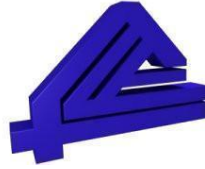




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES DE POSADAS, MISIONES:  
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR Y  
COMPETITIVIDAD EN LA ERA DIGITAL**

Autor: Laura Viviana Acosta

Directora de Tesis: Ana Alicia Pokolenko

Posadas (AR), JUNIO 2025

ACOSTA LAURA VIVIANA

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES DE POSADAS, MISIONES:  
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR Y  
COMPETITIVIDAD EN LA ERA DIGITAL

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del  
Título de Magister. Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), JUNIO 2025

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES DE POSADAS, MISIONES:  
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR Y  
COMPETITIVIDAD EN LA ERA DIGITAL

ACOSTA LAURA VIVIANA

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por  
los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Dr. Andrés Avelino Villalba Chamorro. Institución. Universidad Nacional de  
Pilar (UNP), del Paraguay.

Prof. Mgter. Aldo Darlo Montini. Institución. Universidad Nacional de Misiones  
(UNaM).

Prof. Mgter. Lucila Mabel Zayas. Institución Universidad Nacional de Misiones  
(UNaM).

Posadas (AR), JUNIO 2025

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Laura Viviana Acosta

Firma:  .....

Fecha: 05/06/2025

## INDICE

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Fundamentación .....	9
Problema.....	11
Hipótesis .....	13
OBJETIVOS .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Metodología.....	14
Fuentes de Información .....	14
Fuentes de Información Primaria .....	15
Análisis de Datos .....	15
Limitaciones .....	16
Aporte de la Investigación.....	16
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	17
Marco Referencial .....	17
Factores que Influyen en la Adopción de la Transformación Digital.....	24
Caso de Liberty Seguros, Líderes de la Transformación Digital. ....	25
Desafíos en la Implementación de la Transformación Digital en Pymes.....	26
Visión Estratégica.....	27
Gestión de Proceso Internos y Externos .....	28
Puntos de Contactos .....	28
Integración en los Productos y Servicios con Herramientas Tecnológicas.....	28
Reinventar un Modelo de Negocio.....	28
Gestión del Cambio .....	28
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	30
Gestión Estratégica .....	30
Estrategia .....	30
Fundamentos de la Estrategia Empresarial.....	31
Visión Estratégica.....	32
La Estrategia Empresarial.....	32
Gestión Estratégica y la Transformación Digital .....	33
Clientes .....	34

Competencia .....	35
Datos .....	35
Innovación .....	36
Valor .....	36
Componentes Claves de un Proceso de Transformación .....	37
Cultura Organizacional.....	37
Integración de la Cultura y la Estrategia .....	39
Cultura Organizacional y su Importancia en los Procesos de Transformación Empresarial .....	40
Liderazgo Estratégico .....	42
Liderazgo Estratégico y su Rol en la Transformación de la Cultura Organizacional .....	45
El Rol de los Líderes Estratégicos en el Cambio y Sostenimiento de la Cultura Organizacional: Comunicación y Alineación con la Visión estratégica .....	46
Digitalización.....	46
La Integración de Sistemas de Gestión Empresarial y su Impacto en la Eficiencia Operativa y la Relación con los Clientes: Un Enfoque en ERP, SCM y CRM.....	47
Construcción e Integración del Sistema Interno.....	47
Integración de la Cadena de Proveedores.....	48
Integración de la Relación con los Clientes.....	48
Integración del Sistema Interno con las Entradas y Salidas .....	48
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
Tipo de investigación .....	49
Análisis de los datos .....	50
Población .....	50
Muestra.....	51
Técnica de recolección de los datos .....	51
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
Resultados de las encuestas realizadas a las Pymes comerciales .....	52
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## INDICE DE FIGURA

<b>FIGURA 1</b> PRINCIPALES DESAFÍOS DE LAS PYMES.....	22
<b>FIGURA 2</b> LOS CINCO DOMINIOS CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	34
<b>FIGURA 3</b> ASPECTOS MULTIFUNCIONALES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO .....	43
<b>FIGURA 4</b> ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	44
<b>FIGURA 5</b> HERRAMIENTAS DIGITALES UTILIZADAS POR LAS PYMES .....	53
<b>FIGURA 6</b> INVERSIONES EN TECNOLOGÍAS DIGITALES DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN.....	55
<b>FIGURA 7</b> IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES DENTRO DE LAS PYMES.....	55
<b>FIGURA 8</b> PRINCIPALES BARRERAS PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES .....	56
<b>FIGURA 9</b> FACTORES QUE HAN FACILITADO EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL ...	58
<b>FIGURA 10</b> IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES .....	60
<b>FIGURA 11</b> FACTORES CLAVES AL MOMENTO DE INVERTIR EN TECNOLOGÍAS .....	61
<b>FIGURA 12</b> BENEFICIOS DEL USO DE TECNOLOGÍAS .....	63
<b>FIGURA 13</b> ACTITUD DEL EQUIPO HACIA LOS CAMBIOS ASOCIADOS CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	64
<b>FIGURA 14</b> PRINCIPALES BARRERAS INTERNAS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	66
<b>FIGURA 15</b> LOS CINCO ELEMENTOS CLAVES PARA FORTALECER LA PROPUESTA DE VALOR	67
<b>FIGURA 16</b> CAMBIOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	68
<b>FIGURA 17</b> <i>PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES</i> .....	73

## INDICE DE TABLA

<b>TABLA1</b> ASPECTOS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PYMES .....	70
---	----

## **RESUMEN**

La investigación analizó la transformación digital en las Pymes de Posadas, Misiones, enfocándose en estrategias para mejorar su propuesta de valor y competitividad en la era digital. Se identificó que la digitalización es esencial para su sostenibilidad en un contexto de cambios tecnológicos constantes y mercados exigentes. A partir de una revisión teórica y conceptual, se exploraron factores clave como la gestión estratégica, la cultura organizacional y el liderazgo para facilitar la adopción digital. Si bien muchas empresas iniciaron procesos de digitalización a raíz de la crisis sanitaria global, persisten barreras como la resistencia al cambio, la falta de capacitación y los limitados recursos financieros. Utilizando una metodología mixta, se aplicaron encuestas, entrevistas con especialistas y observaciones de la presencia digital de las empresas. Los resultados evidenciaron que, aunque existe conciencia sobre la importancia de la digitalización, muchas Pymes carecen de una planificación estratégica adecuada. Se observó que aquellas que integraron herramientas digitales estratégicamente mejoraron su competitividad y fortalecieron su propuesta de valor. El estudio propuso un modelo de gestión enfocado en desarrollar competencias organizacionales y adaptarse al mercado digital. Se concluyó que la transformación digital requiere tanto cambios tecnológicos como culturales, siendo el liderazgo y la capacitación elementos fundamentales para su éxito.

**PALABRAS CLAVES:** Transformación Digital, Pymes, Competitividad, Liderazgo, Gestión Estratégica

# INTRODUCCIÓN

## Fundamentación

La transformación digital ha emergido como un componente fundamental para impulsar la competitividad y el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en la última década. El rápido y generalizado avance de las tecnologías digitales en varios sectores económicos destaca la imperante necesidad de que las Pymes aborden la transformación digital de manera eficaz. Esto les permitirá mejorar su propuesta de valor y mantener su competitividad en la actual era digital (Curbello 2017).

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) se vieron obligadas a enfrentar un proceso de transformación digital acelerado como respuesta a la pandemia COVID-19 para asegurar su supervivencia. La mayoría de las empresas están experimentando un cambio cultural significativo y están convencidas de que la transformación digital es esencial para la reactivación de sus negocios. (Villagra y Pandolf, 2023)

Curbello (2017) señala que las organizaciones pueden adaptarse a esta nueva realidad digital y mantener su competitividad a través de una gestión inteligente de la información y los datos. La transformación digital se presenta como una oportunidad que requiere un enfoque estratégico y bien articulado.

La adopción de la transformación digital puede tener un profundo impacto en los resultados empresariales. Proaño, Orellana y Martillo (2018) destacan que esta transformación conlleva mejoras sustanciales en la eficiencia operativa, facilita la toma de decisiones ágil y efectiva, amplía la accesibilidad a los productos y servicios, aumenta la satisfacción del cliente y revitaliza los beneficios y el retorno de la inversión.

La verdadera disrupción de las tecnologías digitales radica en su capacidad para introducir cambios significativos tanto en la oferta de bienes y servicios como en la demanda del mercado. Además, estas tecnologías influyen en la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes, llegando incluso a integrarse en los mismos productos (Curbello, 2017).

En la era digital, donde las interacciones y el comercio en línea predominan, la propuesta de valor se convierte en un componente esencial para destacar en un entorno altamente competitivo. Porter (2014) define la propuesta de valor como la dimensión externa de la estrategia de una organización, orientada hacia los clientes y la demanda de la industria.

Por otro lado, la cadena de valor se enfoca en las operaciones internas. En consecuencia, la estrategia se concibe esencialmente como un proceso de integración que une la demanda y la oferta.

La transformación digital exige una revisión profunda de la forma en que operamos y generamos valor en las empresas. Esto implica una reevaluación de las estrategias empresariales, la adopción de nuevas tecnologías y la búsqueda de oportunidades para la innovación disruptiva. En lugar de simplemente automatizar los procesos existentes, debemos explorar cómo la tecnología puede revolucionar nuestras ofertas y crear propuestas de valor únicas para nuestros clientes en este mundo digital en constante evolución.

La principal barrera para llevar a cabo la transformación digital suele ser la resistencia al cambio. Para superar esta resistencia, es esencial emprender una transformación cultural en la organización. Esto implica convertirse en una entidad ágil que priorice al cliente, fomente la colaboración entre equipos empoderados tome decisiones de manera ágil y cuente con líderes que promuevan el compromiso y la innovación (Valderrama, 2019).

Desde una perspectiva más actual, Ochoa Pulla, Álvarez Gavilanes y Tinto Arandes (2023) sostienen que la transformación digital se ha vuelto esencial para la permanencia de las empresas en un entorno competitivo dinámico. Esta transformación se apoya en tecnologías como el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, el Big Data y el blockchain. La presencia digital no sólo es relevante para las grandes empresas, sino también para las Pymes. La transformación digital se define como la transición de los procesos de negocio, la cultura y los aspectos organizativos para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado.

En la Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones, se encuentra en consideración un proyecto de ley presentado por el diputado Pereyra Pigerl y otros legisladores. El propósito de esta iniciativa, presentada en el año 2021 y aún pendiente de dictamen y aprobación, es promover la Transformación Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en la Provincia de Misiones. Este proyecto de ley está dirigido a optimizar y modernizar diversas fases de las operaciones comerciales de estas empresas, abarcando los procesos de compras, proveedores, marketing, ventas, recursos humanos, gestión de inventario y distribución, operaciones de producción y aspectos relacionados con la administración de negocios. El enfoque principal del proyecto es la adopción de tecnologías de la información y la comunicación con el propósito de mejorar la eficacia y calidad de la gestión empresarial y potenciar la sostenibilidad y la productividad de estas empresas.

Las Pymes misioneras son un pilar económico en la provincia. Su capacidad para generar empleo y contribuir al desarrollo local es innegable. Además, muchas de estas empresas

están estrechamente vinculadas a la cultura y los recursos naturales de Misiones, lo que las hace actores clave en la preservación y promoción de los valores locales.

Hoy en día, las tecnologías digitales ya no son exclusivas de grandes corporaciones con recursos económicos abundantes. Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que abarcan diferentes categorías según su tamaño y empleados (microempresas de 1-10 empleados, pequeñas empresas de 11-50 empleados y medianas empresas de 51-250 empleados), también tienen acceso a estas tecnologías. A pesar de que las pymes se enfrentan a desafíos únicos, como recursos financieros limitados y capacidades de especialización restringidas debido a su tamaño, están empezando a aprovechar las oportunidades digitales.

## **Problema**

La revolución tecnológica está transformando de manera profunda los hábitos de la sociedad, impulsada por la convergencia de sistemas digitales, físicos y biológicos. Este fenómeno plantea un desafío global significativo, ya que es esencial entender cómo estas nuevas tecnologías están modificando nuestras formas de vivir, trabajar y relacionarnos. La transformación digital, consolidada como una realidad en la actualidad, está intrínsecamente ligada a un cambio de era tanto social como económica.

Sin embargo, la transformación digital no se limita únicamente a la adopción de nuevas tecnologías; también implica una reconfiguración integral de la cultura organizacional y de la gestión estratégica. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la integración de tecnologías digitales requiere que las organizaciones revisen y adapten sus valores, prácticas y estructuras internas. La cultura organizacional, definida por el conjunto de valores, creencias y comportamientos que constituyen la identidad de una empresa, juega un papel crucial en la implementación exitosa de la transformación digital. Para que los esfuerzos por digitalizar procesos sean efectivos, es necesario fomentar una cultura que valore la innovación, la colaboración y la adaptabilidad. Los líderes deben promover una mentalidad abierta al cambio y capacitar a los empleados para que adopten nuevas herramientas y metodologías de manera efectiva.

Simultáneamente, la gestión estratégica se convierte en un componente esencial para alinear los objetivos de la transformación digital con la misión y visión de la organización. Una estrategia bien formulada facilita la identificación de oportunidades digitales que pueden potenciar el crecimiento y la competitividad, al tiempo que minimiza los riesgos asociados con la disrupción tecnológica. La gestión estratégica asegura que la transformación digital

no sea un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar metas más amplias y sostenibles a largo plazo.

A nivel operativo, la transformación digital ha inducido cambios significativos en la forma de trabajar, permitiendo que las diferentes áreas de las organizaciones aumenten su competitividad. La utilización de herramientas digitales facilita la interacción con colegas, proveedores y clientes, permitiendo ofrecer propuestas más personalizadas y basadas en información confiable con mayor rapidez.

No obstante, los datos por sí solos tienen un valor limitado si no hay profesionales capacitados para gestionarlos, interpretarlos y tomar decisiones en tiempo real. En este sentido, el éxito de la transformación digital no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología, sino también de las personas que la utilizan. La habilidad de los profesionales para mejorar su desempeño mediante el uso efectivo de estas herramientas se ha convertido en un factor crítico para el éxito en el contexto de la transformación digital.

Aunque la transformación digital es reconocida como una realidad establecida, su integración exitosa no se limita a la mera adopción de nuevas tecnologías. Implica, además, una reconfiguración profunda de la cultura organizacional y la gestión estratégica.

Esta investigación permitirá realizar un análisis exhaustivo sobre el impacto de la transformación digital en las Pymes de Posadas (Misiones). Se examinará cómo estas empresas ajustan sus procesos, estructuras y estrategias para diseñar, comunicar y entregar su propuesta de valor en un entorno empresarial marcado por cambios constantes. A través de este estudio, se obtendrá una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades asociados a la adopción de tecnologías digitales, así como de cómo estos factores influyen en la capacidad de las Pymes para mantener y mejorar su competitividad en el mercado digital actual.

La investigación plantea como problema central dar respuesta al siguiente planteamiento del problema:

¿De qué manera la integración de herramientas digitales y el proceso de transformación digital contribuyen a mejorar la competitividad de las Pymes comerciales de Posadas, Misiones?

¿Qué modelo de estrategia podría contribuir a desarrollar competencias organizacionales que faciliten una implementación efectiva de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales de Posadas (Misiones)?

Para ello, resulta necesario conocer: ¿Cuál es el nivel actual de adopción de tecnologías digitales en las Pymes comerciales de Posadas, Misiones? ¿Qué barreras enfrentan las Pymes en el proceso de adopción de tecnologías digitales y cómo influyen en su desempeño empresarial? ¿Cuáles son los factores claves que impulsan o dificultan la transformación digital en las Pymes? ¿Qué capacidades digitales y organizacionales serán necesarias para implementar una transformación digital efectiva en las Pymes? ¿Qué modelo de gestión estratégica podría contribuir a fortalecer la competitividad y la propuesta de valor de las Pymes en el entorno empresarial actual?

### **Hipótesis**

La integración de herramientas digitales y el proceso de transformación digital en las Pymes comerciales de Posadas, (Misiones), tienen un impacto positivo en su competitividad al optimizar procesos internos, mejorar la capacidad de adaptación al mercado y fortalecer la propuesta de valor. La implementación de un modelo de gestión estratégica centrado en competencias organizacionales, que fomente la adaptación cultural y la mejora continua, facilitaría una integración efectiva de la transformación digital en las empresas. Esto contribuiría significativamente a fortalecer su posición competitiva en el entorno empresarial actual, caracterizado por la innovación y la constante evolución tecnológica.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión estratégica para la implementación efectiva de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en la ciudad de Posadas (Misiones), con el objetivo de fortalecer su competitividad y propuesta de valor en el actual entorno empresarial digital.

#### **Objetivos Específicos**

1- Analizar el estado actual de las Pymes comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones), evaluando su nivel de adopción de tecnologías digitales y el impacto de estas en sus operaciones.

2- Identificar cuáles son los factores clave que impulsan o dificultan el proceso de transformación digital y las barreras que enfrentan las Pymes comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones) en la adopción de tecnologías digitales.

3- Definir las capacidades digitales y organizacionales necesarias para una implementación efectiva de la transformación digital en las Pymes comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones).

4- Elaborar una propuesta de modelo de gestión estratégica orientado a desarrollar competencias organizacionales que faciliten una implementación efectiva de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones).

### **Metodología**

Para llevar a cabo esta investigación, se propone un enfoque de investigación mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una comprensión integral de la adopción de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Posadas, Misiones, y su impacto en la propuesta de valor y competitividad. El estudio se centrará en las Pymes comerciales de Posadas Misiones. La investigación se desarrollará en dos fases: una fase exploratoria inicial, en la que se analizará la información existente mediante un relevamiento de fuentes secundarias, estableciendo así el marco teórico de la investigación a través de bibliografía especializada; y una fase descriptiva, que permitirá caracterizar de manera detallada los factores clave y desafíos específicos de estas Pymes en el contexto de la transformación digital.

### **Fuentes de Información**

Se utilizan fuentes de información secundaria y primaria:

#### Fuentes de Información Secundarias

- Documentos Internos
- Informes de gestión de las empresas entrevistadas.
- Sitios web y redes sociales de las empresas entrevistadas.
- Documentos Externos
- Bibliografías sobre Administración Estratégica.
- Bibliografía Sobre Comportamiento Organizacional.

- Bibliografía sobre Industria 4.0
- Bibliografía sobre Transformación digital.

### **Fuentes de Información Primaria**

El proceso de recolección de datos se realizó utilizando tres técnicas principales: encuestas, entrevistas y observación directa. En particular, se llevaron a cabo ocho entrevistas con informantes clave, cuyo objetivo fue recopilar información específica sobre la gestión estratégica en el contexto del proceso de transformación digital dentro de las organizaciones. Estas entrevistas fueron conducidas con miembros de empresas que actualmente están atravesando este proceso.

**Encuesta:** se realizaron un total de diez encuestas dirigidas a empresas seleccionadas como parte del desarrollo de este trabajo. El objetivo principal fue recopilar información general sobre las características y el estado de cada empresa en relación con su proceso de transformación digital. Las encuestas se aplicaron mediante un cuestionario enviado por mail o WhatsApp a los propietarios de las empresas, lo que permitió una recolección ágil de los datos. Este método facilitó la participación de los encuestados al brindarles flexibilidad en el tiempo y espacio para responder, asegurando así una mayor precisión en la información obtenida.

**Entrevistas:** se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad con profesionales especializados en brindar soluciones en el ámbito de la transformación digital. Estas entrevistas aportaron información cualitativa esencial sobre aspectos clave, tales como la cultura organizacional, la colaboración entre equipos, la toma de decisiones ágiles y el liderazgo, proporcionando valiosos insumos para el análisis y la comprensión del proceso de transformación digital en las organizaciones.

**Observación simple:** realizada en los sitios web y redes sociales de las empresas entrevistadas y de su competencia, a fin de detectar la situación actual en materia de presencia en medios digitales.

### **Análisis de Datos**

Para evaluar los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas, se aplicará un análisis estadístico descriptivo. Por otro lado, los datos cualitativos de las entrevistas se analizarán mediante un análisis de contenido, lo que permitirá identificar patrones y temas emergentes relacionados con la cultura organizacional y la adopción de la transformación digital

## **Limitaciones**

Se reconoce que esta investigación puede presentar limitaciones, como el tamaño de la muestra y la disponibilidad de Pymes para participar en el estudio. Además, es importante destacar que el estudio se centrará en un área geográfica específica.

Estas limitaciones se abordarán de manera apropiada para garantizar la validez y la aplicabilidad de los resultados, y se considerarán al interpretar los hallazgos en el contexto más amplio de la investigación.

## **Aporte de la Investigación**

El aporte de esta investigación radica en la creación de una propuesta de gestión estratégica orientada a desarrollar competencias organizacionales que faciliten una implementación efectiva de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) comerciales minoristas de Posadas (Misiones). Este modelo busca fortalecer su competitividad y propuesta de valor en el entorno empresarial actual, facilitando un proceso efectivo de transformación digital.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **Marco Referencial**

La transformación digital ha emergido como un fenómeno de gran relevancia en el ámbito empresarial, trascendiendo fronteras y afectando a empresas de todos los tamaños. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), este proceso adquiere una importancia particular debido a la influencia significativa que estas empresas tienen en la economía local. En los últimos años, se ha reconocido la necesidad imperativa de abordar la transformación digital en este sector para garantizar su supervivencia y fomentar su crecimiento en la era digital. La adopción de tecnologías digitales en las empresas mejora su desempeño al facilitar y promover la innovación en sus modelos de negocios, mejorar la producción de sus productos y/o servicios, transformar y optimizar los procesos de innovación abierta (Urbinati, Chiaroni, Chiesa, & Frattini, 2018). Estas ventajas han impulsado a las empresas a implementar un proceso de transformación digital que las lleve a ser más competitivas en un entorno cada vez más dinámico.

En los últimos cinco años, ha cambiado sustancialmente el enfoque del mundo empresarial para afrontar la transformación digital de sus negocios. Aunque inicialmente la preocupación principal era convencer a los altos ejecutivos de la necesidad comercial de cambiar, actualmente existe un amplio reconocimiento de que transformar digitalmente los negocios es una necesidad. Estos ejecutivos buscan modelos adecuados a las características de sus empresas para guiar sus transformaciones (Gurbaxani & Dunkle, 2019).

De acuerdo con el IV Informe de Tendencias de Empleo y Talento elaborado por el Foro de Logística en colaboración con ManpowerGroup, el 66% de las empresas están inmersas en un proceso de transformación digital, en contraste con el 27% que aún no ha comenzado dicho proceso. Pese a la necesidad de esta evolución, todavía hay un 11% de compañías que no tienen previsto en su futuro a mediano o largo plazo, iniciar ningún tipo de acciones para integrarse al ecosistema digital, lo cual podría ser un problema que más rápidamente afecte sus operaciones y formas de impacto en la industria. La implementación de tecnologías evolutivas y nuevas formas de hacer negocios, así como los procesos estratégicos, han sido un factor clave para el desarrollo de la industria, especialmente de las pequeñas empresas y los emprendimientos (ISDI, 2023).

Según Bloomberg (2018), una empresa puede iniciar una serie de proyectos de digitalización que van desde la automatización de procesos y la capacitación de empleados en nuevas

tecnologías hasta el desarrollo de cuadros de mando basados en Big Data. Sin embargo, la transformación digital no se puede implementar mediante un único proyecto; generalmente, se construye a través de diferentes iniciativas de transformación digital articuladas mediante múltiples proyectos de digitalización. La digitalización y digitalización se refieren principalmente a la tecnología, mientras que la transformación digital está relacionada con la cultura empresarial y el modelo de negocio.

La mayoría de las empresas están viviendo un quiebre cultural y están convencidas de que la transformación digital es imprescindible para reactivar sus negocios en esta nueva realidad. Toda crisis genera oportunidades, y este sector, que es una fuente indiscutida de empleo de calidad, debe ser tenido en cuenta en los planes del Estado para que pueda volver a impulsar su crecimiento. Por otra parte, las Pymes se vieron forzadas por la pandemia de COVID-19 a encarar un proceso de transformación digital acelerado para poder subsistir.

Para que las PYMES puedan avanzar en su proceso de transformación digital, es esencial identificar los principales facilitadores e inhibidores que inciden en su implementación. Si bien la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales, la falta de madurez organizacional continúa siendo la barrera más significativa. Así lo indica el informe elaborado por Liveware y Mega International (2020), basado en un estudio realizado a 150 empresas de latinoamérica. Dicho informe resalta la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales específicas para afrontar con éxito la transformación digital, así como comprender en profundidad el rol que desempeñan los factores que la favorecen o la obstaculizan.

Algunos inhibidores detectados en una organización incluyen:

- ***Falta de visión compartida:*** esto sucede cuando no toda la organización está involucrada en el proceso de transformación digital y no existe una cultura de comunicación efectiva ni de trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de negocios.
- ***Propuesta de valor para los clientes poco clara:*** en ciertas ocasiones, la organización desconoce las necesidades de sus clientes, sus demandas y, como consecuencia, no sabe qué ofrecer como valor agregado.
- ***Complejidad de los procesos de negocios:*** la falta de planificación impacta negativamente, atenta contra la cadena de valor y le quita agilidad para responder a los cambios.

➤ **Síndrome de silo:** las distintas áreas funcionan como compartimentos estancos dentro de la compañía sin una visión común de datos y procesos, lo que atenta contra la visión del cliente y la consecuente definición de la propuesta de valor.

➤ **Poca madurez organizacional:** esto se detecta cuando los datos no son compartidos por todas las áreas y cada una tiene que cargar los datos desde el inicio.

➤ **Alto acoplamiento y longevidad tecnológica:** especialmente en lo que respecta a los componentes de software más importantes, como los ERP y CRM, donde no aparecen planes de actualización de software, quedan obsoletos e inhiben una transformación digital.

Por otro lado, se identificaron algunos facilitadores que ayudarán a llevar adelante la transformación digital:

➤ **Planificación estratégica con foco en el cliente:** esto implica una cultura colaborativa y la incorporación de procesos de gestión del cambio asociados a los nuevos proyectos de transformación.

➤ **Mentalidad abierta para hacer alianzas:** incluso con la competencia. La colaboración con el ecosistema de start-ups se valora de manera positiva como un acelerador a la hora de poner en marcha proyectos de innovación.

➤ **Principios de arquitectura definidos:** tener una arquitectura de negocios bien definida, procesos críticos bien identificados y fuentes de datos bien gobernadas y accesibles a todos los referentes de negocios.

➤ **Madurez de los procesos tecnológicos:** más allá de tener el chatbot más evolucionado e inteligente que conteste por voz, se debe tener madura toda la línea de procesos tecnológicos para que nada falle y se pueda brindar una customer experience o user experience positiva.

➤ **Evolución de la arquitectura tecnológica:** buscando siempre un acoplamiento de componentes críticos en la oferta digital y alineada con las capacidades a largo plazo.

➤ **Factoría digital para ofertas digitales:** se requiere un equipo multidisciplinario y cohesivo, con capacidades complementarias, para desarrollar nuevas experiencias de negocios basadas en la tecnología.

➤ **Talento digital:** es un impulsor de la transformación, destacando la necesidad de invertir en formación continua, tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas. Es importante incorporar talento joven en convivencia con otras generaciones y reconocer la experiencia del empleado como un factor clave. Es esencial tener en cuenta que la implementación y desarrollo de las tecnologías digitales en las pymes pueden verse afectadas

por la percepción que tengan los gerentes de los habilitadores e inhibidores y por el enfoque proactivo o reactivo que adopten en relación con las tecnologías digitales.

El incremento de la digitalización de la sociedad y el uso de las tecnologías digitales en diversas aplicaciones que afectan a las pymes están impulsando el cambio. "Cambio" es la palabra clave que describe el entorno socioeconómico actual. Adaptarse al cambio se convierte en una necesidad para mantener la ventaja competitiva de las Pymes. Estas pueden abordar el cambio desde dos planteamientos diferentes: desde un enfoque de innovación radical, que requiere implementar estrategias para acelerar la transformación digital, o desde un enfoque de mejora continua, en el cual la empresa se transforma gradualmente (Davenport, 1993).

Peter et al. (2020) conceptualizan la transformación digital como un esfuerzo colectivo para integrar las nuevas tecnologías digitales y transformar el modelo de negocio de las empresas. Esto requiere que todos los interesados colaboren directa e indirectamente para desarrollar conocimientos compartidos interna y externamente a sus organizaciones, haciendo de la gestión del conocimiento organizacional una tarea clave para los líderes de las pymes en la economía digital.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura académica, se han podido identificar los retos más relevantes para la transformación digital a los que deben enfrentarse las pymes, los cuales incluyen:

- Transformación del modelo de negocio.
- Compromiso con el cliente.
- Tomar riesgos como una norma cultural.

Según Berman (2012), las nuevas tecnologías digitales hacen que la relación con los clientes cambie a un ritmo acelerado. Los consumidores utilizan dispositivos móviles para realizar sus compras, conocer las características de los productos y estar conectados de forma continua.

Según el informe de Roland Berger (2016), el impacto de la transformación digital en la industria manufacturera supone unas ganancias en productividad de entre el 20 % y el 30 % dependiendo del subsector. El incremento de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones permiten reducir los costes en un total del 10 % al 20 %, con impacto en todas las funciones operativas (producción, logística, inventario, calidad y mantenimiento). También aumenta la cifra de negocio gracias al mejor conocimiento de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios con más valor añadido.

Pero los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos. El análisis de éxitos y fracasos de los procesos de transformación digital en las compañías arroja como principal barrera la resistencia al cambio, junto con el coste. El cambio cultural es el principal aspecto subestimado del proceso (Berger, 2016).

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. Las tecnologías emergentes de esta nueva era digital (Big Data, Cloud Computing, Internet de las Cosas, Industria 4.0) están transformando radicalmente el escenario competitivo, dando lugar a nuevos modelos de negocio SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud), que a su vez requieren nuevos modelos organizativos (Valderrama, 2018). Una de las mayores barreras para la transformación digital es la resistencia al cambio. La clave para conseguirla es la transformación cultural con el fin de convertirse en una organización ágil, que ponga el foco en el cliente, la colaboración de personas empoderadas en redes de equipos, la toma ágil de decisiones y líderes que fomenten el compromiso y la innovación (Valderrama, 2019).

El enfoque del mundo empresarial para afrontar la transformación digital de sus negocios ha cambiado sustancialmente en los últimos años. Aunque inicialmente la preocupación principal era convencer a los altos ejecutivos de la necesidad comercial de cambiar; actualmente, existe un amplio reconocimiento de que transformar digitalmente los negocios es una necesidad. (Marcelo Del Do, Andrea Villagra, Daniel Pandolfi, 2023).

Actualmente las tecnologías digitales ya no están reservadas a grandes empresas con enormes recursos económicos, sino que también las pymes pueden disponer de ellas. Las Pymes (1-10 empleados micro, 11-50 pequeña, 51-250 mediana) tienen unas características propias que las hacen diferentes a las grandes empresas: tienen recursos más limitados y unas capacidades de especialización restringidas por su tamaño. Sin embargo, las pymes también cuentan con algunas ventajas. Por ejemplo, suelen presentar un nivel de jerarquía más simple que permite una toma de decisiones más rápida.

El 89% de los empresarios pymes argentinos, según el estudio, dijeron que con la pandemia aceleraron los procesos de transformación digital en sus empresas. Y que las principales inversiones las realizaron en computadoras portátiles (56%), software para videollamadas (44%), software para trabajo colaborativo (36%), nube (42%) y ciberseguridad (19%).

<https://www.cronista.com/pyme/innovacion/mas-del-80-de-las-pymes-invirtio-en-tecnologias-en-el-ultimo-ano/>

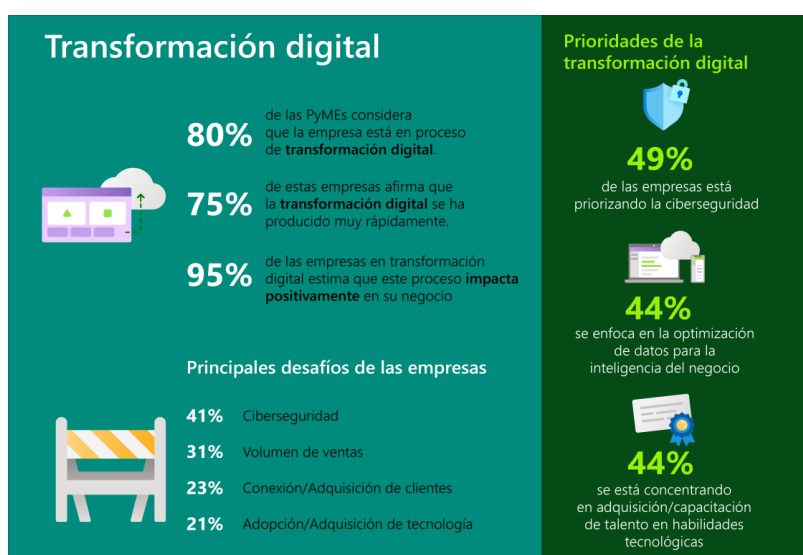
Microsoft Argentina (2023) presentó el estudio Transformación digital, mientras que 8 de cada 10 pymes reconocen estar atravesando un proceso de transformación digital, la ciberseguridad se consolida como la principal preocupación.

Sin embargo, la toma de decisiones basada en datos, la reducción de costos, el aumento de la productividad, y la apertura de nuevos mercados son las oportunidades más importantes que ofrece la incorporación de tecnología.

Como se puede observar en la figura 1. La imagen ilustra los principales desafíos que deben afrontar las Pymes en el proceso de la transformación digital.

### Figura1

*Principales desafíos de las Pymes*



**Nota.** Adaptado de <https://news.microsoft.com/es-xl/ciberseguridad-es-el-principal-desafio-de-las-pymes-argentinas/>

En este contexto, la investigación identificó como principal desafío de las pymes a la problemática de la ciberseguridad (41%), seguido por el incremento del volumen de ventas (31%), la conexión y adquisición de nuevos clientes (23%), así como la adopción e incorporación de tecnología, la incorporación y fidelización del talento y el aumento de la eficiencia del negocio (todos con 21%).

En la actualidad se observa la consolidación de algunas tendencias, como el modelo de trabajo híbrido y la evolución del comercio electrónico. Las pymes empezarán a adoptar soluciones más avanzadas de transformación digital, como automatización, migración al cloud o seguridad. (Marcelo Del Do, Andrea Villagra, Daniel Pandolfi, 2023).

**Trabajo remoto e híbrido:** el trabajo a distancia se consolidó como una opción también para las pymes y la tendencia indica que la mayoría de las empresas buscarán alternativas de empleo híbrido, con algunos días en la semana en la oficina y otros días en el hogar. Esto empujará las soluciones cloud, que permitirán mayor flexibilidad para el trabajo remoto. Además, habrá un creciente interés por soluciones de ciberseguridad para garantizar un entorno seguro dentro y fuera de la oficina. Actualmente, las pymes argentinas señalan como barreras para implementar el trabajo híbrido deficiencias en cuanto a conectividad e infraestructura tecnológica, de acuerdo con el reporte de Microsoft.

**Nube:** para el 2025, las plataformas nativas en la nube serán fundacionales en más del 95% de las nuevas iniciativas digitales, superando el 40% registrado en 2021. La nube ofrece numerosas ventajas para las PYMES: su costo y flexibilidad para escalar rápidamente hacen de este modelo el predilecto para las pequeñas y medianas empresas.

**Datos:** las empresas pequeñas y medianas comienzan a tomar decisiones basadas en datos y aplicar tecnologías que permitan hacer un mejor uso de este recurso, como business intelligence, aprendizaje automático o inteligencia artificial. Un desafío constante para pequeñas, medianas y hasta grandes empresas es la capacitación del personal y la correcta gobernanza de la información que se recopila y utiliza. Las pymes destinarán parte de sus recursos para entrenar a su personal y fomentar una cultura basada en datos.

**Inteligencia Artificial:** los chat-bots para servicios de atención al cliente ya vienen siendo utilizados en las empresas argentinas.

Estas son algunas de las tendencias que se verán en el futuro cercano para las pymes. La recuperación económica impulsará aún más la digitalización y la adopción de herramientas más sofisticadas. En general, las pymes ya han iniciado el camino de la transformación digital y cuentan con algunas infraestructuras y recursos humanos necesarios para la transformación digital. Sin embargo, cuando se analizan estados más avanzados de la transformación digital, se observa que el nivel de digitalización es bajo en aspectos como pueden ser la gestión empresarial o los modelos de negocio.

Los datos indican que las pymes han superado los niveles iniciales de la transformación digital, aunque cuando se analizan cuestiones más complejas como la utilización de software de desarrollo empresarial o aplicaciones de gestión, el nivel de digitalización es menor. A pesar de que las necesidades de incrementar los niveles de digitalización son evidentes, las previsiones de inversión no se ajustan a esta necesidad.

## **Factores que Influyen en la Adopción de la Transformación Digital**

La transformación en una empresa se refiere al cambio inducido por la adopción de nuevas tecnologías. La digitalización plantea interrogantes que abarcan todos los aspectos de la organización, incluyendo el modelo de negocio, los procesos, los métodos de gestión, así como la estrategia, la cultura y los valores. Esencialmente, la transformación digital implica una renovación integral de la empresa. Se plantea la cuestión de cómo implementar este cambio en las empresas, especialmente las más pequeñas, con el fin de mantener su competitividad y evitar su desaparición. Además, es importante destacar que la transformación digital no se limita únicamente a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, sino que también involucra aspectos relacionados con el recurso humano (Arraou, 2019).

Peter et al., (2020) conceptualizan la transformación digital como un esfuerzo colectivo para integrar las nuevas tecnologías digitales y transformar el modelo de negocio de las empresas. Esto requiere que todos los interesados colaboren directa e indirectamente para desarrollar conocimientos compartidos interna y externamente a sus organizaciones empresariales, haciendo de la gestión del conocimiento organizacional una tarea clave para los líderes de las pymes en la economía digital.

Según Ronald Durán, Headhunter experto en Social Selling, Personal Branding y Marketing Online, la Transformación Digital «no es una moda o una tendencia, estamos bajo un cambio de sistema cultural muy importante donde lo tradicional, común o habitual ya no es tan conocido». Por este motivo, «nos toca entender y aceptar esta revolución tecnológica e industrial estableciendo nuevos retos, valores, habilidades, actitudes y herramientas que nos sirvan para poder vivir en el cambio de paradigma y digital del planeta. Porque ya no hablamos de países o el mundo, la transformación digital es global», añade Durán.

En el último Congreso Nacional de Escuelas de Negocios se llegó a la conclusión de que las Escuelas de Negocios estábamos de enhorabuena porque las empresas necesitan, en estos momentos, más formación que nunca, tanto online como digital. Todo este proceso de transformación digital, según Lourdes Molinero, es también «un cambio de cultura en las organizaciones, además de incorporar una serie de conocimientos y habilidades digitales que hasta ahora muchas empresas no estaban llevando a cabo».

Conocimiento y capacitación digital; Gestión de la Información; Comunicación digital; Trabajo en red; Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la

orientación estratégica de los proyectos de su organización; Fomentar, impulsar y facilitar la utilización de herramientas digitales en su equipo para la consecución de objetivos y resultados o Utilizar la Red para conocer las necesidades actuales y potenciales de clientes y usuarios son algunas de las habilidades necesarias para cualquier empleado que trabaje en una organización digitalizada.

«Vivimos en un cambio de paradigma donde las cosas evolucionan y otras están mutando a nivel empresarial, profesional y hasta personal, debido a que los viejos sistemas están desvaneciéndose para dar paso a esta Cuarta Revolución Industrial que ya estamos viviendo», explica Ronald Durán, Molinero, L. (2023).

### **Caso de Liberty Seguros, Líderes de la Transformación Digital.**

En el nuevo ecosistema digital, las personas de una organización tienen un papel determinante, junto con los recursos tecnológicos, en el éxito del negocio. Sin embargo, la mayoría de las empresas no dan la suficiente importancia a los diferentes procesos y recursos que tienen relación con ellas.

Las empresas deben asumir el reto de implicar a los miembros de su organización en una nueva cultura que considere a la transformación digital como una gran oportunidad de mejorar eficiencias y resultados. En efecto, las personas deben ser la clave de la creación de una empresa dinámica, innovadora y competitiva.

El primer desafío de las empresas frente a la transformación digital consiste en atreverse a acometer este reto que brinda múltiples posibilidades de desarrollo y crecimiento. Los equipos directivos de las compañías deben tomar consciencia de lo irreversible de la transformación, identificar las oportunidades y comprender qué puede aportar lo digital a la organización. Quienes aborden este desafío serán los líderes de su mercado en el universo digital.

Pero el reto de mayor importancia en cualquier empresa es transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. Para ello es imprescindible promover la adopción de habilidades y competencias digitales, combatir la resistencia al cambio e insertar el chip digital en el ADN de la compañía.

Para Maribel de la Vega, CIO en *Liberty Seguros*, la transformación cultural es el pilar esencial de todo proceso de transformación.

Maribel de la Vega ha sido premiada por los European Digital Mindset Awards, otorgados por Digital Business World Congress 2017 reconociendo su labor de liderazgo en la

implementación de la transformación digital de la compañía aseguradora con el galardón al Best Digital Executive 2017. También ha sido reconocida con el Premio Computer World 2017 en la categoría de Innovación en el sector financiero y asegurador.

Pero, ¿qué es la Transformación Digital para una experta como ella? «Todo aquello que tenemos que hacer para adaptar nuestra estrategia y nuestra operativa de compañía al cliente y al mediador, que es el centro de nuestro negocio». En Liberty Seguros entienden este concepto como un nuevo modelo de relación con los clientes y con el mercado en general, evolucionando hacia un modelo en que el servicio se plantea como una respuesta a una necesidad del cliente, donde exista equidad en la forma de comunicarse y donde no se impongan modelos de funcionamiento, sino que sea a través de la escucha al cliente el modo de proponer los productos, servicios, y canales de conectividad con la compañía, manteniendo la consistencia siempre en las gestiones que se realizan con ellos.

El cambio que supone la llegada sucesiva, constante e imparable de nuevas tecnologías digitales como son la automatización de procesos, la robotización, el big data y la inteligencia artificial está provocando un replanteamiento profundo de las relaciones entre las empresas con sus clientes y proveedores y, en general, entre las personas.

En *Liberty Seguros*, se necesita un enfoque muy proactivo hacia la escucha al cliente final porque se necesita dar servicios a lo que realmente demanda el cliente y para ello, hay que escucharle. Anteriormente no se estaba haciendo, por eso hay que cambiar el modelo y apostar por una escucha activa. La digitalización es fundamental para la evolución de las empresas, pero hay que empezar por la base. ("*Liberty Seguros: Líderes de la Transformación Digital*", 2017).

### **Desafíos en la Implementación de la Transformación Digital en Pymes**

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente los directivos de las pymes, y de todo tipo de organizaciones en general, es cómo implementar y asimilar las nuevas tecnologías digitales y su integración en el modelo de negocio para aprovechar todo su potencial (Ferneley y Bell, 2006).

Las pymes pueden abordar el cambio desde dos planteamientos diferentes, desde un enfoque de innovación radical, que requiere que la empresa de grandes saltos hacia la transformación o desde un enfoque de mejora continua, en el cual la empresa va transformándose de forma gradual (Davenport, 1993).

La transformación digital de las pymes es ineludible y requerirá del desarrollo de un plan de acción, actividades a ejecutar, su priorización y desarrollo de una visión estratégica. Los gerentes precisan de una herramienta que les oriente sobre posibles áreas de acción, les ayude a dar consistencia a esta necesidad y sirva de medio para comunicar objetivos y metas a todos los interesados (Berghaus y Back, 2016).

La adopción de una estrategia digital clara es clave para el avance de la transformación digital (Peter et al., 2020). La estrategia de transformación digital es un plan que ayuda a las empresas a gobernar las transformaciones que surgen debido a la integración de tecnologías digitales, así como en sus operaciones después de una transformación (Matt et al., 2015).

Sin embargo, muchas organizaciones desconocen cómo dar los primeros pasos para implementar la transformación digital de manera efectiva y eficiente, lo que las lleva a retrasar el proceso el mayor tiempo posible, bajo la creencia de que es una tendencia pasajera. Este tipo de pensamiento puede derivar en la desaparición de la empresa (Bermúdez Irreño, 2022). Un error común en las Pymes es tratar de mantener herramientas análogas o sistemas tradicionales en un entorno cada vez más digitalizado. En lugar de ello, deben apostar por reinventarse con herramientas tecnológicas que contribuyan a la mejora y optimización de sus procesos, generando un impacto directo en el aumento de ingresos.

Para lograr una implementación efectiva de la transformación digital, es fundamental considerar una serie de factores clave que influyen directamente en el proceso. A continuación, se describen seis factores que funcionan como habilitadores comerciales esenciales para el éxito de la transformación digital.

### **Visión Estratégica**

Es importante señalar el liderazgo por parte de la alta gerencia y los directivos, lo cual debe tener una visión estratégica, holística y eficaz que impacte de manera positiva a todos los departamentos de la empresa. Los líderes de estas serán los encargados de romper el paradigma “*la transformación digital es solo para las grandes empresas*”, de igual manera generar un plan estratégico teniendo en cuenta la misión, visión, identificar los riesgos y las oportunidades que el futuro les depararía tanto si aprovechan las diversas herramientas tecnológicas o no.

## **Gestión de Proceso Internos y Externos**

El principal objetivo de este factor es obtener los resultados más eficientes en términos económicos y de tiempo, generar una mejor experiencia al usuario y/o cliente; tanto si el cliente es potencial, actual, futuro o ex cliente logrando nuevamente su fidelización.

## **Puntos de Contactos**

Es importante entender una de las exigencias del mercado, el cual es estar en contacto de manera constante y directa con los clientes internos (colaboradores, supervisores, proveedores) y los clientes externos (clientes potenciales, actuales, ex clientes) por ende se debe evaluar todos los puntos de contacto donde la organización se está relacionado con estos, permitiendo tener una relación directa.

## **Integración en los Productos y Servicios con Herramientas Tecnológicas**

A través del tiempo los hábitos y la necesidades de los consumidores han estado en un continuo cambio demandando mayor calidad en sus productos y una mayor experiencia en el servicio, debido a la industria 4.0 se ha posicionado a las organizaciones en un nuevo entorno competitivo lo cual genera interrogantes tales como:¿Cómo pueden digitalizar los productos que ya tenían o los servicios que ofrecen?,¿cómo pueden crear productos nuevos a partir de lo digital?, ¿cómo pueden digitalizar los servicios de un producto?, ¿El producto y/o servicio será ampliado, de más calidad o de mayor impacto al usuario aprovechando la tecnología digital?

## **Reinventar un Modelo de Negocio**

Reinventarse consiste en crear nuevas oportunidades de negocio con el objetivo de expandirse, alcanzando una mayor ventaja competitiva y anteponiendo las necesidades del cliente y de la compañía. Para esto se deben desarrollar destrezas capaces de administrar y mantener a la organización omnipresente, acoplarse y adaptarse a la nueva realidad que ha traído la emergencia sanitaria y ante otros futuros cambios.

## **Gestión del Cambio**

Uno de los factores clave es involucrar y empoderar al colaborador al máximo, a través de capacitaciones que les permita estar formados y trabajar con nuevas metodologías. Estas deben promover el desarrollo de talentos y habilidades, rediseñar los roles y las

responsabilidades de las personas para que se alineen con la visión estratégica, además garantizar que los colaboradores faciliten el cambio, es decir, les permita actuar como conectores entre lo tradicional y lo digital. Bermúdez Irreño, C. (2022).

La transformación digital se presenta como el reto más importante para la competitividad a medio y largo plazo. Los sectores que más han aprovechado las posibilidades de la economía digital como el comercio online y las redes sociales, son los más ligados al consumidor final (B2C, business-to-consumer), tales como el retail, las telecomunicaciones, el turismo y los servicios financieros. (Valderrama, 2019).

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones planifican, implementan y controlan estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo y mejorar su competitividad. Este enfoque ayuda a las empresas a adaptarse a los cambios del entorno externo y aprovechar sus fortalezas internas, asegurando su sostenibilidad y éxito en el futuro.

Para que las empresas puedan adaptarse y liderar los cambios que las hagan cada vez más competitivas, en un mundo cada día más interconectado, atravesado por comunicaciones en internet cada vez más sociales, se hace necesario conocer y gestionar adecuadamente nuevas dinámicas y herramientas de gestión. Entender cómo gestionar estos procesos de cambio requiere una visualización integral de la innovación, que reconozca la interrelación entre las distintas personas que forman una empresa y entre éstas y las distintas empresas, instituciones, organizaciones civiles y otros individuos a la que esta se relaciona directa e indirectamente. Juan Pablo Baldomar (2016).

### **Estrategia**

García, A. E. (2013). El término estrategia procede de la fusión de dos palabras: strato (ejército) y agein (conducir, guiar). De dicha definición surgen las acciones que deben llevarse a cabo para formular una estrategia empresarial:

- Conocer las oportunidades que brinda el entorno en el cual actúa la empresa.
- Interiorizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar a sus adversarios.
- Aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado como también luchar contra las amenazas del mismo.
- Determinar los valores personales de quienes deben llevar a cabo esas acciones.
- Prever las expectativas de futuro, no solo de la empresa sino también del mercado en el cual actúa la misma.

El concepto de estrategia se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. En este sentido, podemos recordar el enfoque de A. Chandler (1962), para

quien la estrategia refiere a los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollan acciones y asignan recursos para lograrlos. En una empresa, la estructura sigue a la estrategia y esta constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas, Las estrategias son una expresión de cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias. (ETKIN 2006, pág 181).

El concepto de estrategia se relaciona con la problemática de actuar en un entorno cambiante que plantea desafíos. En el campo de las empresas se refiere a las decisiones de futuro en un contexto competitivo, con oportunidades para aprovechar y obstáculos que superar.

### **Fundamentos de la Estrategia Empresarial**

Numerosos autores y pensadores administrativos, han formulado diversos conceptos acerca de la estrategia empresarial.

Peter Drucker, pionero en la utilización del término estrategia en la administración empresarial la consideraba como respuesta a estas dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

Quinn y Mintzberg (1997) definen la estrategia en el campo de la administración como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (p. 5). Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a organizar y asignar los recursos de una organización, basándose en sus atributos y deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. (I. Chiavenato 2017)

El enfoque de la teoría de la estrategia propone un nuevo espacio conceptual que busca formular modelos innovadores como fundamento para las decisiones estratégicas, integrando el cambio estructural y desvelando el comportamiento empresarial (Lafuente y Salas, 1983, pp. 63-67).

La estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de

acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. (Chiavenato 2017)

La esencia de una buena gestión estratégica consiste en alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. David, Fred R. (2013).

Para Porter la ventaja competitiva no consiste en vapulear a los rivales, sino en crear un gran valor.

Porter define la estrategia de manera normativa, diferenciando entre una buena y una mala estrategia. Su enfoque se centra en el contenido de la estrategia, es decir, en el destino final que se busca alcanzar, más que en el proceso de toma de decisiones que conduce a ese destino o en la planificación estratégica formal involucrada (Magretta, 2014).

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

### **Visión Estratégica**

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica articula con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección: y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012).

### **La Estrategia Empresarial**

La estrategia empresarial, es el camino que trata la búsqueda de un plan de acción que permita desarrollar ventajas competitivas en toda la empresa, para lograr un crecimiento armónico y expandir el mercado, a fin de enfrentar a la competencia con política de costo, calidad y diferenciación de sus productos.

Mediante la adopción de este tipo de estrategia la empresa debe tratar de coordinar su potencialidad en forma coordinada, con todos los recursos con que cuenta y contribuir en esa forma a la consecución de sus objetivos.

Con la llegada del siglo XXI convergen de todas las corrientes en los modelos de gestión estratégica, los modelos de Business Intelligence, y el cuadro de mando integral (BSC: Balanced Score card) potenciando de esa forma los resultados de la estrategia empresarial. García, A. E. (2013).

### **Gestión Estratégica y la Transformación Digital**

Matt et al., (2015) proponen el concepto de estrategia de transformación digital para “enfocarse en la transformación de productos, procesos y aspectos organizacionales debido a las nuevas tecnologías”. Servirá para integrar toda la coordinación, priorización e implementación dentro de la empresa.

Enrique G. Herrscher (2009) la transformación se manifiesta mayormente de dos maneras :( a) mediante actividades de mejora, de innovación tecnológica y/o de calidad total de los procesos administrativos propiamente dicho, y (b) mediante la adaptación de dichos procesos a los cambios estratégicos que se operan a niveles más altos.

Las tecnologías digitales cambian la forma en que nos conectamos y creamos valor añadido con nuestros clientes. Puede que hayamos crecido en un mundo en el que las empresas difunden mensajes y enviaban productos a los clientes. Pero hoy la relación es mucho más bidireccional: las comunicaciones y los comentarios de los clientes tienen más influencia que los anuncios o las celebridades, y su participación dinámica se ha convertido en un motor crítico del empresarial.

Las tecnologías digitales transforman la forma en que debemos pensar en la competencia. Cada vez más, estamos compitiendo no solo con empresas rivales de nuestro sector, sino también con empresas de otros sectores que nos sustraen clientes con sus nuevas ofertas digitales. Rogers, D. L. (2021).

Rogers (2021), en su obra *Guía estratégica para la transformación digital*, identifica cinco dominios clave esenciales para implementar una estrategia eficaz en el proceso de transformación digital: los clientes, la competencia, los datos, la innovación y la propuesta de valor. Estos cinco dominios proporcionan una visión integral del panorama actual de la transformación digital en los negocios.

En la siguiente figura expone los cinco dominios claves para la implementación eficaz en el proceso de transformación digital.

## Figura2

*Los cinco dominios claves para la implementación de la transformación digital*



**Nota.** Adaptado de *Guía estratégica para la transformación digital* (p. 4), por Rogers, D.

L.2017, Ediciones Urano

### ***Clientes***

El primer dominio de la transformación digital está centrado en los clientes. En los enfoques tradicionales, los clientes eran considerados principalmente como destinatarios pasivos de los esfuerzos de comercialización, cuyo objetivo era persuadirlos para que compraran más y de forma recurrente. Sin embargo, en la era digital, los clientes están permanentemente conectados y participan activamente en redes de interacción que transforman tanto su relación con las marcas como entre ellos mismos.

Hoy en día, los clientes no solo consumen, sino que también influyen, comparten opiniones, generan contenido y determinan, en gran medida, la reputación de las empresas y sus marcas. El uso de herramientas digitales ha modificado profundamente la manera en que descubren, evalúa, adquieren y utilizan productos y servicios, así como también cómo interactúan y mantienen su vínculo con las marcas.

Este nuevo comportamiento ha obligado a las empresas a replantearse el tradicional embudo de ventas y a rediseñar el recorrido del cliente, que ahora puede transitar por múltiples canales: desde redes sociales, motores de búsqueda y dispositivos móviles, hasta tiendas físicas o plataformas de atención en línea.

Según Rogers (2017), este fenómeno representa una transición hacia un nuevo paradigma: el modelo de red del cliente. En este modelo, los clientes, tanto actuales como potenciales asumen un rol activo en la construcción de su relación con la marca. A través de una amplia

variedad de plataformas digitales, tienen la capacidad de interactuar, crear contenido, difundir información e incluso participar en procesos de innovación.

En este contexto, el rol de la empresa también se transforma. Si bien continúa siendo responsable del desarrollo de productos, la innovación y la gestión de la marca y su reputación, debe además participar en la co-creación de valor. Para ello, es fundamental que escuche activamente a sus clientes, observe sus interacciones en red, y comprenda sus percepciones, respuestas y necesidades insatisfechas. Solo así podrá adaptarse con agilidad a un entorno cada vez más dinámico y orientado al cliente.

### ***Competencia***

Como segundo dominio de la transformación digital está la competencia, es decir, como la empresa compiten y cooperan con otras empresas. Las tecnologías digitales están potenciando el poder de los modelos de negocios de plataforma, que permiten a una empresa crear y capturar un enorme valor al facilitar las interacciones entre otras empresas o clientes.

La competencia es cada vez más una lucha por la influencia entre empresas con modelos de negocios muy diferentes, cada una de la cuales trata de obtener más influencia para servir al consumidor final. El resultado de estos cambios es unas grandes modificaciones en la forma de ver la competencia, En lugar de una batalla entre rivales similares, la competencia es cada vez más imprevisible. (Rogers, 2017).

### ***Datos***

Como tercer dominio son los datos, otro factor importante de la transformación digital es el de los datos, como las empresas producen, administran y utilizan la información. Tradicionalmente, los datos se producen a través de una variedad de mediciones planificadas (desde encuestas a clientes, hasta inventarios) que se realizan dentro de los propios procesos de una empresa: fabricación, operaciones, ventas, comercialización. La mayoría de los datos disponibles para las empresas no se generan a través de una planificación sistemática, como un estudio de mercado, en su lugar, los datos se generan en cantidades, sin precedentes a partir de cada conversación, interacción o proceso dentro o fuera de estas empresas. Con las redes sociales, los dispositivos móviles y los sensores en cada objeto de la cadena de suministro de una empresa, cada empresa tiene ahora acceso a un caudal de datos no

estructurados que se generan sin planificación y que puedan ser utilizados cada vez más con nuevas herramientas analíticas.

### ***Innovación***

El cuarto dominio es la innovación en la transformación digital, la gestión de la innovación tradicionalmente, se centraba en el producto final. Como las investigaciones de mercado eran difíciles y costosas, la mayoría de las decisiones sobre futuras innovaciones se basaban en el análisis y la intuición de los gerentes. Las empresas emergentes *start-ups* nos han demostrado que las tecnologías digitales pueden permitir un enfoque muy diferente de la innovación, basado en el aprendizaje continuo a través de la experimentación rápida.

Hoy en día con la creación de empresas Netflix, Spotify, demostró que las tecnologías digitales permiten un enfoque diferente a la innovación, un enfoque basado en el aprendizaje continuo a través de la experiencia rápida. Esto porque las tecnologías digitales hacen que sea más fácil y rápido para probar ideas, es posible obtener feedback del mercado en todo el viaje de producto, desde su idealización hasta después de puesta en marcha.

Según Rogers, este nuevo enfoque de la innovación se basa en experimentos cuidadosos y en prototipos mínimos viables que maximizan el aprendizaje mientras minimizan el coste. Los supuestos se prueban repetidamente y las decisiones de diseño se toman en base a la validación de clientes reales. En ese enfoque, los productos se desarrollan de forma interactiva a través de un proceso que ahorra tiempo, reduce el coste de los fallos y mejora el aprendizaje de la organización.

### ***Valor***

El último dominio en el proceso de transformación digital se centra en el valor que una empresa ofrece a sus clientes, es decir, su propuesta de valor. Tradicionalmente, esta propuesta era percibida como un elemento estático: si bien podían modificarse las operaciones, el marketing o las estrategias de ventas, el valor central ofrecido por la empresa permanecía constante y solía estar definido por las características de la industria en la que operaba. Bajo esta lógica, el éxito empresarial dependía de identificar una propuesta de valor clara y sostenida en el tiempo, que sirviera como diferenciador competitivo en el mercado. Sin embargo, en la era digital, confiar en una propuesta de valor inmutable representa un riesgo estratégico, ya que el entorno empresarial está sujeto a cambios continuos y acelerados, impulsados por la irrupción de nuevas tecnologías y la aparición constante de

competidores disruptivos. En este contexto, las organizaciones ya no pueden aferrarse a un valor fijo, sino que deben adoptar un enfoque de evolución permanente.

La única respuesta viable frente a un entorno de negocios dinámico es asumir un camino de mejora continua, donde cada nueva tecnología sea vista no solo como una herramienta operativa, sino como una oportunidad para ampliar, redefinir y enriquecer la propuesta de valor hacia los clientes. Esta visión implica repensar continuamente qué se ofrece, cómo se ofrece y a quién se dirige, en función de las nuevas demandas del mercado digital.

Para Rogers el cambio se convierte en una cuestión de vida o muerte, así que las empresas deben centrarse en aprovechar todas las oportunidades emergentes que se presente para mantenerse delante de la curva de cambio (Rogers, 2017).

## **Componentes Claves de un Proceso de Transformación**

### **Cultura Organizacional**

Chiavenato, I. (2009). Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

**1. Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

**2. Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

**3. Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

**4. Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

**5. Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

**6. Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

David, Fred R. (2013). La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y, en gran medida, inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Con una extraordinaria resistencia al cambio, la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios.

La cultura organizacional tiene repercusiones considerables sobre las decisiones de la empresa y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez. Sin embargo, si la cultura empresarial no brinda su apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. Cuando la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, el resultado será la confusión y la desorientación.

Las empresas, como entidades sociales que son, también cuentan con su propia cultura, es lo que se denomina cultura corporativa. Este es un concepto presente en el día a día de cualquier organización, aunque quizás no siempre está lo suficientemente valorado, y que desde hace décadas ha sido definido por diferentes autores desde distintas disciplinas y enfoques. La heterogeneidad de esas definiciones del concepto cultura corporativa o cultura organizacional ha sido puesta de manifiesto por Edgar Schein (2010) recogiendo las diferentes acepciones que de este término se habían realizado hasta ese momento.

Arthur Zimmermann (2000) la cultura organizacional está configurada por el personal. Es una cultura implícita que tiene el personal en su afiliación a la organización, puesto de relieve, por ejemplo, en su actitud en favor o contra del trabajo en equipo, en su cumplimiento de las responsabilidades, en su grado de aceptación de normas y reglas. Así, podemos observar que el personal vive y reproduce la cultura en base de la identificación.

Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conducta y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie, ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente, pueden tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. Por otro lado, la experiencia nos enseña que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización Zimmermann, A. (2000).

### **Integración de la Cultura y la Estrategia**

La cultura de una organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias. Allarie y Firsirotu enfatizan la necesidad de comprender la cultura: La cultura puede explicar las insuperables dificultades que una empresa enfrenta cuando intenta cambiar su dirección estratégica. La cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios requeridos por las estrategias.

Ignorar el efecto de la cultura sobre la relación entre las áreas funcionales del negocio genera barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente cierta tensión entre la cultura y la

estrategia de la empresa, pero ésta no debe alcanzar un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil. El desorden resultante entre los miembros de la organización alteraría la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Por otra parte, una cultura organizacional que brinda apoyo facilita en gran medida la administración. Por lo general, las fortalezas y debilidades internas asociadas a la cultura empresarial se ignoran debido a la naturaleza interdisciplinaria de ésta. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema sociocultural. A menudo, el éxito se determina por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias. El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y la mentalidad de cada persona, necesarios para lograr el apoyo a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. David, Fred R.(2013) p 100

### **Cultura Organizacional y su Importancia en los Procesos de Transformación Empresarial**

La irrupción de la Cuarta Revolución Industrial ha provocado un auténtico terremoto en las organizaciones, tanto públicas como privadas, muchas de las cuales no estaban (y muchas aún no lo están) preparadas para enfrentar el nuevo escenario planteado. La llegada de conceptos como sistemas ciber físicos, industria y productos inteligentes, hiperconectividad, Internet de las cosas y bigdata exige un profundo cambio de mentalidad, tanto en los directivos como en los empleados de las compañías e instituciones.

El concepto de Industria 4.0 comenzó a conocerse en 2011 cuando el Dr. Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, presentó la noción de la Cuarta Revolución Industrial. Este fenómeno, también conocido como Industria 4.0, se caracteriza por la convergencia de tecnologías emergentes y su interacción en los ámbitos físico, digital y biológico, marcando un hito en la historia económica y social.

La Industria 4.0 permite perfeccionar los procesos productivos, haciéndolos más precisos, eliminando errores y optimizando los niveles de calidad. Además, facilita la adecuación de la producción a la demanda, permitiendo realizar cambios rápidos en los sistemas productivos para efectuar tantas adaptaciones como el mercado solicite. Esta flexibilidad contribuye a una significativa reducción de costos que la industria tradicional debe asumir, lo cual representa una carga financiera y un obstáculo para alcanzar la rentabilidad deseada. Asimismo, las nuevas tecnologías proporcionan un mayor conocimiento del público objetivo y permiten un alcance más amplio, posibilitando el desarrollo de productos más

especializados y personalizados para un mayor número de clientes (Sastre, Morillas, & Cansado, 2019).

La Industria 4.0 no solo supone un cambio en las herramientas empleadas para llevar a cabo la actividad propia de las organizaciones, sino que también implica una transformación en las relaciones de las empresas e instituciones con sus distintos públicos. Se abre así un nuevo espacio de convivencia que requiere un cambio normativo para regular esas nuevas relaciones en un entorno completamente digitalizado. Sin embargo, la transición hacia la industria inteligente presenta riesgos. El principal desafío en la adaptación al entorno que propone la Industria 4.0 es la rapidez con la que las nuevas tecnologías de la información exigen realizar cambios y tomar decisiones dentro de una organización. La celeridad de estos cambios y la dependencia tecnológica imponen un alto nivel de exigencia para las organizaciones que no desean quedarse rezagadas. Además, la adaptación al nuevo escenario digital puede provocar brechas significativas, resultando en un desequilibrio de fuerzas y competencias que podría ser contraproducente. A pesar de estos inconvenientes, la transformación digital es un cambio imprescindible para participar en un mercado cada vez más global, con demandas más específicas y en constante evolución. Reconociendo la magnitud de este proceso, los gobiernos han comenzado a implementar políticas destinadas a facilitar la transición de las empresas hacia el modelo de Industria 4.0 (Sastre, Morillas, & Cansado, 2019).

La cultura organizacional, o cultura corporativa, desempeña un papel crucial en la ejecución exitosa de los procesos de transformación dentro de una empresa, ya que constituye el ADN de la misma (Chiavenato, 2009). Según Maximiano (2009), las organizaciones, junto con otros grupos sociales, transforman el conocimiento y la experiencia en recursos, productos y servicios, abarcando desde la producción de alimentos hasta la investigación del código genético humano. La tecnología se define como el conjunto de conocimientos que individuos y entidades utilizan para abordar problemas. En este sentido, todas las herramientas sociales, incluidas las instituciones políticas (como las elecciones) y las diversas formas de organización (tales como empresas, cooperativas, sindicatos, gobiernos y fuerzas armadas), forman parte del acervo de conocimientos empleados para resolver los desafíos fundamentales relacionados con la interacción con el entorno y la dinámica interna de los grupos sociales (Maximiano, 2009).

## **Liderazgo Estratégico**

En el marco de un contexto cambiante, el concepto de liderazgo no se reduce a la idea de lograr que las cosas se realicen por medio del personal. En tiempos de cambio, incertidumbre y exigencias crecientes, no basta el estilo de liderazgo que refiere al carisma o la habilidad para comunicarse. En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, el conocimiento y la credibilidad personal, por ejemplo, una pyme, con más de 20 años en el mercado, enfrenta el desafío de adaptarse a la era digital. Su dueño, acostumbrado a un modelo de negocio tradicional, reconoce la necesidad de incorporar tecnologías digitales, pero encuentra resistencia por parte de sus empleados, quienes temen que la automatización y el comercio en línea reemplacen sus funciones. En este contexto, el liderazgo del gerente de transformación digital es clave. En lugar de limitarse a imponer el cambio desde la autoridad o el carisma, decide movilizar al equipo construyendo una visión compartida. Para ello:

Genera confianza y credibilidad, compartiendo experiencias de otras empresas que han logrado mejorar su competitividad con la digitalización.

Capacitar al personal en herramientas digitales, mostrando cómo estas pueden facilitar su trabajo en lugar de sustituirlo.

Promueve la participación activa, integrando a los empleados en la toma de decisiones sobre qué plataformas adoptar y cómo mejorar la experiencia del cliente.

Demuestra resultados concretos, implementando una estrategia de ventas en redes sociales y digitalización de inventario, lo que permite optimizar la atención al cliente y aumentar las ventas.

Gracias a este enfoque, el equipo no solo adopta las nuevas herramientas, sino que también se involucra activamente en la transformación digital, convirtiéndola en un proceso colaborativo y alineado con los valores de la empresa.

Se requiere una visión de futuro, con una actitud abierta, dispuesta a revisar los procesos y las relaciones establecidas, aun cuando hayan sido exitosos en el pasado.

La presencia de presiones y demandas contradictorias hace que el liderazgo estratégico no pueda moverse en un solo sentido, sino que deba atender a varios frentes a la vez, que no son complementarios. Esta capacidad de mirar hacia atrás, buscando los principios que sostienen la organización y al mismo tiempo atender las demandas de un futuro mejor, han llevado a la figura de líder janusiano (J.Kouzer, 2000). Este concepto se refiere a la imagen de la deidad romana jano, representada con dos caras, una para mirar al pasado y otra para

mirar al futuro. Esta dualidad alude a la dimensión del tiempo, pero es extensiva a otras oposiciones, como la necesidad de atender los principios que dan cohesión al grupo, junto con la presión por incorporar las nuevas tecnologías y lograr los productos que demanda un mercado cambiante. (ETKIN, 2006 Pág. 261).

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia.

El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que implican la definición de la dirección estratégica que deberá seguir la organización, el desarrollo continuo del capital humano, la sustentación de una cultura organizacional ajustada a la formulación estratégica, el énfasis en prácticas éticas, la responsabilidad social de la empresa y el establecimiento de controles organizacionales equilibrados entre sí. Hoy en día, se considera que el liderazgo estratégico es una competencia esencial para el buen desempeño de la organización.

La siguiente figura expone los aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico.

### Figura 3

#### *Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico*



**Nota.** Adaptado de *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (p.220) por Chiavenato, 2017, Mac Graw Hill.

Como la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción para desarrollar y ajustar la ventaja competitiva de la organización, esa búsqueda debe ser un proceso interactivo y

continuo que comienza con reconocer “quiénes somos” y “qué tenemos” en el momento actual.

El liderazgo estratégico constituye la base de la competencia estratégica y sus elementos básicos son:

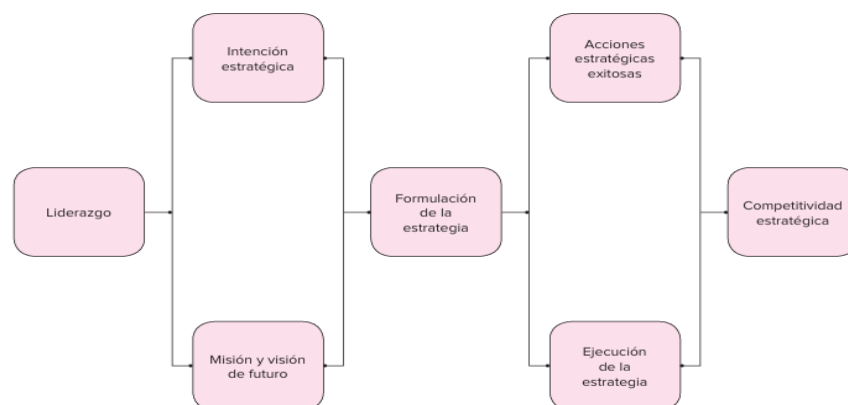
1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad para emplear esa comprensión para predecir cómo un movimiento estratégico dado altera el equilibrio competitivo.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando los beneficios resultantes sólo se presenten a largo plazo.
4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar con presteza.

El liderazgo estratégico es fundamental para la definición de la intención estratégica, la misión organizacional y la visión de futuro de la organización. Gracias a ella, el diseño de la estrategia permite que las acciones estratégicas tengan éxito y que su ejecución garantice la competitividad estratégica de la organización.

La siguiente figura expone la alineación organizacional y liderazgo estratégico.

**Figura4**

*Alineación organizacional y liderazgo estratégico*



**Nota.** Adaptado de *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (pág. 225) por Chiavenato, I. 2017. Mc Graw Hill.

## **Liderazgo Estratégico y su Rol en la Transformación de la Cultura Organizacional**

Los líderes estratégicos son personas que están en distintas áreas y niveles de la compañía y que utilizan el proceso de la administración estratégica para escoger las acciones estratégicas que la ayudarán a realizar su visión y a cumplir su misión. Independientemente de su lugar en la compañía, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque están interesados en nutrir a quienes les rodean y en ayudar a la compañía a crear valor para todos los grupos de interés.

La cultura organizacional también afecta a los líderes estratégicos y a su trabajo. A su vez, las decisiones y las acciones de los líderes estratégicos dan forma a la cultura de la compañía. La cultura organizacional se entiende como el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales compartidos en toda la compañía y que influyen en la manera en que desempeña sus negocios. Es la energía social que impulsa (o no) a la organización. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no solo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización, si se toma en cuenta que esta actúa en ambientes muy dinámicos, cambiantes, inestables, volátiles y en constante transformación.

Si su cultura es adaptable y evolucionista, ayuda e impulsa, pero si es conservadora y rígida, queda atrapada por los obstáculos que coloca en el camino. La falta de coincidencia entre el cambio cultural y el proceso estratégico, muchas veces, impide el éxito de la organización. Otras veces, el diseño de la estrategia es brillante, pero su ejecución carece del compromiso y la colaboración de las personas implicadas, debido a que la manera en que éstas perciben la necesidad de que existan comportamientos y actitudes favorables hacia el proceso estratégico no siempre es la adecuada. Zimmermann, A. (2000).

Los líderes estratégicos efectivos crean, y después apoyan, el contexto o el entorno en el cual los stakeholders (como los empleados, los clientes y los proveedores) se podrán desempeñar al máximo de su eficiencia. Es importante que sean capaces de demostrar sus habilidades para atraer y administrar el capital humano y para establecer y alimentar un contexto apropiado para que ese capital florezca, porque el elemento crucial del liderazgo estratégico

es la capacidad para administrar de forma efectiva las operaciones de la compañía y para sostener un buen desempeño a lo largo del tiempo.

El estilo de liderazgo estratégico más efectivo es el transformacional. Este estilo implica motivar a los seguidores para que superen las expectativas que otros han depositado en ellos, que enriquezcan sus capacidades continuamente y que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios. Los líderes transformacionales crean y comunican una visión de la organización, y formulan una estrategia para realizar esa visión. Hacen que los seguidores adquieran conciencia de que es necesario alcanzar los resultados que valora la organización, y les alientan a no cesar de luchar por llegar a niveles más altos de realización.

### **El Rol de los Líderes Estratégicos en el Cambio y Sostenimiento de la Cultura Organizacional: Comunicación y Alineación con la Visión estratégica**

Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio. (Chiavenato 2017).

Cambiar la cultura organizacional de una compañía es más difícil que mantenerla; sin embargo, los líderes estratégicos efectivos saben cuándo se necesita un cambio. Por lo general, las compañías aplican cambios graduales a la cultura organizacional para implementar las estrategias. Los cambios más sustanciales, en ocasiones radicales, en la cultura organizacional sustentan la elección de estrategias diferentes de las que la compañía ha implementado a lo largo de su historia. Independientemente de las razones que lleven al cambio, para dar forma y para reforzar una cultura nueva es preciso que exista una comunicación efectiva. Para efectuar un cambio, los administradores de nivel medio deben ser particularmente disciplinados a efecto de vigorizar la cultura y de propiciar su alineación con la visión y la misión de la compañía. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

### **Digitalización**

En términos simples, la digitalización es la representación de la información en bits (formato digital), en contraposición a un formato análogo o físico. La digitalización, en conjunto con el incremento en la conectividad y la disponibilidad de información, permite el desarrollo de

tecnologías digitales y su adopción en los procesos de las empresas para trastornar la forma como estas operan. La transformación digital puede describirse entonces como un proceso dirigido a mejorar el funcionamiento de la empresa mediante el desencadenamiento de cambios significativos apoyados en la combinación de información, computadoras, comunicaciones y conectividad. Álvarez, F., & Toledo, M. (2022).

### **La Integración de Sistemas de Gestión Empresarial y su Impacto en la Eficiencia Operativa y la Relación con los Clientes: Un Enfoque en ERP, SCM y CRM**

Siguiendo con (Chiavenato, 2011) las empresas, al igual que los organismos vivos, reciben y utilizan información que les permite adaptarse y sobrevivir en el entorno que las rodea. Las decisiones empresariales están fundamentadas en la información disponible. En este contexto, la tecnología de la información (TI) transforma la dinámica del trabajo tanto dentro como fuera de las organizaciones. Internet, con sus avenidas digitales, y la democratización del acceso a la información son ejemplos claros de este fenómeno. La conexión a Internet y la adopción de redes internas de comunicación, como intranets y extranets, han intensificado la globalización económica a través de la globalización de la información. A medida que la tecnología de la información se vuelve más poderosa, también lo hacen sus usuarios, ya sean individuos, organizaciones o naciones. La información ha pasado a ser la principal fuente de energía para las organizaciones, convirtiéndose en su recurso más valioso.

La transición del mundo físico al virtual se realiza cada vez más a través de la TI, la cual proporciona los medios necesarios para que las organizaciones optimicen sus procesos internos, logística y relaciones con el entorno. Hoy en día, las organizaciones buscan modelos que les permitan integrar soluciones tecnológicas para alcanzar el éxito en sus negocios tradicionales y virtuales. Conceptos como integración, conectividad y movilidad son clave en el mundo actual. Incorporar la TI moderna a la estructura de la organización es ahora indispensable para lograr el éxito empresarial.

La implementación de un sistema integrado de gestión empresarial atraviesa cuatro etapas clave:

#### **Construcción e Integración del Sistema Interno**

El primer paso en el uso intensivo de TI es la búsqueda de competitividad operativa, es decir, la organización interna mediante la adopción de software complejo e integrado de gestión empresarial, conocido como ERP (Enterprise Resource Planning). Este software, mediante módulos personalizados para cada área de la organización, permite mantener un flujo

constante de procesos y controlar todas las transacciones internas. Un ejemplo claro de su funcionamiento es el registro de un pedido de ventas, el cual activa automáticamente la programación de producción en el módulo de manufactura y genera una orden de cobro en el módulo financiero, lo que resulta en mayor eficiencia, menores costos y clientes satisfechos.

### **Integración de la Cadena de Proveedores**

Para garantizar la disponibilidad de productos en el momento adecuado, es esencial una logística eficiente de materiales. El sistema de gestión de la cadena de suministro, conocido como SCM (Supply Chain Management), permite sincronizar los requisitos del cliente final con el flujo de materiales e información a lo largo de toda la cadena de provisiones, logrando un equilibrio entre la satisfacción del cliente, el nivel de servicio y los costos. Esta integración mejora significativamente la eficiencia operativa y contribuye a la ventaja competitiva.

### **Integración de la Relación con los Clientes**

La relación con el cliente se ha convertido en el eje central de las estrategias organizacionales. Además de contar con un sistema interno integrado y una logística bien planificada, las empresas deben gestionar sus relaciones con los clientes mediante el uso de software especializado, conocido como CRM (Customer Relationship Management). El CRM busca fidelizar a los clientes al ofrecer servicios postventa que agregan valor más allá del precio, permitiendo tratar a los clientes como individuos dentro de una comunidad con gustos y preferencias compartidos. En el entorno competitivo actual, la tecnología es un diferenciador clave.

### **Integración del Sistema Interno con las Entradas y Salidas**

Con el auge de Internet, las organizaciones se han volcado hacia modelos digitales de negocio, realizando transacciones de compra, venta, pago y comunicación en un entorno virtual. La implementación de intranets y extranet ha facilitado la integración de operaciones empresariales, lo que aumenta la rapidez y eficiencia de los procesos, reduce costos y mejora los productos y servicios ofrecidos. Este nuevo paradigma de e-business, que abarca tanto las relaciones empresa-cliente (B2C) como las interempresariales (B2B), ha agilizado las transacciones, eliminado fronteras y facilitado las relaciones comerciales globales.

### **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS**

En este capítulo, se establecen los fundamentos del diseño metodológico de la presente investigación. Se describe detalladamente el enfoque metodológico utilizado, se organiza la información recopilada y se presentan los hallazgos obtenidos. Asimismo, se realiza un análisis exhaustivo de los resultados, con el fin de dar respuesta a la pregunta planteada en el problema de investigación.

#### **Tipo de investigación**

Para esta investigación, se adoptó un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de analizar, de manera amplia y profunda, el nivel de adopción de tecnologías digitales en las Pymes de Posadas (Misiones), así como los factores y capacidades organizacionales necesarias para una transformación digital efectiva. Este tipo de metodología, también conocida como investigación de métodos mixtos o híbridos, comprende un conjunto de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección, el análisis y la integración de datos de distinta naturaleza. Dicha combinación posibilita la generación de metainferencias, es decir, interpretaciones derivadas del análisis conjunto de ambos enfoques, lo que permite una comprensión más completa del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008).

Tal como se ha señalado anteriormente, el diseño metodológico contempla una fase exploratoria, orientada a indagar aspectos poco abordados del problema, y una fase descriptiva, destinada a caracterizar las variables centrales que afectan la transformación digital en las Pymes comerciales de Posadas.

La instancia exploratoria se desarrolló cuando el objetivo fue analizar un fenómeno o problema de investigación considerado novedoso, y sobre el cual existía una considerable incertidumbre o carencia de investigaciones previas. Este tipo de estudios se justificó en aquellos casos donde la revisión de la literatura reveló solamente pautas no comprobadas e ideas vagamente relacionadas con el tema, o bien cuando se intentó abordar la problemática desde perspectivas innovadoras. Los estudios exploratorios también permitieron obtener información sobre la viabilidad de realizar investigaciones más profundas, identificar

conceptos o variables prometedoras, establecer prioridades para estudios posteriores y sugerir posibles hipótesis o postulados para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulados. (Sampieri, 2018, p. 106- 107). En el marco del presente estudio, la fase exploratoria incluyó una revisión exhaustiva de la literatura académica y técnica relacionada con la transformación digital en las Pymes. A partir de esta revisión, se construyó el estado del arte del tema y se desarrolló el marco conceptual que fundamentó el abordaje teórico de la investigación.

La instancia descriptiva tuvo como finalidad especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos y fenómenos vinculados con la transformación digital en las Pymes comerciales de la ciudad de Posadas. Durante esta etapa, se procedió a la recolección y análisis de datos sobre distintos conceptos y variables clave, lo que permitió construir una representación detallada de la realidad observada.

Según Sampieri (2018), los estudios descriptivos se enfocan en medir o recolectar información sobre diversas variables, dimensiones o componentes del fenómeno de interés, con el objetivo de describir o caracterizarlo de manera precisa. Para ello, el investigador selecciona determinados aspectos a indagar y recaba datos sistemáticamente sobre cada uno de ellos (p. 108).

En este sentido, el enfoque descriptivo del presente trabajo permitió diagnosticar el estado actual del nivel de adopción de la transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Posadas, Misiones, brindando una base empírica sólida para el desarrollo posterior del modelo de gestión estratégica propuesto.

## **Análisis de los datos**

### **Población**

La población de este estudio está conformada por dos grupos principales:

**Pymes comerciales minoristas del rubro supermercados:** se incluyeron 10 pequeñas y medianas empresas que operan como supermercados minoristas dedicados a la venta de bienes de consumo masivo en la ciudad de Posadas, Misiones. Estas empresas fueron seleccionadas por su presencia representativa en el mercado local, su influencia en la economía regional y su nivel actual de adopción de tecnologías digitales. La elección de este rubro específico permite observar con mayor precisión los factores que diferencian a cada

empresa, así como su comportamiento frente a la competencia directa en un entorno comercial dinámico.

**Profesionales especializados en transformación digital:** Se realizaron entrevistas a 4 profesionales con experiencia significativa en la implementación de estrategias de digitalización y modernización tecnológica para Pymes. Estos especialistas fueron seleccionados debido a su trayectoria profesional y conocimientos específicos, proporcionando perspectivas estratégicas, operativas y culturales clave para la transformación digital.

### **Muestra**

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2018), el muestreo no probabilístico por conveniencia, también denominado muestra dirigida, se basa en un procedimiento de selección orientado por las características y el contexto de la investigación, en lugar de un criterio estadístico de generalización (p. 215).

En este caso, se utilizó el muestreo por conveniencia, definido como aquel que selecciona los casos accesibles y relevantes para el investigador. Este tipo de muestreo es adecuado porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características específicas de la investigación (Sampieri, p. 200).

La muestra seleccionada está conformada por: diez Pymes comerciales minoristas, Representativas de la población objetivo, seleccionadas por su disponibilidad y relevancia para el estudio, y cuatro profesionales especializados en transformación digital, elegidos por su experiencia y capacidad para aportar información cualitativa clave sobre los desafíos y oportunidades de la transformación digital en el sector.

### **Técnica de recolección de los datos**

El proceso de recolección de datos se realizó utilizando tres técnicas principales: encuestas, entrevistas y observación directa, las cuales permitieron abordar de manera integral el fenómeno estudiado.

**Encuestas:** Se realizaron un total de diez encuestas dirigidas a las Pymes comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones) seleccionadas como parte de esta investigación. El objetivo principal fue recopilar información general sobre las características y el estado de cada empresa en relación con su proceso de transformación digital. Las encuestas se aplicaron mediante un cuestionario enviado por mail o WhatsApp a los propietarios de las empresas, lo que facilitó una

recolección ágil de los datos. Este método permitió una mayor flexibilidad para los encuestados, brindándoles la posibilidad de responder en el momento y lugar de su conveniencia, asegurando así precisión y calidad en la información recopilada.

**Entrevistas:** se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad con profesionales especializados en brindar soluciones en el ámbito de la transformación digital. Estas entrevistas tuvieron como objetivo recopilar información cualitativa específica sobre la gestión estratégica en el contexto de la transformación digital dentro de las organizaciones. Se exploraron aspectos clave como la cultura organizacional, la colaboración entre equipos, la toma de decisiones ágiles y el liderazgo, proporcionando valiosos insumos para el análisis y la comprensión del proceso de transformación digital en las empresas.

**Observación Simple:** la observación, según Carlos A. Sabino, puede definirse como el uso sistemático de los sentidos para recopilar los datos necesarios que permitan resolver un problema de investigación (Sabino, C. A., *op. cit.*, pág. 155). En este sentido, cuando el observador no pertenece al grupo estudiado y su participación se limita únicamente a obtener información, la técnica recibe el nombre de observación no participante o simple (Méndez Álvarez, C. E., 2001).

En este estudio, se llevó a cabo una observación no participante en los sitios web y redes sociales de las Pymes seleccionadas, así como de sus competidores. El objetivo fue identificar y analizar la situación actual de estas empresas en términos de su presencia en medios digitales. Esta técnica resultó especialmente valiosa para complementar los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, al proporcionar una perspectiva práctica y contextual de las estrategias digitales empleadas por las empresas estudiadas.

## **RESULTADOS**

### **Resultados de las encuestas realizadas a las Pymes comerciales**

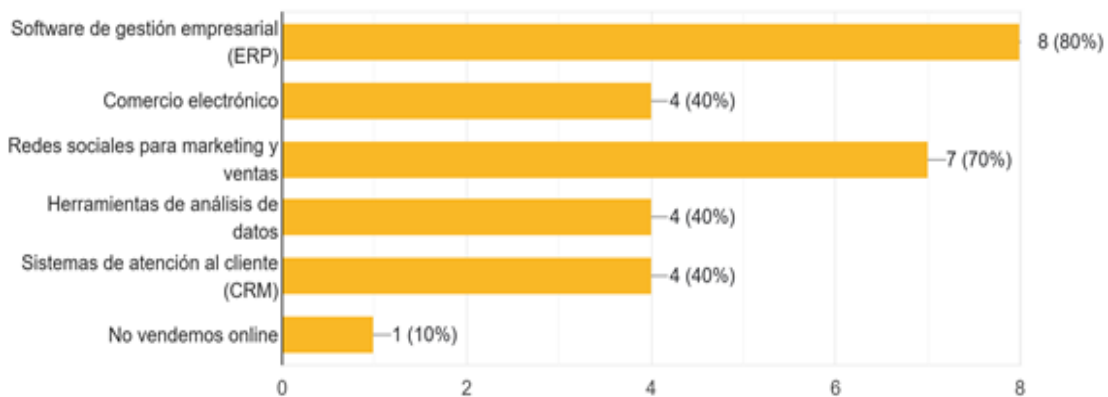
A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a pymes comerciales minoristas dedicadas a la venta de bienes de consumo masivo en Posadas (Misiones), seleccionadas para esta investigación. Las preguntas formuladas tienen como objetivo identificar las herramientas digitales empleadas por las empresas, evaluar el impacto de estas en áreas clave como la satisfacción del cliente y los procesos operativos, y comprender las barreras y factores facilitadores en la adopción digital. Además, se analiza la preparación del liderazgo para guiar el proceso de transformación, la evolución del uso de tecnologías digitales en los últimos años y las decisiones relacionadas con la inversión en nuevas

tecnologías. Este análisis busca ofrecer una visión clara sobre cómo la transformación digital ha impactado la competitividad y la propuesta de valor de las pymes, destacando tanto los beneficios como los desafíos internos en el proceso.

El objetivo de este análisis es identificar las herramientas digitales utilizadas por estas empresas, como se ilustra en la figura 5 las herramientas utilizadas por las Pymes.

**Figura5**

*Herramientas digitales utilizadas por las pymes*



**Nota.** elaboración propia en base a la encuesta formulada

Del análisis del gráfico se desprende que las pymes están adoptando diversas herramientas digitales para optimizar su gestión interna, mejorar su relación con los clientes y expandir su presencia en el mercado. A continuación, se detallan los resultados:

### **Software de gestión empresarial (ERP) y Redes Sociales**

Ambas herramientas digitales destacan como las más utilizadas por las Pymes, con un 80% de las respuestas afirmativas. Esto sugiere que, a pesar de los desafíos inherentes a la transformación digital, las Pymes están adoptando soluciones tecnológicas clave para optimizar la gestión interna de sus operaciones y ofrecer sus productos o servicios a través de canales online. El uso de estas herramientas resulta esencial para mejorar la eficiencia operativa y facilitar el acceso a mercados más amplios, ampliando así las oportunidades comerciales de las empresas.

### **Redes Sociales para Marketing y Ventas**

El 70% de las Pymes utiliza redes sociales como parte de su estrategia digital. Este dato subraya la relevancia de las redes sociales en el marketing y las ventas, evidenciando cómo

las pequeñas y medianas empresas se benefician de plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp para conectar con nuevos clientes y fortalecer la relación con los existentes. Las redes sociales permiten a las empresas acceder a un público más amplio y construir una presencia digital significativa.

### **Sistemas de Atención al Cliente (CRM)**

El 40% de las empresas también emplea sistemas CRM para gestionar la relación con sus clientes, lo que es crucial para personalizar la experiencia del usuario y mejorar el servicio al cliente. El uso de estas plataformas indica que las Pymes están priorizando la fidelización de clientes, aunque este porcentaje es ligeramente inferior al de las herramientas de marketing y ERP, lo que podría sugerir que aún existe un potencial de mejora en la atención al cliente, especialmente en lo que respecta a la integración de estas herramientas en sus procesos operativos.

### **Herramientas de Análisis de Datos**

Un 40% de las Pymes utiliza herramientas de análisis de datos. Este porcentaje relativamente bajo señala una oportunidad de mejora en la adopción de tecnologías que faciliten la toma de decisiones informadas basadas en datos. En un contexto de transformación digital, las herramientas de análisis de datos son clave para optimizar procesos, identificar oportunidades de negocio y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.

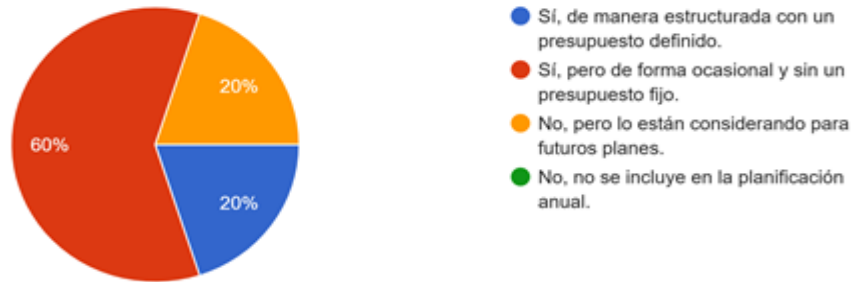
### **No Venden Online**

El 10 % de las PYMES encuestadas no realiza ventas online. Este dato podría reflejar que, aunque una parte significativa de las empresas está utilizando herramientas para la venta en línea, hay un segmento que aún no ha adoptado completamente el comercio electrónico. Las barreras que podrían explicar este fenómeno incluyen limitaciones de infraestructura, falta de conocimiento técnico o resistencia al cambio, lo que destaca la necesidad de fomentar la digitalización y la capacitación en estas áreas para aumentar la competitividad en el mercado digital.

La incorporación de tecnologías digitales en la planificación anual constituye un indicador fundamental del compromiso organizacional con la transformación digital. Con el fin de evaluar el grado de estructuración y las prácticas actuales en la adopción tecnológica, se planteó la siguiente pregunta: “¿Su empresa incluye la inversión en tecnologías digitales dentro de su planificación anual?” Como se puede observar en la figura 6.

## Figura 6

### *Inversiones en tecnologías digitales dentro de la planificación*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

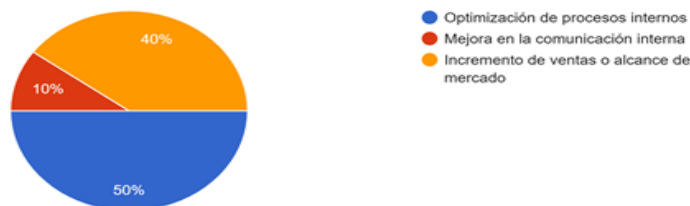
Los resultados revelan distintos niveles de avance en este aspecto. El **60%** de las empresas manifestó que realiza inversiones en tecnologías digitales de manera ocasional y sin un presupuesto fijo, lo cual refleja un enfoque poco planificado hacia la transformación digital. En contraste, apenas un **20%** de las organizaciones indicó contar con una planificación estructurada y un presupuesto asignado específicamente para este propósito, demostrando un mayor grado de madurez y previsión estratégica.

Finalmente, el **20% restante** señaló que actualmente no incluye estas inversiones en su planificación, aunque considera incorporarlas en futuros planes estratégicos, lo cual muestra una intención de avanzar hacia la adopción digital.

Para identificar las áreas clave donde las herramientas digitales generan mayor impacto, se planteó la pregunta: “¿Cómo describiría el impacto de estas herramientas en los siguientes aspectos?”. Como se puede observar en la figura 7. Los resultados, reflejan una distribución interesante de prioridades y percepciones entre las pymes.

## Figura 7

### *Impacto de las herramientas digitales dentro de las pymes*



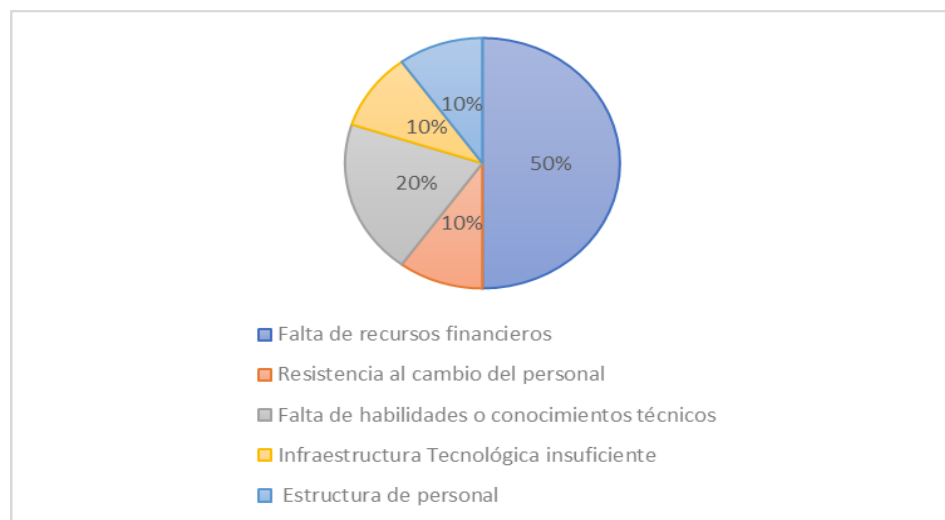
**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

Los datos evidencian que las organizaciones valoran principalmente el impacto de las herramientas digitales en la **optimización de procesos internos (50%)** y el **incremento de ventas o alcance de mercado (40%)**, lo que refleja un enfoque hacia resultados operativos y comerciales tangibles. En contraste, la **mejora en la comunicación interna (10%)** ocupa un lugar menos relevante, posiblemente debido a que su impacto no es tan directamente observable o priorizado.

Principales barreras para la adopción de tecnologías digitales, según los datos obtenidos de las encuestas realizadas en el marco de esta investigación. Los resultados ofrecen una perspectiva clara de los desafíos más relevantes que enfrentan estas empresas en su proceso de transformación digital. Como se puede observar en la figura 8.

### Figura 8

#### *Principales barreras para la adopción de tecnologías digitales*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

La principal barrera identificada por las pymes es la falta de recursos financieros 50 %, que afecta a la mitad de los encuestados. Este resultado indica que los costos asociados a la adopción de tecnologías digitales, incluyendo software, hardware, capacitación y mantenimiento, representan un desafío significativo. La limitada capacidad financiera de las pymes puede restringir su acceso a herramientas tecnológicas avanzadas.

El 20% de las empresas considera que la falta de habilidades técnicas y conocimientos específicos es una barrera importante. Esto sugiere la necesidad de programas de capacitación y formación dirigidos a empleados y líderes empresariales, con el objetivo de cerrar la brecha de competencias y facilitar la adopción tecnológica.

La resistencia al cambio representa el 10% de las respuestas. Este porcentaje, aunque relativamente bajo, destaca un aspecto cultural relevante que puede dificultar la implementación de nuevas tecnologías. La resistencia al cambio suele estar vinculada al temor a lo desconocido o a la falta de comprensión sobre los beneficios potenciales de la transformación digital.

Un 10% de las empresas señala que la infraestructura tecnológica insuficiente constituye una barrera. Esto incluye problemas relacionados con la conectividad, el acceso a dispositivos adecuados o sistemas obsoletos que dificultan la integración de nuevas herramientas digitales.

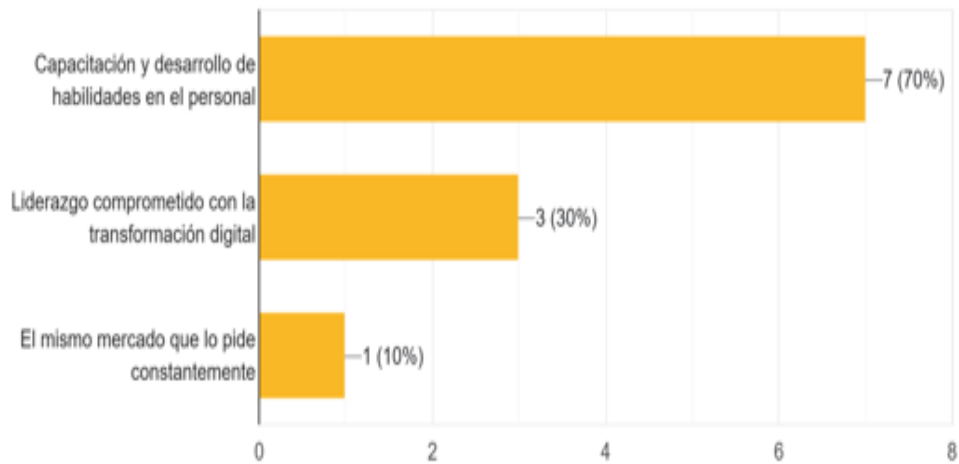
Otro 10% de las empresas identifica la estructura organizativa y del personal como una barrera. Esto podría referirse a una distribución de roles o recursos humanos que no permite un enfoque eficiente en la implementación de tecnologías digitales, lo que afecta la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio.

Los resultados reflejan una combinación de factores económicos, técnicos y culturales que limitan la capacidad de las pymes para adoptar tecnologías digitales. La falta de recursos financieros emerge como el principal desafío, lo que pone de manifiesto la necesidad de políticas públicas y privadas que apoyen la transformación digital mediante financiamiento, subsidios o incentivos fiscales. Por otro lado, las barreras relacionadas con habilidades, resistencia al cambio y estructura organizativa destacan la importancia de una estrategia integral que no solo contemple la adquisición de tecnología, sino también el desarrollo del capital humano y la gestión del cambio organizacional.

Factores facilitadores en la adopción de tecnologías digitales en pymes, según los datos obtenidos de las encuestas realizadas en el marco de esta investigación. Los resultados evidencian que la capacitación y el liderazgo son los principales factores que facilitan la adopción de tecnologías digitales en las pymes. Estas empresas tienen más éxito en su transformación digital cuando priorizan el desarrollo interno de habilidades y cuentan con líderes comprometidos. Asimismo, aprovechar las oportunidades que brinda el mercado puede ser una estrategia complementaria para mantenerse competitivas y relevantes en la era digital. Como se puede observar en la figura 9, los factores que han facilitados el proceso de transformación digital.

## Figura9

### *Factores que han facilitado el proceso de transformación digital*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

El principal facilitador identificado por las pymes es la capacitación y el desarrollo de habilidades en el personal, mencionada por el 70% de los encuestados. Este resultado destaca la importancia de contar con un equipo humano preparado y con las competencias necesarias para implementar y gestionar herramientas digitales. La inversión en formación y actualización del personal es clave para superar las barreras técnicas y garantizar una transición fluida hacia entornos digitales.

El 30% de las empresas considera que el liderazgo comprometido ha sido un factor crucial para la adopción de tecnologías digitales. Este dato resalta el papel del liderazgo como impulsor del cambio, motivando al equipo y promoviendo la alineación de los objetivos organizacionales con las demandas de la transformación digital. Los líderes que toman un rol activo en este proceso pueden superar resistencias internas y fomentar un ambiente favorable para la innovación.

Solo el 10% de las respuestas menciona que el mercado, con sus demandas constantes, ha sido un factor que impulsa la adopción de tecnologías digitales. Este resultado sugiere que, aunque la presión externa puede ser relevante, no es el motor principal en el contexto de estas empresas. Sin embargo, no debe subestimarse su influencia, ya que un entorno competitivo y cambiante puede acelerar la necesidad de adoptar herramientas digitales para satisfacer las expectativas de los clientes.

Los datos revelan que la transformación digital de las pymes depende en gran medida de factores internos, como la capacitación del personal y el liderazgo. Esto indica que las empresas que invierten en su capital humano y cuentan con líderes comprometidos tienen mayores probabilidades de adoptar tecnologías digitales de manera efectiva.

El mercado, aunque menos mencionado, sigue desempeñando un rol indirecto al generar una presión constante que motiva a las empresas a mantenerse actualizadas. Sin embargo, este resultado resalta que las empresas más exitosas en su transformación digital no dependen exclusivamente de factores externos, sino que toman un enfoque proactivo desde el interior de la organización.

El propósito de esta pregunta *¿Cómo evalúa la preparación de su liderazgo para guiar la transformación digital en su empresa?* fue evaluar cómo perciben los líderes de las pymes su preparación para guiar la transformación digital en sus empresas. Las respuestas proporcionan una visión sobre la percepción del liderazgo en términos de competencias, procesos de capacitación y retos enfrentados en un entorno de rápida evolución tecnológica. A partir de las respuestas recopiladas, se identificaron cuatro temas principales que sintetizan las percepciones de los participantes:

### **Reconocimiento de la Importancia del Liderazgo**

El 40% de los encuestados destacó la relevancia del liderazgo como un pilar esencial para integrar procesos digitales en la organización. Una respuesta representativa señala: *"Es de fundamental importancia para todos los sectores de la empresa, es una clave primordial para lograr esa adaptación."* Este resultado pone de manifiesto la percepción de que un liderazgo sólido y comprometido permite una visión integral de todos los sectores, facilitando la alineación de la organización hacia los objetivos de la transformación digital.

### **Procesos de Capacitación y Aprendizaje Constante**

El 30% de los encuestados enfatizó la importancia de la formación continua para enfrentar los retos de la transformación digital. Un participante expresó: *"Estamos en constante cambios tecnológicos y hay que adaptarse al cambio y aprender. Así que estamos en constante aprendizaje."* Este enfoque refleja la necesidad de construir una cultura organizacional que priorice el aprendizaje permanente y fomente la adquisición de habilidades para manejar los cambios tecnológicos de manera eficiente.

## Percepción y Desafíos Pendientes

El 20% de las respuestas evidenciaron una evaluación intermedia sobre la preparación del liderazgo, como lo refleja el comentario: *"Es difícil establecer un rango, pero diría que es 'suficiente' para el rubro y tamaño de mi empresa."* Este hallazgo sugiere que, si bien el liderazgo cumple con los requerimientos básicos actuales, existe una brecha en términos de preparación estratégica para abordar los retos más complejos que demanda la transformación digital.

## Limitaciones en Visión Estratégica y Experiencia

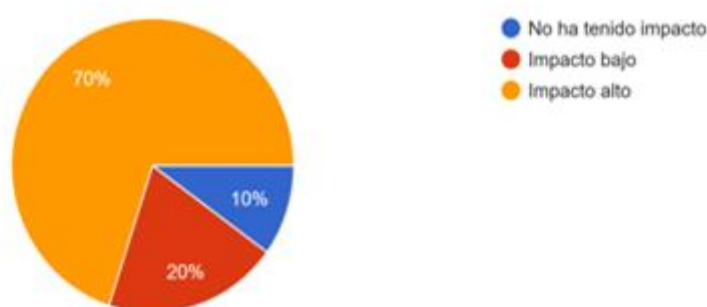
El 10% de los encuestados identificó como principal desafío la falta de visión estratégica a largo plazo en su liderazgo. Un comentario significativo señala: *"Nuestro liderazgo tiene experiencia, pero nos falta visión estratégica a largo plazo."*

Esta limitación puede representar un obstáculo en la planificación e implementación sostenible de tecnologías digitales, dificultando la orientación de la empresa hacia un futuro competitivo y adaptativo.

En la actualidad, la transformación digital se ha consolidado como un elemento esencial en la gestión empresarial, afectando diversos aspectos del funcionamiento organizacional, incluida la experiencia del cliente, *¿Cómo ha impactado la transformación digital en la satisfacción de sus clientes?* En la figura 10 se puede observar cómo ha mejorado la satisfacción de los clientes para las pymes encuestadas.

### Figura 10

*Impacto de la transformación digital en la satisfacción a los clientes*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

La mayoría de las pymes encuestadas (70%) indicó haber experimentado un alto impacto en la satisfacción de sus clientes como resultado de la transformación digital, lo que evidencia que estas empresas están avanzando en la adopción de tecnologías que mejoran la experiencia del cliente. Sin embargo, un 20% de los encuestados reportaron un impacto bajo,

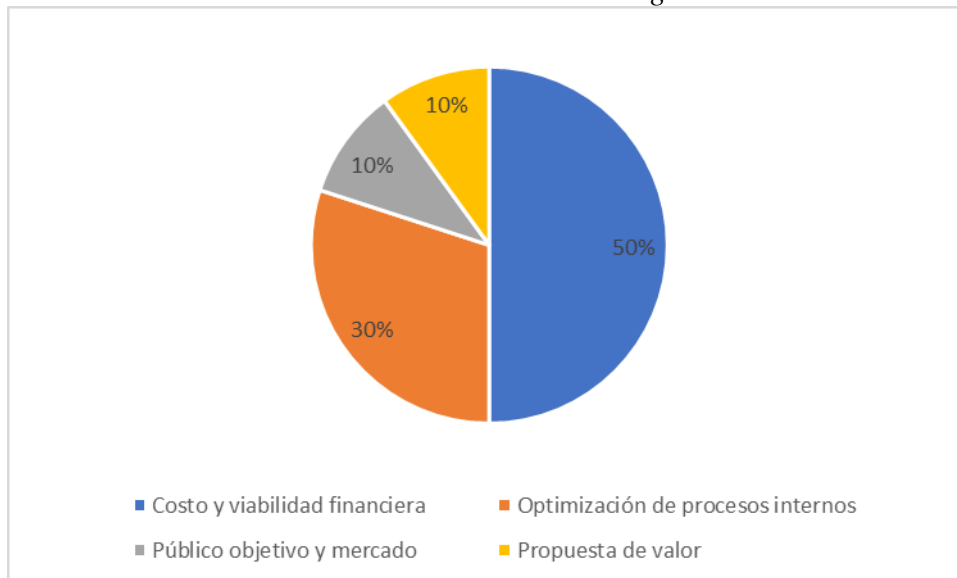
lo que sugiere que aún existen áreas de mejora, especialmente en lo que respecta a la familiarización con las nuevas plataformas y la accesibilidad a las mismas. El 10% restante manifestó no haber percibido ningún impacto en su satisfacción, lo que podría deberse a que no han experimentado una transformación digital directa o significativa en los servicios que reciben, o bien a una resistencia al cambio o preferencia por métodos de interacción más tradicionales.

Para identificar *¿Qué factores considera al momento de decidir invertir en nuevas tecnologías digitales?* permitió identificar los criterios principales que las Pymes analizan antes de adoptar nuevas herramientas tecnológicas.

De las respuestas obtenidas, se identificaron las siguientes categorías principales, se puede observar en la figura 11.

### Figura 11

*Factores claves al momento de invertir en tecnologías*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada

- ✓ Costo y viabilidad financiera: 50%
- ✓ Optimización de procesos internos: 30%
- ✓ Público objetivo y mercado: 10%
- ✓ Propuesta de valor: 10%

**Costo y viabilidad financiera:** Esta fue la categoría más citada, lo que refleja que las Pymes priorizan un análisis financiero detallado antes de realizar cualquier inversión tecnológica. Específicamente, se mencionó la evaluación de costos, el retorno de inversión y la capacidad de adaptarse a las condiciones económicas actuales.

**Optimización de procesos internos:** las pymes destacaron que la inversión tecnológica debe facilitar la eficiencia operativa, como reducir tiempos de respuesta, optimizar flujos de trabajo y minimizar errores.

**Público objetivo y mercado:** las decisiones también están influenciadas por el impacto que la tecnología puede tener en la satisfacción del cliente y en la alineación con las demandas del mercado.

**Propuesta de valor:** las pymes buscan que las herramientas digitales fortalezcan su ventaja competitiva, ya sea mejorando procesos internos o creando una mejor experiencia para el cliente final.

La pregunta "*¿Cómo ha evolucionado el uso de herramientas digitales en su empresa en comparación con hace cinco años?*" permitió explorar cómo las pymes han adoptado tecnologías digitales en los últimos años.

La mayoría de las pymes (60%) destacó un cambio positivo notable en el uso de herramientas digitales, utilizando expresiones como "muchísimo" o "significativamente positivo". Este cambio se relaciona con la incorporación de software de gestión, herramientas de análisis de stock y dispositivos móviles que permiten una mayor profesionalización y rapidez en las operaciones. Por ejemplo, un encuestado mencionó que estas tecnologías "permiten un mejor análisis interno de stock y una previsión futura para evitar faltantes".

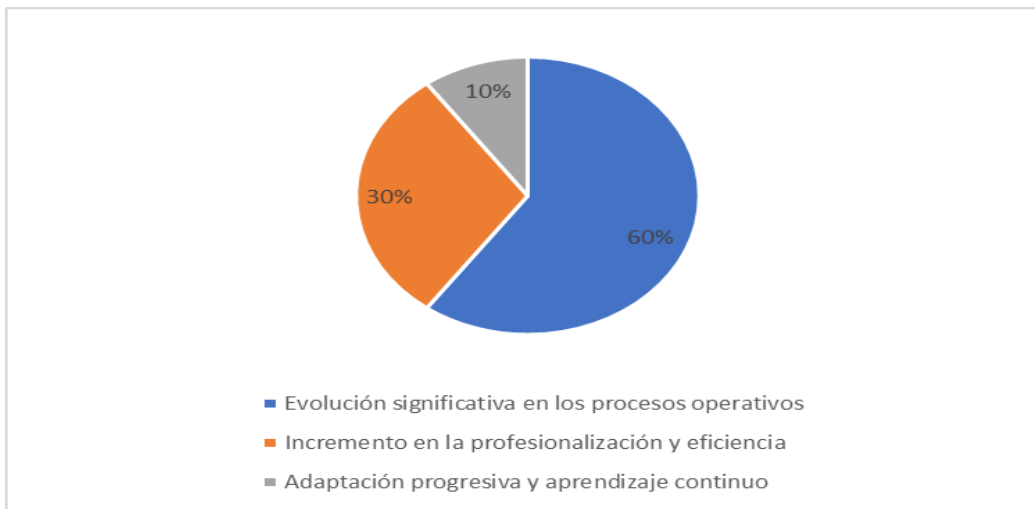
Por otro lado, enfatizaron cómo las herramientas digitales han ahorrado tiempo y mejorado la calidad del trabajo. Una respuesta señaló que "los softwares ahorran mucho trabajo y lo hacen de manera más profesionalizada y rápida que las personas". Además, el uso de aplicaciones como WhatsApp ha permitido un contacto más directo y ágil con los clientes. Algunas respuestas reflejaron un enfoque hacia el aprendizaje digital en constante aumento. Un participante comentó: "estamos en constante proceso de aprendizaje digital en aumento", mostrando una voluntad de adaptarse a los avances tecnológicos.

Un encuestado indicó que su empresa fue creada hace cinco años, lo que implica que su desarrollo ya está intrínsecamente ligado a la era digital.

Los porcentajes de las categorías se puede observar en l figura 12 los beneficios del uso de tecnologías.

## Figura12

### *Beneficios del uso de tecnologías*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada

- ✓ Evolución significativa en los procesos operativos: 60%
- ✓ Incremento en la profesionalización y eficiencia: 30%
- ✓ Adaptación progresiva y aprendizaje continuo: 10%

Para poder identificar cuáles son las principales barreras internas enfrentadas durante el proceso de transformación digital la pregunta “¿Cuáles han sido las principales barreras internas que su empresa ha enfrentado durante el proceso de transformación digital?” permitió identificar una variedad de desafíos percibidos por las Pymes participantes. Los resultados fueron categorizados en cinco áreas clave que destacan las limitaciones más recurrentes.

### **Costos e inversión financiera (30%)**

El 30% de las respuestas menciona las limitaciones presupuestarias como una barrera significativa. Las empresas enfrentan dificultades para destinar recursos económicos a la implementación de tecnologías digitales, debido a los altos costos asociados con la adquisición de herramientas tecnológicas, el mantenimiento de infraestructura y la capacitación del personal.

### **Resistencia al cambio organizacional (20%)**

El 20% de las respuestas indica que la resistencia al cambio, tanto del personal como de la dirección, ha sido un obstáculo recurrente. Comentarios como “¿Para qué cambiar si está bien, así como lo hacemos ahora?” reflejan actitudes arraigadas que dificultan la adopción

de nuevas tecnologías. Este fenómeno se asocia a la falta de una visión compartida sobre los beneficios de la transformación digital.

### **Falta de capacitación y conocimiento (30%)**

El 30% de las respuestas señala como barrera la carencia de conocimientos sobre las tecnologías disponibles y la insuficiencia de programas de capacitación para el personal. Muchas empresas reconocen que la falta de formación limita el buen uso y la adopción de herramientas digitales, dificultando el proceso de cambio.

### **Compromiso y liderazgo limitado (10%)**

Un 10% de las respuestas subraya la falta de compromiso por parte de la dirección o líderes organizacionales. La ausencia de un liderazgo firme en la implementación de cambios tecnológicos puede retrasar los procesos de transformación digital y generar desconfianza entre los empleados.

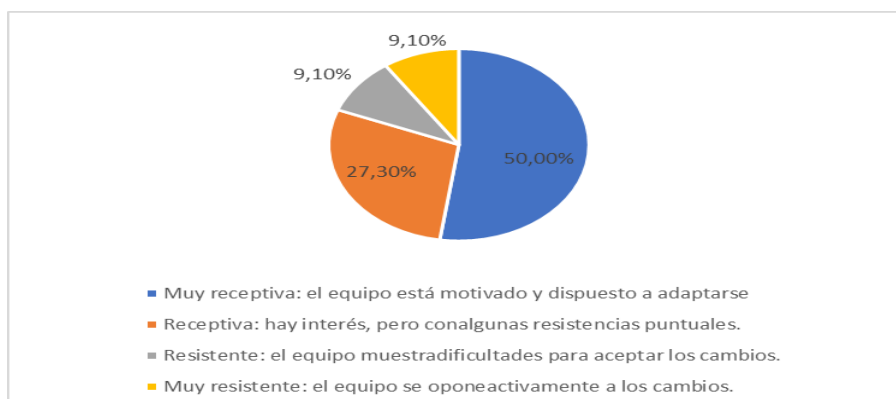
### **Tiempo y prioridades (10%)**

Otro 10% de las respuestas destaca la falta de tiempo como un factor que obstaculiza el cambio. Las empresas mencionan que las actividades operativas diarias dificultan la planificación e implementación de tecnologías digitales, lo que resulta en una postergación del proceso de transformación.

Este análisis que se puede observar en la figura 13. las respuestas obtenidas respecto a la actitud de los equipos hacia los cambios organizacionales derivados de la transformación digital. Los resultados reflejan el nivel de disposición y receptividad de los empleados en diferentes grados, lo que proporciona una visión general del estado actual de la cultura organizacional frente a la innovación.

### **Figura 13**

*Actitud del equipo hacia los cambios asociados con la transformación digital*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

### **Muy Receptiva (50%)**

La mitad de los encuestados describe a su equipo como motivado y dispuesto a adaptarse a los cambios asociados con la transformación digital. Este dato sugiere que, en general, existe un clima organizacional positivo que facilita la implementación de nuevas tecnologías y procesos. Estos equipos probablemente perciben los beneficios de la digitalización y están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Receptiva (27.30%)**

Un porcentaje significativo de equipos muestra interés en la transformación digital, aunque enfrenta algunas resistencias puntuales. Esto podría estar relacionado con incertidumbre o falta de preparación en ciertas áreas. La resistencia leve puede superarse con estrategias adecuadas de comunicación, capacitación y acompañamiento.

### **Resistente (9.10%)**

Un grupo reducido muestra dificultades significativas para aceptar los cambios. Esto puede deberse a temores sobre la pérdida de estabilidad laboral, falta de habilidades o desconocimiento de los beneficios de la digitalización. Este tipo de actitudes requiere intervenciones específicas para mitigar riesgos y fortalecer la adopción.

### **Muy Resistente (9.10%)**

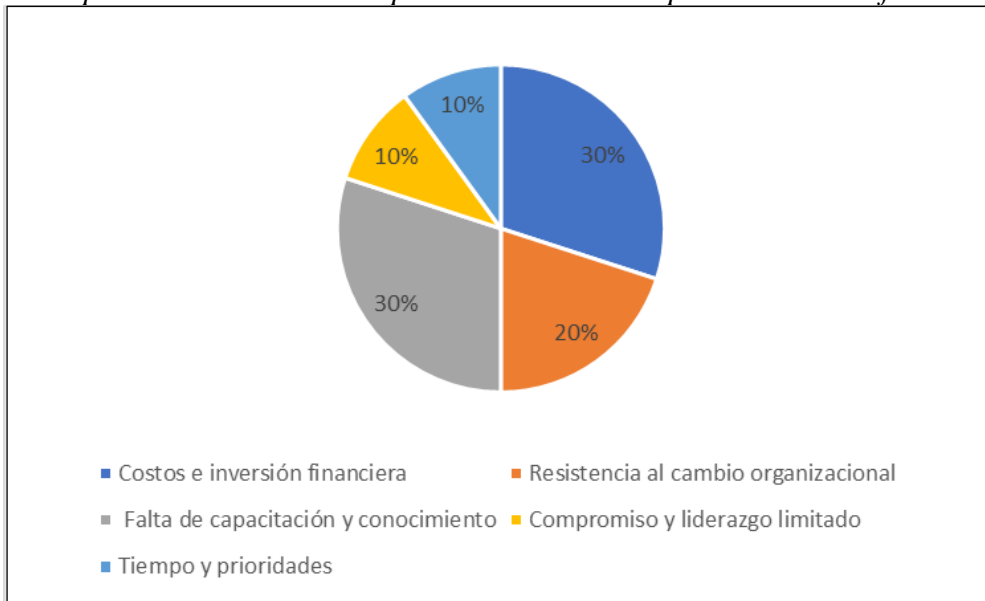
Un porcentaje igual describe una oposición activa a los cambios. Este tipo de resistencia puede generar barreras importantes para la transformación digital y, si no se gestiona, puede retrasar o incluso impedir su implementación. Estrategias de liderazgo firme, comunicación transparente y gestión del cambio serán esenciales para abordar este desafío.

El análisis revela que un 77.30% de los equipos (*Muy Receptiva + Receptiva*) tienen una actitud favorable hacia los cambios asociados con la transformación digital, lo que representa una ventaja competitiva para las empresas que buscan modernizar sus procesos. Sin embargo, el 18.20% de los equipos (*Resistente + Muy Resistente*) requiere atención especial para evitar que las resistencias puntuales o activas obstaculicen el progreso.

Las principales barreras internas para la transformación digital en las pymes se pueden observar en la figura 14, que se centran en la resistencia al cambio, la falta de capacitación y los costos económicos. Estos factores reflejan la necesidad de trabajar en estrategias integrales que incluyan sensibilización del personal, programas de formación continua, asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento del liderazgo organizacional.

**Figura 14**

*Principales barreras internas para llevar a cabo el proceso de transformación digital*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada

Análisis de la percepción sobre la importancia de la transformación digital para el crecimiento de la empresa, De las 10 respuestas analizadas, 80% consideran la transformación digital como fundamental o muy importante, 20% expresan una relevancia moderada.

Esto refleja un consenso general sobre su papel clave en el crecimiento empresarial, aunque con algunas variaciones en función de las necesidades y prioridades de cada organización.

Los resultados demuestran que la transformación digital es percibida mayoritariamente como un factor clave para el crecimiento empresarial. Su relevancia se encuentra vinculada a tres beneficios principales: la mejora en la toma de decisiones, el fortalecimiento de la competitividad y la optimización de procesos internos. Sin embargo, el 20% de respuestas que sitúan su importancia en un nivel moderado podrían reflejar diferencias en la etapa de madurez digital de las empresas o en el acceso a recursos tecnológicos.

Este análisis subraya la necesidad de diseñar estrategias personalizadas que aborden tanto las barreras percibidas como los beneficios esperados de la transformación digital. Asimismo, constituye un fundamento para proponer modelos de gestión estratégica que integren la transformación digital como un eje central del desarrollo organizacional.

La transformación digital es un habilitador clave para optimizar los procesos operativos de las empresas, impactando áreas críticas como la gestión del inventario, los procesos administrativos y la toma de decisiones. A partir de la pregunta *¿Qué cambios en los procesos operativos de su empresa han sido posibles gracias a la transformación digital?*

De las respuestas analizadas, se identificaron cinco áreas principales en las que la transformación digital ha impactado:

### **Gestión del Inventario y Stock**

La optimización del control de inventarios aparece como el cambio más recurrente. Las empresas destacan la capacidad de monitorear el stock en tiempo real, reduciendo riesgos de sobreabastecimiento o desabastecimiento.

### **Mejora en Procesos Administrativos**

La digitalización ha permitido a las empresas organizar mejor sus procesos administrativos, acceder a información actualizada y tomar decisiones con mayor certeza.

### **Toma de Decisiones Basada en Datos**

El acceso a estadísticas y análisis en tiempo real ha sido clave para tomar decisiones rápidas y acertadas.

### **Procesos Logísticos y de Venta**

Las mejoras logísticas incluyen la administración eficiente de bases de datos y la optimización de la rotación de mercancías.

### **Comunicación y Relación con Clientes**

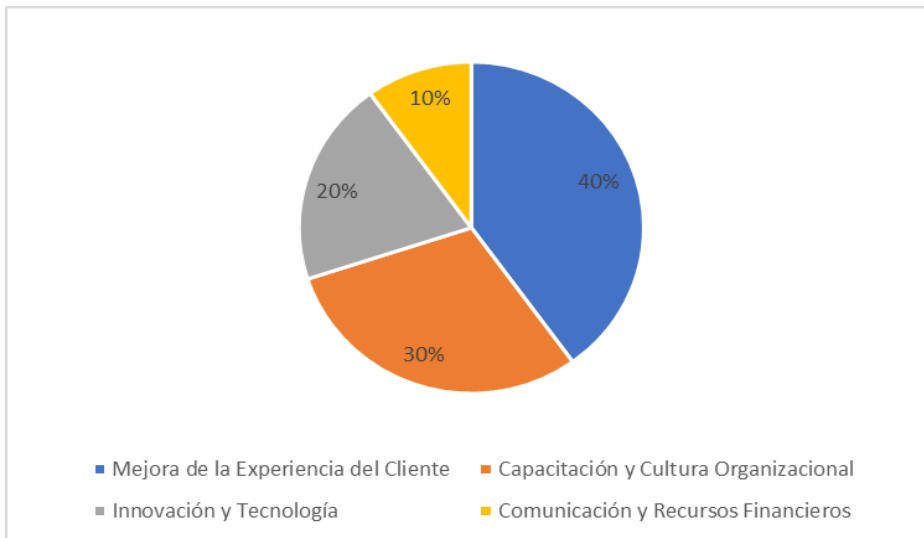
La transformación digital ha permitido a las empresas mejorar la comunicación interna y con sus clientes, alcanzándolos sin necesidad de desplazarse físicamente.

Los resultados reflejan que la transformación digital ha permitido a las empresas mejorar significativamente su gestión operativa, destacándose áreas clave como el control de inventarios, la toma de decisiones basada en datos y la comunicación con clientes. Estas mejoras no solo optimizan los procesos internos, sino que también fortalecen la capacidad de respuesta de las empresas frente a un entorno competitivo y cambiante.

Análisis de elementos claves para fortalecer la Propuesta de Valor mediante la Transformación Digital. A partir de la pregunta - ¿Qué elementos considera clave para que la transformación digital fortalezca la propuesta de valor de su empresa frente a la competencia? En la figura 15. se puede observar los cinco elementos claves.

### **Figura 15**

*Los cinco elementos claves para fortalecer la propuesta de valor*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

### **Experiencia del Cliente (40%)**

Este es el elemento más mencionado, destacando la importancia de interactuar con los clientes de manera ágil y mejorar su experiencia mediante herramientas digitales.

### **Capacitación y Cultura Digital (30%)**

La preparación del personal y la adaptación cultural son altamente valoradas como pilares para implementar cambios exitosos.

### **Innovación y Tecnología (20%)**

Aunque menos frecuente, esta categoría subraya la relevancia de integrar tecnologías emergentes y estrategias diferenciadoras.

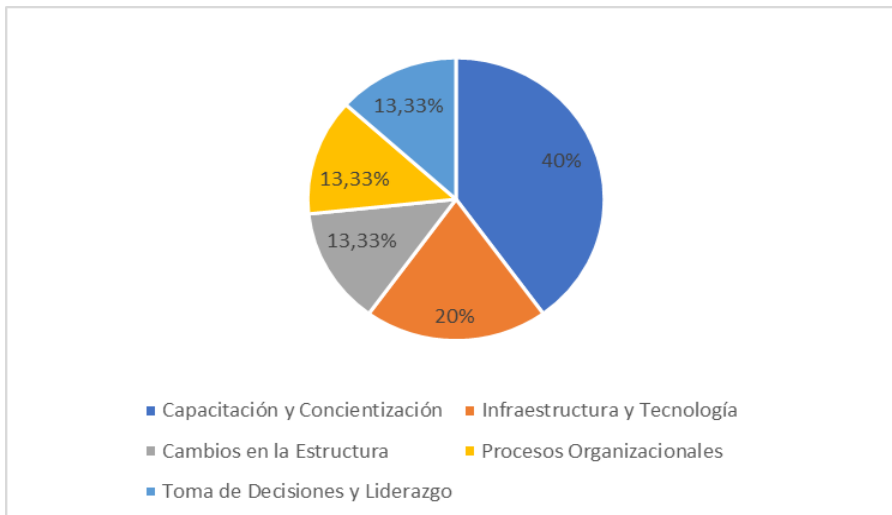
### **Comunicación y Recursos Financieros (10% cada una)**

Aunque menos mencionadas, estas áreas también son importantes para garantizar el éxito de la transformación digital.

Este informe presenta un análisis sobre la pregunta *¿Qué cambios organizacionales serían necesarios para facilitar una implementación efectiva de la transformación digital?* de las respuestas obtenidas en relación con los cambios organizacionales que las empresas consideran necesarios para facilitar una implementación efectiva de la transformación digital. Se han categorizado las respuestas en cinco áreas clave, y los resultados se presentan en porcentajes relativos al total de menciones. Se puede observar en la figura 16 los cambios efectivos para la implementación de la transformación digital.

### **Figura 16**

*Cambios necesarios para la implementación efectiva para la transformación digital*



**Nota.** Elaboración propia en base a la encuesta formulada.

### **Capacitación y Concientización (40%)**

Este componente es identificado como la prioridad principal para las empresas. Reconocen la importancia de formar al personal y fomentar una cultura organizacional abierta al cambio e innovación. Esto incluye desarrollar competencias digitales, garantizar la aceptación de las nuevas herramientas y motivar al equipo para participar en el proceso de transformación digital.

### **Infraestructura y Tecnología (20%)**

Disponer de herramientas tecnológicas avanzadas y una infraestructura adecuada se posiciona como el segundo aspecto más relevante. Las empresas destacan la necesidad de sistemas modernos que respalden la digitalización, como soluciones en la nube, software especializado y herramientas para análisis de datos.

### **Cambios en la Estructura (13.33%)**

Algunas empresas consideran necesario realizar ajustes organizacionales, como definir roles relacionados con la digitalización o establecer equipos específicos para liderar la transformación. Sin embargo, esto parece ser menos prioritario, lo que podría indicar que muchas empresas ya cuentan con una estructura básica que permite adaptarse.

### **Procesos Organizacionales (13.33%)**

La implementación de procesos más ágiles y eficientes es mencionada como un factor relevante, aunque no predominante. Esto refleja la necesidad de automatización y optimización en ciertas áreas operativas para mejorar la productividad.

## **Toma de Decisiones y Liderazgo (13.33%)**

Aunque menos citado, este elemento es crucial para garantizar el éxito de la transformación digital. Las empresas destacan la importancia de una dirección firme y decisiones estratégicas basadas en datos, así como el compromiso de los líderes en el proceso de cambio.

### **Entrevistas realizadas a expertos en llevar a cabo la transformación digital a Pymes.**

Las entrevistas se llevaron a cabo con líderes y expertos en transformación digital, incluyendo profesionales de Silicom Misiones, Vises soluciones digitales, y CEOs especializados en la transformación digital de Pymes.

Las preguntas formuladas durante las entrevistas responden a un enfoque cualitativo, diseñado para explorar, comprender y analizar las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes en relación con la transformación digital en las Pymes. Estas preguntas, de carácter abierto, permitieron a los entrevistados desarrollar respuestas detalladas basadas en su experiencia y conocimiento.

En las entrevistas se abordaron aspectos clave, detallados en la tabla 1, como la cultura organizacional, la colaboración entre equipos, la agilidad en la toma de decisiones y el liderazgo. Estos elementos se consideran insumos fundamentales para el análisis y la comprensión profunda del proceso de transformación digital en las empresas.

**Tabla1**

*Aspectos claves para la transformación digital en las pymes*

<b>Variables</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>
<b>Factores Clave Previos</b>	Diagnóstico interno de procesos y recursos	Realizar un análisis de la situación actual, identificar capacidades y limitaciones.
	Definición de objetivos claros	Establecer metas alineadas con la estrategia empresarial para orientar la transformación.
	Compromiso cultural	Involucrar tanto a directivos como a empleados en la transformación, con un enfoque en adquirir conocimientos necesarios.
	Disponibilidad de recursos	Contar con presupuesto y habilidades digitales necesarias para implementar cambios.
	Reducción de burocracia y gestión del tiempo	Superar barreras relacionadas con trámites internos y tiempo requerido para adaptarse.
<b>Contribución de Herramientas Digitales</b>	Automatización de procesos	Generar eficiencia operativa mediante la automatización y estandarización de datos.

	Acceso a nuevos mercados	Utilizar estrategias digitales para expandir la base de clientes.
	Mejora de atención al cliente y fidelización	Aumentar la calidad del servicio y retención de clientes mediante herramientas digitales.
<b>Cambios necesarios para impactar la competitividad</b>	Reestructuración de procesos internos	Adaptar procesos internos a herramientas digitales para optimizar resultados.
	Capacitación y fortalecimiento del personal	Formar a los empleados en competencias digitales y fortalecer sus capacidades.
	Cultura de innovación	Fomentar adaptabilidad y creatividad para enfrentar los desafíos del cambio digital.
	Marketing digital	Implementar estrategias digitales para difusión y comunicación efectiva.
<b>Aspectos fundamentales para el éxito</b>	Compromiso organizacional	Asegurar el compromiso de directivos y empleados hacia la transformación.
	Infraestructura tecnológica	Disponer de herramientas digitales adecuadas, escalables y seguras.
	Mentalidad abierta al cambio	Promover la flexibilidad y disposición al aprendizaje en todos los niveles.
	Visión estratégica y liderazgo	Establecer objetivos claros y liderazgo comprometido para guiar la transformación.
<b>Barreras</b>	Resistencia al cambio	Superar la oposición del personal ante nuevos procesos y tecnologías.
	Limitaciones presupuestarias	Afrontar restricciones económicas que dificultan las inversiones necesarias.
	Falta de conocimiento	Mitigar la falta de información sobre herramientas y beneficios de la transformación.
<b>Rol del liderazgo</b>	Comunicación clara	Transmitir objetivos y compromisos desde la dirección hacia toda la organización.
	Modelo a seguir	Los líderes deben adoptar tecnologías y promover su uso entre los equipos.
	Gestión de la resistencia	Manejar conflictos y fomentar la adhesión al cambio.
<b>Indicadores de éxito</b>	Incremento en ventas y productividad	Monitorear el impacto financiero y operativo de la transformación.
	Reducción de tiempos y costos	Evaluar la eficiencia lograda tras la digitalización de procesos.
	Satisfacción y retención del cliente	Medir la percepción del cliente respecto a los productos/servicios y su fidelización.

	Calidad de productos/servicios	Asegurar estándares altos en la oferta tras implementar la transformación.
<b>Propuesta de valor</b>	Automatización y flexibilidad	Ofrecer procesos eficientes y adaptables a las demandas del mercado.
	Experiencia personalizada	Enfocar esfuerzos en entender y satisfacer las necesidades específicas del cliente.
	Innovación en servicios	Mejorar continuamente la oferta para mantener competitividad y relevancia en el mercado.

**Nota.** *La tabla expone los principales factores que deben tenerse en cuenta para llevar adelante un proceso de transformación digital en las pymes.*

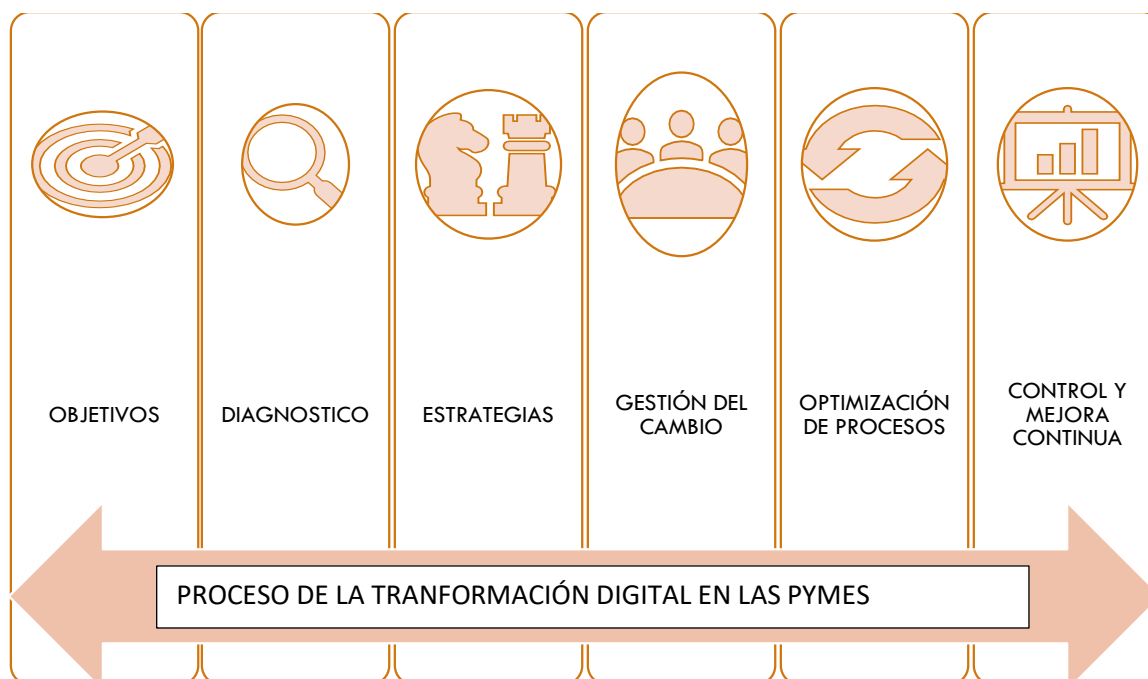
La transformación digital en las Pymes requiere un enfoque integral que combine factores previos, herramientas digitales y cambios organizacionales para fortalecer su competitividad. Su éxito depende de un diagnóstico interno preciso, objetivos alineados con la estrategia empresarial y un fuerte compromiso cultural en todos los niveles de la organización. La adopción de herramientas digitales mejora la eficiencia operativa, amplía mercados y optimiza la experiencia del cliente, consolidando una ventaja competitiva. Sin embargo, para maximizar su impacto, es crucial reestructurar procesos, capacitar al personal y fomentar una cultura de innovación que facilite la adaptación al entorno digital. El compromiso organizacional, la infraestructura tecnológica adecuada y una mentalidad abierta al cambio son claves para el éxito, mientras que la resistencia al cambio, las limitaciones presupuestarias y la falta de conocimiento representan desafíos a gestionar mediante liderazgo, comunicación efectiva y modelos de gestión estratégica. Finalmente, la propuesta de valor de las Pymes debe centrarse en la automatización, la flexibilidad, la personalización del servicio y la innovación, asegurando su posicionamiento en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA

La propuesta está orientada al diseño de una hoja de ruta estratégica basada en la integración de diversas teorías vinculadas a la transformación digital. Esta hoja de ruta no se concibe como un modelo rígido, sino como una guía adaptable y flexible que proporciona lineamientos generales para acompañar y facilitar el proceso de transformación digital en las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) comerciales de Posadas, Misiones.

### Figura17

*Proceso de Transformación Digital en las Pymes*



**Nota.** Elaboración Propias

Es importante diferenciar la transformación digital de la digitalización. La digitalización se refiere a convertir procesos analógicos en digitales, como pasar de registros en papel a bases de datos digitales. La transformación digital, por otro lado, se trata de usar la tecnología para cambiar fundamentalmente las operaciones comerciales y crear nuevas oportunidades de crecimiento. Rogers (2017)

Dado que cada organización presenta características, capacidades y contextos particulares, se contempla que los pasos sugeridos puedan ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa. En este sentido, se promueve un enfoque que prioriza la adaptabilidad y la gestión del cambio por sobre el seguimiento estricto de un plan predefinido, favoreciendo así una implementación más efectiva y sostenible.

La hoja de ruta se basa en la necesidad de las Pymes de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo.

La evidencia empírica sobre los desafíos que enfrentan estas organizaciones al implementar procesos de transformación digital sin una planificación estructurada.

La integración de marcos teóricos vinculados a la madurez digital, la innovación organizacional, la gestión del cambio y el desarrollo de competencias digitales.

Los principales ejes a trabajar son:

### **Definición de Objetivos**

Establecimiento de metas digitales alineadas con la visión y el modelo de negocio de la organización.

### **Diagnóstico inicial**

Identificación del nivel de madurez digital de la empresa, sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

### **Integración estratégica de la digitalización**

Digitalización progresiva de procesos clave mediante tecnologías adecuadas y escalables.

### **Gestión del cambio organizacional**

Implementación de estrategias para reducir la resistencia, promover la participación activa y asegurar el compromiso interno.

### **Optimización de procesos internos y evaluación continua**

Implementación de estrategias para reducir la resistencia, promover la participación activa y asegurar el compromiso interno.

### **Monitoreo y mejora continua**

Evaluación del progreso mediante indicadores de desempeño, retroalimentación constante y ajustes necesarios.

Se parte de la premisa de que la transformación digital no se limita únicamente a la incorporación de tecnologías, sino que requiere una reconfiguración profunda de los procesos, la cultura organizacional y el modelo de negocio. Por ello, se plantea una herramienta que permita guiar este proceso de manera ordenada, pero adaptable a la realidad de cada Pyme.

## **Primera etapa. definición de Objetivos**

Los objetivos deben estar alineados con la visión estratégica de la empresa y orientados a guiar la adopción de tecnologías digitales. Es fundamental que se vinculen con el incremento de la eficiencia operativa, la mejora en la experiencia del cliente y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo en el mercado.

- ✓ Estos deben guiar la adopción de tecnologías digitales orientadas a:
- ✓ Incrementar la eficiencia operativa.
- ✓ Mejorar la experiencia del cliente.
- ✓ Fortalecer el posicionamiento competitivo en el mercado.

## **Segunda etapa: diagnóstico Inicial**

La segunda etapa establece las bases de la transformación digital, realizando un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa. Identificar fortalezas y debilidades tecnológicas, así como evaluar la presencia digital y el uso de herramientas tecnológicas, permite entender el punto de partida y trazar un plan de acción claro. Este diagnóstico inicial es fundamental para enfocar los esfuerzos en áreas clave de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas.

Para ello, se proponen los siguientes pasos:

### **Análisis de la Situación Actual: fortalezas y debilidades**

Para dar inicio al proceso de transformación digital, resulta fundamental llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo que permita evaluar el estado actual de la empresa en materia de digitalización, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. Este análisis constituye la base para la planificación estratégica, ya que permite comprender el grado de integración tecnológica en la gestión empresarial y establecer líneas de acción acordes a las capacidades y necesidades específicas de cada organización.

En función de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, se observa que el 40 % de las empresas encuestadas utilizan sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Esta herramienta representa un recurso estratégico de alto valor, ya que centraliza la información de los clientes en una base de datos unificada, lo que facilita un análisis ágil y preciso sobre su comportamiento, preferencias y necesidades.

Entre sus funcionalidades más destacadas se encuentra la posibilidad de implementar campañas de marketing segmentadas, lo cual mejora significativamente la tasa de respuesta.

Además, el CRM permite organizar una atención personalizada mediante el seguimiento constante del vínculo con cada cliente, fortaleciendo así los procesos de fidelización. Estas capacidades también permiten adaptar mensajes publicitarios, promociones e incluso productos o servicios, en función de los intereses específicos de cada segmento de clientes. Por otro lado, es necesario considerar el nivel general de digitalización de las empresas, evaluando su presencia activa en entornos digitales, tales como sitios web institucionales, redes sociales y el uso de estrategias de marketing digital.

Asimismo, se torna relevante analizar la adopción de otras plataformas tecnológicas, como los sistemas integrados de gestión empresarial (ERP), herramientas de comercio electrónico (e-commerce) y soluciones de automatización, tales como WhatsApp Business y chatbots. De acuerdo con los datos recolectados, estas dos últimas herramientas digitales se posicionan como las más implementadas por las pymes comerciales, con un 80 % de adopción.

En este contexto, resulta prioritario identificar oportunidades para mejorar la integración tecnológica en los procesos internos, con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y contribuir a la mejora sostenida de la competitividad en el ecosistema digital actual.

### **Identificación de Fortalezas y Debilidades**

**Fortalezas.** Reconocer los avances tecnológicos ya implementados, como la automatización de procesos, el uso eficiente de herramientas de gestión y la adopción de plataformas digitales que contribuyan a la optimización del desempeño organizacional.

**Debilidades.** Detectar áreas de mejora, tales como la falta de capacitación del personal en competencias digitales, la escasa adopción de tecnologías en la gestión de procesos y la presencia de tareas manuales que reducen la eficiencia operativa.

Este análisis permitirá establecer un punto de partida preciso para la transformación digital, asegurando que las decisiones estratégicas se basen en una comprensión clara de las capacidades y necesidades de la empresa. Al final de esta etapa, se debe obtener una descripción detallada del estado actual, evaluando también el nivel de preparación para adoptar herramientas digitales más avanzadas.

### **Tercera etapa: integración estratégica de la digitalización**

La tercera etapa pone en marcha la integración de la digitalización dentro de la estrategia global de la empresa. Alinear la transformación digital con los objetivos empresariales,

integrar las tecnologías en todas las áreas y fomentar una cultura digital son pasos cruciales para que la digitalización no sea un proceso aislado, sino una palanca para el crecimiento organizacional. Este enfoque promueve la adaptabilidad, escalabilidad y eficiencia operativa, garantizando que la empresa esté preparada para afrontar los desafíos del mercado digital. Se propone algunos objetivos estratégicos para esta etapa.

**Alinear la Transformación Digital con los Objetivos empresariales globales:** garantizar que la digitalización apoye y acelere el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, como la expansión del mercado, la mejora de la rentabilidad y el aumento de la satisfacción del cliente.

**Integrar Tecnologías digitales en todos los ámbitos de la organización:** promover la integración de soluciones digitales en todas las áreas de la empresa, desde las operaciones hasta el marketing, ventas, recursos humanos y atención al cliente, para mejorar la eficiencia y la colaboración interdepartamental.

**Fomentar la cultura digital y la innovación organizacional:** impulsar un cambio cultural que valore la innovación, la adaptabilidad y la mejora continua, asegurando que todos los niveles de la organización estén comprometidos con la transformación digital.

**Optimizar la experiencia del cliente mediante el uso de tecnologías digitales:** mejorar la interacción con los clientes utilizando herramientas digitales que personalicen la experiencia, mejoren la comunicación y fortalezcan la fidelización.

**Garantizar la capacidad de adaptación y escalabilidad de la empresa:** implementar tecnologías digitales que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y escalar de manera flexible, asegurando que la infraestructura tecnológica sea sostenible y capaz de evolucionar con el tiempo.

**Fortalecer la colaboración y comunicación interna mediante herramientas digitales:** mejorar la comunicación y colaboración entre los equipos mediante plataformas digitales, lo que permitirá una toma de decisiones más rápida y eficiente.

**Asegurar la capacitación continua del personal en nuevas tecnologías:** desarrollar programas de capacitación y actualización digital para todo el personal, asegurando que la fuerza laboral esté equipada con las competencias necesarias para gestionar las nuevas herramientas y procesos digitales.

**Establecer Indicadores de Desempeño Digital (KPIs) para Medir el Progreso:** definir y monitorear KPIs específicos que permitan evaluar el impacto de la digitalización en áreas clave como la productividad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el retorno de inversión (ROI).

Se propone como estrategia de adopción tecnológica, para una integración tecnológica eficiente, es necesario diseñar una hoja de ruta digital que establezca las etapas progresivas de adopción, considerando la capacidad operativa y las necesidades específicas de cada empresa.

Dentro de este proceso, se debe priorizar la implementación de herramientas digitales que generen un mayor impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa, tales como:

- **Sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para optimizar la interacción con los clientes.**
- **Plataformas de comercio electrónico que faciliten la expansión del mercado y las ventas en línea.**
- **Estrategias digitales mediante redes sociales para fortalecer la promoción de productos y servicios.**

Además, se debe realizar una evaluación periódica de la madurez digital de la organización, analizando los avances alcanzados y ajustando la estrategia en función de los resultados obtenidos. Esto permitirá garantizar una transformación digital flexible, sostenible y alineada con la evolución del entorno empresarial.

#### **Cuarta etapa: gestión del Cambio Organizacional**

El éxito de la transformación digital en las Pymes depende, en gran medida, de la cultura organizacional. En esta etapa, resulta fundamental construir un entorno que promueva la innovación, la apertura al cambio y el aprendizaje continuo. Para ello, es imprescindible fortalecer el liderazgo dentro de la organización mediante la implementación de programas específicos de liderazgo digital, especialmente dirigidos a gerentes y propietarios. Estos programas tienen como propósito desarrollar competencias clave en la gestión del cambio, así como en la toma de decisiones estratégicas basadas en el uso de tecnologías emergentes. Una estrategia eficaz de adopción tecnológica debe ser gradual y alineada con el nivel de madurez digital de la organización, lo cual permitirá una mayor participación de los equipos de trabajo y reducirá la resistencia al cambio. En este sentido, el rol del líder es determinante. No solo debe contar con autoridad formal dentro de la empresa para impulsar las transformaciones necesarias, sino que también debe actuar como facilitador del proceso, fomentando la colaboración, comunicando con claridad la visión digital y asegurando que los resultados obtenidos sean evaluados y retroalimentados de manera constante.

Cabe destacar que no se espera que los líderes cuenten con todas las habilidades técnicas desde el inicio del proceso; sin embargo, deben mostrar una actitud proactiva hacia el aprendizaje, la actualización y el acompañamiento de sus equipos. El liderazgo digital efectivo, por tanto, no solo guía la transición tecnológica, sino que también moldea la cultura organizacional hacia una mentalidad más ágil, innovadora y orientada a la mejora continua.

#### **Quinta etapa: optimización de procesos internos y evaluación continua**

La digitalización debe ir acompañada de una mejora continua en los procesos internos:

**Automatización de tareas repetitivas:** implementar soluciones de software de gestión que automatizan procesos operativos rutinarios, con el fin de reducir los tiempos de ejecución y los costos asociados. Esta automatización no solo optimiza la eficiencia, sino que también libera recursos humanos para tareas de mayor valor agregado, contribuyendo a una gestión más ágil.

**Digitalización de documentos y datos:** adoptar plataformas basadas en la nube para almacenar, organizar y gestionar documentos y datos empresariales. Esto facilita un acceso rápido y seguro a la información en tiempo real, mejorando la colaboración entre equipos y asegurando una mayor protección de los datos frente a posibles contingencias.

**Mejora en la experiencia del cliente:** utilizar herramientas digitales, como CRM y plataformas de atención al cliente, para personalizar la interacción con los usuarios, entender mejor sus necesidades y ofrecer un servicio más eficiente. Esto contribuye a fortalecer la fidelización y mejora la percepción de la marca, creando relaciones más duraderas y satisfactorias con los clientes.

La optimización de procesos es uno de los mayores beneficios de la digitalización. La automatización de tareas, la digitalización de documentos y el uso de plataformas para mejorar la experiencia del cliente son esenciales para mejorar la eficiencia operativa.

Para garantizar el éxito sostenido del proceso de transformación digital, es fundamental establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir y monitorear los avances. Estos KPIs pueden incluir:

**Incremento en la productividad y reducción de costos operativos:** medir la eficiencia obtenida a través de la automatización y digitalización de los procesos internos.

**Mayor satisfacción y fidelización de clientes:** evaluar la mejora en la percepción del cliente y el aumento en la retención debido a la personalización y optimización de los servicios.

**Crecimiento en ventas y participación de mercado:** monitorear la expansión de la base de clientes y el aumento en las ventas, impulsado por el uso de estrategias de marketing digital y comercio electrónico.

**Impacto en la competitividad empresarial:** evaluar cómo la digitalización ha permitido a la empresa diferenciarse en el mercado, mejorar su posicionamiento y responder de manera más efectiva a los cambios del entorno.

### **Sexta etapa: monitoreo y mejora continua**

Finalmente, la evaluación y el ajuste continuo aseguran que la transformación digital sea un proceso dinámico y flexible. Medir el impacto de las tecnologías implementadas, ajustar las estrategias según los resultados y fomentar una cultura de innovación constante son pasos esenciales para mantener a la empresa competitiva a lo largo del tiempo. La mejora continua garantiza que la digitalización no se detenga en la implementación inicial, sino que se convierta en un ciclo de crecimiento y adaptación constante a las demandas del mercado.

Se presenta algunas propuestas estratégicas para esta etapa:

- **Medir el Impacto de la Transformación Digital:** establecer métricas claves de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de la digitalización, como el aumento de la productividad, la reducción de costos, la mejora en la experiencia del cliente y el crecimiento de ventas. Esto permitirá conocer el impacto de la digitalización en la competitividad de la empresa.
- **Evaluar la eficiencia Operativa y Financiera:** realizar análisis periódicos de los costos operativos y de los beneficios obtenidos mediante la implementación de tecnologías digitales, con el fin de identificar áreas de mejora en los procesos internos y optimizar recursos.
- **Ajustar la Estrategia digital según los resultados obtenidos:** realizar ajustes en la estrategia de digitalización de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación continua. Esto incluye la adaptación de los planes de acción para abordar los desafíos emergentes, nuevas oportunidades de mercado y la evolución de las tecnologías.
- **Fomentar la innovación y la adaptabilidad organizacional:** impulsar una cultura organizacional que valore la innovación constante, permitiendo que la empresa se mantenga competitiva ante los cambios tecnológicos y del mercado. Fomentar el aprendizaje organizacional y la experimentación con nuevas herramientas digitales.

- Fortalecer la capacitación y desarrollo continuo del talento humano: mantener programas de formación continua para el personal, asegurando que los empleados estén actualizados en las últimas tecnologías y competencias digitales. Esto incrementará la eficiencia operativa y garantizará la correcta adopción de nuevas herramientas.
- Monitorear la satisfacción del cliente y la fidelización: implementar mecanismos de retroalimentación que permitan medir la satisfacción del cliente de manera continua, analizando su experiencia con los canales digitales. Con esta información, se pueden realizar ajustes para mejorar la calidad del servicio, aumentar la fidelización y personalizar aún más la oferta.
- Establecer un proceso de mejora continua: crear un ciclo de retroalimentación donde los resultados de la evaluación se utilicen para realizar mejoras constantes en todos los aspectos de la transformación digital. Este proceso incluye la optimización de herramientas digitales, procesos internos y la experiencia del cliente.
- Asegurar la sostenibilidad de la transformación digital: implementar medidas para garantizar que la digitalización sea sostenible a largo plazo, tanto desde el punto de vista financiero como operativo. Esto implica planificar futuras inversiones en tecnología y asegurar que la infraestructura digital sea escalable y capaz de evolucionar con el tiempo. Esta etapa final tiene como propósito consolidar la digitalización como un proceso dinámico y continuo, en el cual la empresa no solo evalúe regularmente los resultados obtenidos, sino que también ajuste sus estrategias en función de los cambios del contexto y mantenga una actitud proactiva hacia la innovación. La clave está en transformar la digitalización en un ciclo permanente de mejora, asegurando que la organización no solo se adapte al entorno digital, sino que también mantenga su competitividad y esté preparada para enfrentar los desafíos futuros.

En este contexto, el análisis de datos adquiere una importancia estratégica fundamental para las pymes. Actualmente, solo el 40 % de ellas utiliza herramientas de análisis de datos, lo cual evidencia un nivel de adopción todavía bajo. Sin embargo, una vez digitalizados los procesos, las organizaciones generan una gran cantidad de información que, si es gestionada de manera adecuada, puede transformarse en un activo clave para la toma de decisiones. El análisis de datos implica la aplicación de técnicas y herramientas que permiten extraer valor de la información disponible, identificando patrones, relaciones y comportamientos relevantes que orientan el diseño de estrategias más eficaces.

Los datos pueden originarse en diversas fuentes, como las operaciones diarias del negocio, las interacciones con los clientes o los registros administrativos. El objetivo del análisis es dar sentido a esta información, permitiendo tomar decisiones más informadas, basadas en evidencia concreta sobre variables críticas como el comportamiento de los clientes, el control de stock, la evolución de las ventas o la eficiencia de determinados procesos internos.

La transformación digital constituye un proceso integral que requiere una visión estratégica, planificación estructurada y un compromiso sostenido en el tiempo. La propuesta presentada, articulada en seis etapas claves, no solo promueve la adopción de tecnologías digitales, sino que también impulsa su integración efectiva en la cultura y los procesos organizacionales. De este modo, se busca fortalecer la competitividad de las pymes comerciales y sentar las bases para un crecimiento sostenible y adaptado a los desafíos del entorno digital actual.

## CONCLUSIONES

La presente investigación partió de la premisa de que la transformación digital no se limita a la simple incorporación de tecnologías, sino que implica una reconfiguración profunda y estratégica de la estructura organizacional, la cultura, los procesos, los sistemas, las capacidades y los recursos de una empresa. En este sentido, se ha demostrado que las tecnologías digitales deben entenderse como habilitadores estratégicos que dinamizan y transforman a las organizaciones, siempre en alineación con la visión y los objetivos empresariales.

El estudio abordó el estado actual de la transformación digital en las pymes comerciales minoristas de bienes de consumo masivo de Posadas, Misiones, y analizó los principales retos que enfrentan. A partir de la revisión teórica y conceptual realizada, se identificó que, si bien muchas organizaciones han comenzado a incorporar herramientas digitales, persisten barreras estructurales, económicas y culturales que limitan su desarrollo. Entre las dificultades más relevantes se destacan: la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio, la falta de habilidades técnicas, la infraestructura tecnológica limitada y la rigidez de las estructuras organizativas tradicionales.

Uno de los hallazgos más significativos fue el reconocimiento del cambio como un factor constante en el entorno actual de las pymes. Dicho cambio, más allá del componente tecnológico, es fundamentalmente cultural y organizacional, y requiere liderazgo, compromiso y una actitud de adaptación permanente. En este marco, se confirma que la transformación digital no es únicamente un proceso técnico, sino un fenómeno que demanda una gestión estratégica del cambio, con fuerte énfasis en las personas.

Las empresas que han logrado avances tangibles son aquellas que han invertido en formación continua, fomentan una cultura de innovación y colaboración, y cuentan con liderazgos comprometidos con la transformación. En este contexto, el rol del líder digital se torna clave: no solo debe poseer conocimientos técnicos, sino también habilidades para gestionar el cambio, sensibilidad organizacional y una visión estratégica integral.

Asimismo, la investigación permitió proponer una hoja de ruta estratégica flexible y adaptativa para guiar el proceso de transformación digital. Esta herramienta fue concebida como una guía orientadora que considera el nivel de madurez digital, los recursos disponibles y el contexto particular de cada organización. Lejos de constituir un modelo único y rígido, promueve estrategias personalizadas que permiten avanzar de manera progresiva, sostenible y alineada con los objetivos empresariales.

La digitalización ha demostrado ser un pilar esencial para fortalecer la competitividad, especialmente a través de la automatización de procesos, la optimización de la experiencia del cliente, la reducción de costos y la apertura de nuevos mercados. Sin embargo, estos beneficios solo pueden materializarse plenamente cuando están respaldados por estructuras organizativas ágiles, talento humano capacitado y una cultura digital consolidada.

En este proceso, el marketing digital se posiciona como un componente fundamental para mejorar la comunicación, incrementar la visibilidad y consolidar la propuesta de valor. De hecho, la experiencia del cliente fue señalada por el 40 % de los encuestados como el factor más influyente para que la transformación digital impacte positivamente en la competitividad, lo cual refuerza la necesidad de adoptar un enfoque centrado en el cliente como eje estratégico.

No obstante, también se han identificado limitaciones relevantes que obstaculizan la implementación de cambios tecnológicos profundos, como la disponibilidad de tiempo, los recursos económicos y la burocracia interna. Estas barreras abren nuevas líneas de investigación vinculadas al diseño de políticas públicas de apoyo financiero, programas de capacitación continua y marcos normativos que impulsen la transformación digital en el sector pyme.

Otro aspecto clave detectado es que solo el 40 % de los dueños de pymes perciben la información como una herramienta estratégica. Según Drucker (1998), en la medida en que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se utilicen de forma más eficiente, se facilitará una toma de decisiones más acertada. En este sentido, la información se convierte en un recurso esencial para los ejecutivos, ya que les permite anticipar escenarios, optimizar procesos y fortalecer la competitividad. Su adecuada gestión es, por lo tanto, un pilar de la revolución informática en los negocios.

Para implementar con éxito este proceso, es indispensable definir previamente los objetivos que se desean alcanzar, establecer las pautas que orientarán la transformación e identificar claramente quiénes serán los responsables de ejecutarla. Un requisito fundamental es el compromiso de toda la organización: todas las áreas y colaboradores deben estar convencidos de que la transformación digital es clave para avanzar, crecer y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Sin embargo, uno de los desafíos emergentes asociados a la digitalización es el aumento de la vulnerabilidad frente a ciberataques, lo cual puede comprometer la integridad de los datos y procesos. Por ello, es imprescindible incorporar la ciberseguridad como un componente estratégico integral en todo proceso de transformación digital.

En definitiva, esta investigación confirma la hipótesis inicial: la integración de herramientas digitales, acompañada de una adecuada estrategia de gestión, mejora significativamente la competitividad y la propuesta de valor de las pymes. El éxito de la transformación digital reside en un enfoque integral donde confluyen tecnología, cultura organizacional, liderazgo y planificación estratégica.

La transformación digital no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar la sostenibilidad y generar valor en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Aquellas pymes que logren alinear su cultura, procesos y capacidades con una visión estratégica digital estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del presente y aprovechar las oportunidades del futuro.

La transformación digital no es simplemente la adopción de nuevas tecnologías, sino un proceso estratégico y cultural que implica una profunda reconfiguración de los modelos de negocio, operaciones y formas de relacionarse con los clientes. En este marco, las **4 P's** de la transformación digital —*Personas, Procesos, Plataformas y Productos*— representan los componentes clave que deben ser abordados de manera integral para garantizar una implementación efectiva. Cada uno de estos elementos se ve impactado y redefinido por el avance tecnológico, exigiendo una visión sistémica y colaborativa dentro de las organizaciones. Los cinco pilares fundamentales de la transformación digital —Integración Tecnológica, Datos y Análisis, experiencia del cliente, Cultura Organizacional e innovación del modelo de negocio— permiten estructurar la estrategia digital desde una perspectiva más amplia, asegurando que la transformación no solo responda a una necesidad operativa, sino que se alinee con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Finalmente, las **3 R** del proceso transformador, *Re imaginar, Rediseñar y Reinventar*, invitan a repensar profundamente los modelos mentales tradicionales, los procesos internos y las propuestas de valor, impulsando una evolución constante que permita a las organizaciones adaptarse a contextos dinámicos y altamente competitivos.

Integrar estos marcos conceptuales en una hoja de ruta estratégica para las pymes permite no solo facilitar la transformación digital, sino también convertirla en una verdadera oportunidad de crecimiento, diferenciación y sostenibilidad en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguilera, I. (2016). Lo que estaba por llegar, ya está aquí: La transformación digital inteligente. La Esfera de los Libros.

Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17. Argentina.

Álvarez, F., & Toledo, M. (2022). Digitalización de las Pymes en América Latina. Caracas. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1970>

Amaru Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson Educación.

Arana, R. (2020). Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier negocio. Disponible en: <https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/>

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=3a1a7e1f2f36>

Cabezas, M., & De la Peña, J. (2015). La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía. *Gestión 2000*.

Castro, A. M., & Cortés, C. A. (2022). Transformación digital en las empresas: Un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica. Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. McGraw Hill.

Cleri, C. (2013). El libro de las pymes. Ediciones Granica.

Curbelo, J. L. (2017). Competir en la transformación digital. *Economía industrial*, (404), 135-145.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business Press.

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México.

- Del Do, A. M., Villagra, N. A., & Pandolfi, D. R. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. Informe Científico Técnico UNPA, 15(1), 200-229.
- Etkin, J. R. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica SA.
- Estela, A., Arredondo, M., Olvera, R., Cuevas, T., González, C., García, H., ... & Hernández, P. (2016). Competitividad. Un camino hacia el desarrollo en América Latina.
- Flórez, L. M. (2020). La propuesta de valor de las MIPYMES colombianas en la era de la transformación digital. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/36682>
- Fortuna. (2023). La importancia de las pymes como generadoras de empleo en Argentina. Recuperado de <https://fortuna.perfil.com/noticias/economia/la-importancia-de-las-pymes-como-generadoras-de-empleo-en-argentina.pht>
- Gasparini, C., & Ottone, L. (2018). Las PyME en Argentina: actores clave y problemas recurrentes. El acceso al financiamiento. *Ec-Revista de Administración y Economía*, (1), 43-63.
- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(2), 123-134.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y caso. México, DF: Thomson.
- Huichalaf, P. (2016). Agenda digital con sentido ciudadano.
- Irreño, C. A. B. (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 9(17), 69-75.
- ISDI. (2023, junio 23). Dos de cada tres empresas están en proceso de transformación digital. ISDI. <https://www.isdi.education/mx/blog/dos-de-cada-tres-empresas-en-proceso-de-transformacion-digital>.
- Lafuente, A., & Salas, V. (1983). La mejora del beneficio empresarial. Madrid, España.
- Liveware & Mega International. (2020). Informe de transformación digital en América Latina.
- Longenecker, J. G. (2009). Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Cengage Learning Editores.

- Luque, C. (2022, septiembre 27). La transformación digital en Argentina: estado actual y evolución. Disponible en: <https://www.viafirma.do/la-transformacion-digital-en-argentina/>
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Grupo Editorial Patria SA de CV.
- Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), 756–769.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación.
- Montes, J. (2021). Logística 5.0: Transporta tu logística al mundo digital. LID Editorial.
- Páez-Gabriunas, I., et al. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario.
- Pereyra Pigerl. Transformación digital de micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de <https://diputadosmisiones.gov.ar/nuevo/archivos/proyectos/P56339.pdf>
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. P. (2020). Strategic action fields of digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 465-480.
- Philippe Arraou. (2019). Transformación digital de las Pyme. CILEA.
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press.
- Rogers, D. L. (2017). Guía estratégica para la transformación digital. Ediciones Urano.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Schneider, P. (2018). Managerial challenges of Industry 4.0. *Rev. