto permitió optimizar tanto el contenido como la estructura de las entrevistas, asegurando que el instrumento reflejara de manera precisa los objetivos de investigación y proporcionara datos ricos y contextualizados para el análisis posterior.

### **Análisis de datos**

Dado el enfoque cualitativo del estudio, no se emplearon procedimientos estadísticos. El análisis de los datos se realizó mediante análisis temático, identificando patrones, categorías y relaciones emergentes a partir de las transcripciones de las entrevistas, lo cual es coherente con estudios cualitativos basados en estudios de caso.

### **Consideraciones éticas**

El cumplimiento de los principios éticos es fundamental en toda investigación científica, especialmente cuando se trabaja con seres humanos como sujetos de estudio. En el presente estudio, se han tomado medidas rigurosas para asegurar que se respeten los derechos, dignidad y bienestar de los participantes en todas las etapas del proceso de recolección de datos.

En primer lugar, se obtuvo el consentimiento informado de cada uno de los participantes. Este documento, elaborado de acuerdo con las normas éticas internacionales y las directrices

del Comité de Ética de la investigación, incluyó una explicación detallada de los objetivos del estudio, la naturaleza de las entrevistas, el uso previsto de la información recopilada y las medidas de protección para garantizar la confidencialidad y el anonimato de los datos personales (Creswell & Poth, 2018). Los participantes fueron informados de que su participación era completamente voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna repercusión negativa. Además, se aseguró que no se recopilaría información que pudiera ser utilizada para identificar a los participantes sin su consentimiento expreso.

Para reforzar la transparencia del proceso, se ofreció a los participantes la opción de recibir un resumen de los hallazgos más importantes del estudio una vez finalizado el análisis de datos. Esta medida tuvo como objetivo no solo agradecer su colaboración, sino también garantizar que los resultados del estudio fueran compartidos de manera abierta y justa con quienes contribuyeron al desarrollo de la investigación. Esta práctica es considerada una forma efectiva de fortalecer la confianza entre los investigadores y los participantes, además de cumplir con los principios de justicia y respeto en la investigación cualitativa (Yin, 2018).

Asimismo, se implementaron estrictas medidas para proteger la privacidad de los participantes. Los datos recopilados fueron almacenados en sistemas seguros y se utilizó un sistema de codificación para anonimizar las respuestas, evitando cualquier vínculo entre los datos personales y los resultados del estudio. Solo los investigadores principales tuvieron acceso a esta información, y se establecieron protocolos claros para la eliminación segura de los datos al finalizar el proyecto, conforme a las regulaciones de protección de datos personales vigentes (Creswell & Poth, 2018).

Adicionalmente, se realizó una revisión ética preliminar para evaluar los posibles riesgos asociados con la participación en el estudio, asegurando que los beneficios esperados superaran cualquier posible inconveniente para los participantes. Esta revisión incluyó la consideración de posibles impactos psicológicos, emocionales y profesionales que podrían surgir durante el proceso de entrevista, y se implementaron estrategias para mitigar estos riesgos, como proporcionar a los participantes información clara sobre sus derechos y opciones de retiro en cualquier momento (Bryman, 2016)

## RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis temático de las entrevistas realizadas, los cuales se organizan en tablas comparativas para facilitar su interpretación.

Los datos que vemos en la Tabla 2 muestran claramente que la implementación de la inteligencia artificial ha traído beneficios significativos y relevantes para las empresas que se

analizaron. De hecho, las tres organizaciones coincidieron en que el uso de estas tecnologías ha mejorado la precisión en la toma de decisiones y ha permitido una mejor optimización de sus recursos, lo que se traduce en una gestión más eficiente y estratégica.

Por ejemplo, en el sector financiero (Empresa A), el análisis predictivo ha hecho posible evaluar los riesgos crediticios con mucha más precisión. En el ámbito de la manufactura (Empresa C), la automatización de las líneas de producción ha llevado a una notable reducción de costos operativos. Sin embargo, no todos los beneficios se experimentaron de la misma manera. La disminución en los tiempos de decisión fue mencionada por dos de las tres empresas, mientras que la mejora en la relación con los clientes solo fue resaltada por la empresa de retail (Empresa B), que utiliza sistemas de recomendación para personalizar la experiencia del cliente.

**Tabla N°02:**

*Beneficios de la IA en la toma de decisiones gerenciales*

| <b>Beneficio</b>                     | <b>Empresa A<br/>(Finanzas)</b> | <b>Empresa B<br/>(Retail)</b> | <b>Empresa C<br/>(Manufactura)</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Mejora en la precisión de decisiones | Sí                              | Sí                            | Sí                                 | 3/3          |
| Reducción de tiempos de decisión     | Sí                              | Sí                            | No                                 | 2/3          |
| Optimización de recursos             | Sí                              | Sí                            | Sí                                 | 3/3          |
| Mejora en la relación con clientes   | No                              | Sí                            | No                                 | 1/3          |

*Nota. Los beneficios se basan en las respuestas de los gerentes entrevistados en cada empresa. “Sí” indica que el beneficio fue mencionado, mientras que “No” indica lo contrario.*

Según los datos presentados en la Tabla 3, muestran que las empresas enfrentaron varios desafíos durante la implementación de la IA. La falta de capacitación en inteligencia artificial fue un punto destacado por las tres empresas, lo que indica que es fundamental contar con formación en competencias digitales para aprovechar al máximo el potencial de estas tecnologías. Además, los costos iniciales de implementación representaron una barrera significativa, especialmente para las empresas más pequeñas.

La resistencia al cambio y la infraestructura tecnológica limitada fueron desafíos mencionados por dos de las tres empresas. Por ejemplo, en el sector manufactura (Empresa C), la resistencia al cambio por parte de los colaboradores retrasó la adopción de herramientas de IA, mientras que en el sector retail (Empresa B), la falta de infraestructura tecnológica en algunas sucursales dificultó la implementación de sistemas de análisis en tiempo real.

Los hallazgos muestran que, aunque la inteligencia artificial ofrece beneficios

significativos en la toma de decisiones gerenciales, su implementación efectiva todavía enfrenta varios desafíos importantes. Algunos de los más notables incluyen la falta de formación en competencias digitales, los altos costos iniciales y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Estos resultados coinciden con investigaciones previas que destacan la necesidad de mejorar la capacitación tecnológica y contar con apoyo financiero para facilitar la adopción de tecnologías avanzadas (Bughin et al., 2018; OECD, 2021)

**Tabla N°03:**
*Desafíos en la implementación de la IA*

| <b>Desafío</b>                       | <b>Empresa A<br/>(Finanzas)</b> | <b>Empresa B<br/>(Retail)</b> | <b>Empresa C<br/>(Manufactura)</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Falta de capacitación en IA          | Sí                              | Sí                            | Sí                                 | 3/3          |
| Resistencia al cambio                | Sí                              | No                            | Sí                                 | 2/3          |
| Costos iniciales de implementación   | Sí                              | Sí                            | Sí                                 | 3/3          |
| Infraestructura tecnológica limitada | No                              | Sí                            | Sí                                 | 2/3          |

*Nota. Los desafíos se fundamentan en las respuestas de los gerentes que fueron entrevistados en cada empresa.*

*Un “Sí” significa que el desafío fue mencionado, mientras que un “No” indica lo opuesto.*

Los datos presentados en la Tabla 4 indican que la adopción de herramientas de inteligencia artificial difiere según el sector y las necesidades específicas de cada empresa. En el ámbito financiero (Empresa A), las soluciones más comunes son el análisis predictivo y los chatbots. Gracias al análisis predictivo, se ha logrado una mejora notable en la evaluación de riesgos crediticios, lo que ha permitido realizar estos procesos con mayor precisión y rapidez. Por otro lado, los chatbots han transformado la atención al cliente, proporcionando respuestas rápidas y enriqueciendo la experiencia del usuario.

En el mundo del retail (Empresa B), la implementación de sistemas de recomendación y la automatización de procesos han sido esenciales para ofrecer una experiencia más personalizada al cliente y manejar los inventarios de forma más eficiente. Estas herramientas ayudan a anticipar lo que los consumidores quieren y a optimizar el flujo de productos, lo que resulta en operaciones más ágiles y rentables. Por otro lado, en el sector de manufactura (Empresa C), la automatización y el mantenimiento predictivo han sido cruciales para mejorar el rendimiento de las líneas de producción, reducir los tiempos de inactividad y bajar considerablemente los costos operativos.

Estos resultados muestran claramente que la elección de herramientas de inteligencia artificial está muy relacionada con las necesidades operativas y estratégicas de cada sector. En otras palabras, las empresas no adoptan la IA de manera uniforme, sino que lo hacen

según sus prioridades, procesos y objetivos particulares.

**Tabla N°04:**

*Herramientas de IA implementadas en las empresas*

| Herramienta de IA          | Empresa A<br>(Finanzas) | Empresa B<br>(Retail) | Empresa C<br>(Manufactura) | Total |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|
| Análisis predictivo        | Sí                      | No                    | Sí                         | 2/3   |
| Chatbots                   | Sí                      | No                    | No                         | 1/3   |
| Sistemas de recomendación  | No                      | Sí                    | No                         | 1/3   |
| Automatización de procesos | No                      | Sí                    | Sí                         | 2/3   |
| Mantenimiento predictivo   | No                      | No                    | Sí                         | 1/3   |

*Nota. La identificación de las herramientas de inteligencia artificial que se han utilizado se fundamentó en las respuestas que dieron los gerentes entrevistados en cada empresa. Un “Sí” significa que la herramienta ha sido efectivamente implementada en la organización, mientras que un “No” indica que no ha sido adoptada.*

Los datos que se muestran en la Tabla 5 revelan que la inteligencia artificial ha jugado un papel crucial en el fortalecimiento de la competitividad de las empresas analizadas. En los tres casos que se estudiaron, los gerentes coincidieron en que el uso de la IA ha mejorado la eficiencia operativa y ha ayudado a reducir costos. Por ejemplo, en el sector financiero (Empresa A), la automatización de procesos ha acelerado los tiempos de evaluación de créditos. Mientras tanto, en el sector manufacturero (Empresa C), la implementación de mantenimiento predictivo ha ayudado a disminuir los gastos relacionados con interrupciones inesperadas en la producción.

Sin embargo, no todos los aspectos relacionados con la competitividad fueron tratados de la misma manera por todas las empresas. La empresa del sector retail (Empresa B) fue la única que mencionó su expansión hacia nuevos mercados, destacando el uso de sistemas de recomendación para atraer a nuevos clientes. Por otro lado, tanto las empresas de retail como las de manufactura señalaron la innovación en productos y servicios, lo que sugiere que la inteligencia artificial podría ser un verdadero motor de innovación en estos sectores.

**Tabla N°05:**

*Impacto de la IA en la competitividad de las empresas*

| Aspecto de competitividad         | Empresa A<br>(Finanzas) | Empresa B<br>(Retail) | Empresa C<br>(Manufactura) | Total |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-------|
| Mejora en la eficiencia operativa | Sí                      | Sí                    | Sí                         | 3/3   |

|                                   |    |    |    |     |
|-----------------------------------|----|----|----|-----|
| Expansión de mercados             | No | Sí | No | 1/3 |
| Reducción de costos               | Sí | Sí | Sí | 3/3 |
| Innovación en productos/servicios | No | Sí | Sí | 2/3 |

*Nota. Los aspectos de competitividad se fundamentan en las respuestas de los gerentes que fueron entrevistados en cada empresa. Un “Sí” significa que el aspecto fue mencionado, mientras que un “No” indica lo contrario.*

Los datos de la Tabla 6 muestran que la capacitación en habilidades digitales ha sido crucial para que las tres empresas analizadas adopten la inteligencia artificial de manera efectiva. Esta coincidencia indica que formar a los empleados en competencias tecnológicas no solo ayuda a implementar estas herramientas, sino que también es esencial para maximizar su potencial dentro de las organizaciones.

Dos de las tres empresas que fueron entrevistadas destacaron la importancia del apoyo de la alta dirección, lo que demuestra que el compromiso de los líderes es fundamental para impulsar procesos de transformación digital. Además, otras dos empresas mencionaron que contar con una infraestructura tecnológica adecuada y una cultura organizacional que fomente la innovación son factores clave. Esto pone de manifiesto que no solo se requieren recursos tecnológicos, sino también un ambiente que facilite y motive la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial.

#### **Tabla N°06:**

*Factores clave para la adopción exitosa de la IA*

| <b>Factor clave</b>                   | <b>Empresa A<br/>(Finanzas)</b> | <b>Empresa B<br/>(Retail)</b> | <b>Empresa C<br/>(Manufactura)</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|
| Capacitación en habilidades digitales | Sí                              | Sí                            | Sí                                 | 3/3          |
| Apoyo de la alta dirección            | Sí                              | Sí                            | No                                 | 2/3          |
| Infraestructura tecnológica adecuada  | Sí                              | No                            | Sí                                 | 2/3          |
| Cultura organizacional innovadora     | No                              | Sí                            | Sí                                 | 2/3          |

*Nota. La identificación de los factores clave se elaboró a partir de las respuestas brindadas por los gerentes entrevistados en cada una de las empresas. La opción “Sí” señala que el factor fue mencionado explícitamente durante la entrevista, mientras que “No” indica que no fue referido por el participante.*

## DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio confirman que la inteligencia artificial (IA) ha tenido un impacto notable en cómo se toman las decisiones gerenciales en las empresas peruanas que se analizaron. Estos hallazgos están en línea con investigaciones anteriores que subrayan el potencial de la IA para mejorar la eficiencia, aumentar la precisión y fortalecer la competitividad de las organizaciones (Bughin et al., 2018; Davenport & Ronanki, 2018). Sin embargo, también se encontraron desafíos específicos que complican su adopción, lo que demuestra que para implementar la IA de manera efectiva, es fundamental contar con una estrategia bien definida que se ajuste a las realidades y condiciones del entorno local.

Los resultados muestran que la inteligencia artificial ha jugado un papel clave en mejorar la precisión de las decisiones en las tres empresas que se estudiaron. Este descubrimiento coincide con investigaciones a nivel internacional que subrayan cómo la IA puede manejar grandes cantidades de datos y ofrecer insights confiables y oportunos (Davenport & Ronanki, 2018). Un claro ejemplo de esto se encuentra en el sector financiero (Empresa A), donde el análisis predictivo ha permitido evaluar los riesgos crediticios con una precisión mucho mayor. De manera similar, en el sector de manufactura (Empresa C), la automatización de procesos ha optimizado la producción y ha ayudado a disminuir los errores humanos.

Sin embargo, solo dos de las tres empresas que analizamos mencionaron una reducción en los tiempos de toma de decisiones. Esto sugiere que este beneficio podría depender del tipo de herramienta de inteligencia artificial que se utilice y del contexto operativo específico de cada organización. Este hallazgo resalta lo crucial que es seleccionar tecnologías que se alineen con las necesidades y dinámicas particulares de cada empresa, para así maximizar su impacto real.

Los resultados del estudio también indican que la inteligencia artificial ha jugado un papel clave en mejorar la competitividad de las empresas analizadas. De hecho, las tres coincidieron en que la IA ha permitido optimizar el uso de recursos y reducir costos operativos, lo que se alinea con investigaciones anteriores que subrayan su impacto económico en la gestión empresarial (OECD, 2021). Un ejemplo claro se puede ver en el sector retail (Empresa B), donde el uso de sistemas de recomendación ha hecho posible personalizar la experiencia del cliente, lo que ha llevado a un aumento en las ventas.

Sin embargo, no todos los beneficios que trae consigo el uso de la inteligencia artificial fueron experimentados por todas las empresas. Por ejemplo, solo la compañía del sector retail mencionó su expansión hacia nuevos mercados, lo que sugiere que esta ventaja podría estar más relacionada con industrias que tienen un fuerte enfoque en el consumidor final. Por otro lado, tanto las empresas de retail como las de manufactura destacaron la innovación en productos y servicios, lo que refuerza la idea de que la IA puede ser un motor clave de innovación en estos sectores.

A pesar de los beneficios observados, las empresas también enfrentaron diversos desafíos durante el proceso de implementación de la inteligencia artificial. Uno de los más recurrentes fue la falta de capacitación en habilidades digitales, mencionada por las tres organizaciones analizadas. Este hecho revela una brecha importante en la preparación del capital humano, que limita la capacidad de aprovechar plenamente el potencial de estas tecnologías. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que subrayan la necesidad de promover programas de formación en competencias digitales como base fundamental para avanzar en la transformación digital (OECD, 2021).

Además, los altos costos iniciales asociados a la implementación de inteligencia artificial fueron identificados como una barrera importante, especialmente para empresas de menor tamaño. Este desafío cobra especial relevancia en el contexto peruano, donde muchas pequeñas y medianas empresas operan con recursos limitados. Asimismo, dos de las tres organizaciones señalaron la resistencia al cambio y las limitaciones en infraestructura tecnológica como obstáculos adicionales, lo que subraya la necesidad de promover una cultura organizacional más receptiva a la innovación, así como de invertir en tecnologías que permitan sostener procesos de transformación digital de forma efectiva.

Los hallazgos de este estudio ofrecen valiosas implicancias para la gestión empresarial en el contexto peruano. En primer lugar, evidencian que la inteligencia artificial puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad organizacional, siempre que se aborden de manera adecuada los desafíos vinculados a su implementación. En ese sentido, se plantean tres recomendaciones clave:

1. **Invertir en capacitación:** Es fundamental que las empresas prioricen la formación de su talento humano en habilidades digitales, de modo que los colaboradores puedan utilizar eficientemente las herramientas basadas en IA.
2. **Fomentar una cultura de innovación:** Promover un entorno organizacional abierto al cambio y que valore la innovación es esencial para facilitar la integración de nuevas tecnologías.
3. **Explorar opciones de financiamiento:** Dado que los costos iniciales pueden ser un obstáculo considerable —especialmente para pequeñas y medianas empresas— resulta pertinente considerar alternativas como el acceso a fondos públicos, alianzas estratégicas o esquemas de colaboración público-privada.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser tomadas en cuenta. La muestra se centró en solo tres empresas pertenecientes a sectores específicos, lo cual puede restringir la generalización de los resultados. Futuras investigaciones podrían ampliar el número y diversidad de casos para incluir organizaciones de distintos tamaños y rubros. Asimismo, al tratarse de una investigación de tipo cualitativo basada en estudios de caso, el enfoque permitió una exploración profunda del fenómeno, pero no permite establecer

relaciones causales entre las variables.

Este trabajo abre además nuevas líneas de investigación. Sería relevante, por ejemplo, analizar cómo la inteligencia artificial está impactando otras dimensiones de la gestión empresarial, como la gestión del talento humano o las estrategias de sostenibilidad. También sería valioso complementar los enfoques cualitativos con estudios cuantitativos que permitan medir con mayor precisión el impacto económico y operativo de la IA en las empresas peruanas.

### **Limitaciones metodológicas**

El estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el número de casos analizados es reducido, lo que limita la generalización de los hallazgos. En segundo lugar, la información recolectada se basa en percepciones de los gerentes entrevistados, lo cual puede estar influenciado por sesgos subjetivos. Finalmente, el estudio se centra en grandes empresas ubicadas en Lima, por lo que los resultados podrían diferir en organizaciones de menor tamaño o en otras regiones del país.

Futuras investigaciones podrían ampliar el universo de análisis incorporando empresas de distintos tamaños, sectores económicos y regiones del país, con el fin de enriquecer la comprensión del impacto de la inteligencia artificial en la toma de decisiones gerenciales

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones de este estudio confirman que la inteligencia artificial (IA) ha comenzado a transformar significativamente los procesos de toma de decisiones en las empresas peruanas, brindando ventajas competitivas en un entorno cada vez más digital y globalizado. A través del análisis de casos concretos en sectores como finanzas, retail y manufactura, se han identificado tanto beneficios tangibles como retos importantes que acompañan su implementación. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar un enfoque estratégico para integrar la IA de manera efectiva y sostenible en las organizaciones peruanas.

En primer lugar, se concluye que la IA representa una herramienta de gran valor para mejorar la eficiencia operativa y la precisión en las decisiones gerenciales. Las tecnologías como el análisis predictivo, la automatización de procesos y los sistemas de recomendación han permitido a las empresas optimizar el uso de recursos, mejorar la productividad y fortalecer su posición competitiva. Por ejemplo, en el sector financiero, las herramientas de análisis predictivo han mejorado significativamente la evaluación de riesgos crediticios, mientras que en el sector manufacturero, la automatización ha reducido costos operativos y mejorado la eficiencia en las líneas de producción (Davenport & Ronanki, 2018; Bughin et

al., 2018). Estos resultados confirman que la IA no solo tiene el potencial de mejorar la toma de decisiones, sino que también puede convertirse en un motor clave para la innovación organizacional.

Sin embargo, el estudio también revela que existen desafíos importantes que deben ser superados para aprovechar plenamente el potencial de la IA en las empresas peruanas. Entre los obstáculos más destacados se encuentran la limitada capacitación en habilidades digitales, los altos costos iniciales de implementación y la resistencia al cambio organizacional. Estos factores pueden restringir significativamente la capacidad de las empresas para adoptar tecnologías avanzadas, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas (pymes) que a menudo operan con recursos limitados (OECD, 2021). La falta de infraestructura tecnológica adecuada y la escasez de talento humano especializado también fueron mencionadas como barreras críticas para la integración efectiva de la IA en los procesos empresariales (INEI, 2023).

Además, se identificó que muchas empresas carecen de estrategias claras para gestionar el cambio cultural necesario para adoptar tecnologías avanzadas. Esto incluye no solo la formación técnica, sino también la promoción de una cultura organizacional que valore la innovación y esté dispuesta a aceptar nuevas tecnologías como parte integral de sus operaciones diarias. Esta resistencia al cambio no solo limita la capacidad de adaptación tecnológica, sino que también puede retrasar significativamente los beneficios esperados de la IA (BID, 2021).

En términos de infraestructura, se concluye que muchas empresas peruanas aún enfrentan desafíos significativos relacionados con la integración de sistemas tecnológicos avanzados. Esto incluye problemas de conectividad, acceso limitado a plataformas digitales y dificultades para implementar soluciones de análisis de datos en tiempo real. Estas limitaciones tecnológicas pueden restringir la capacidad de las organizaciones para aprovechar completamente las ventajas de la IA y dificultar su competitividad en mercados globales altamente dinámicos (OECD, 2021).

Por lo tanto, se recomienda que las empresas peruanas adopten un enfoque integral para superar estos desafíos, que incluya inversiones en infraestructura tecnológica, programas de capacitación en habilidades digitales y estrategias claras para gestionar el cambio cultural. Además, se sugiere explorar alternativas de financiamiento para reducir los costos iniciales de implementación y fomentar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y centros de investigación que puedan ofrecer apoyo técnico y asesoramiento especializado (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Finalmente, se concluye que aquellas empresas que logren superar estos obstáculos estarán en una posición más sólida para competir en un entorno cada vez más digital y globalizado. Esto no solo mejorará su eficiencia operativa y precisión en la toma de

decisiones, sino que también fortalecerá su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. En resumen, la inteligencia artificial tiene el potencial de transformar profundamente el panorama empresarial peruano, siempre que se adopten estrategias adecuadas para abordar los desafíos tecnológicos, culturales y económicos que acompañan su implementación.

## REFERENCIAS

- Accenture. (2020). Artificial intelligence: Fueling the next wave of economic growth. <https://www.accenture.com>
- BID. (2021). La digitalización de las pymes en América Latina y el Caribe: Retos y oportunidades. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. <https://hbr.org>
- Deloitte. (2020). Estudio de madurez digital en las pymes peruanas. <https://www2.deloitte.com>
- Gobierno del Perú. (2020). Plan Nacional de Transformación Digital. Ministerio de la Producción. <https://www.gob.pe>
- INEI. (2023). Encuesta Nacional de Empresas. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe>
- Manyika, J., Chui, M., & Miremadi, M. (2017). What AI can and can't do (yet) for your business. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>
- OECD. (2021). Digital Transformation of SMEs: Key Highlights. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- PwC Perú. (2021). Encuesta de transformación digital en empresas peruanas 2021. PricewaterhouseCoopers Perú. <https://www.pwc.pe>
- Schallmo, D., & Williams, C. A. (2018). Digital transformation of business models. *Journal of Business Models*, 6(2), 57-72. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i2.2421>
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. <https://www.weforum.org>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications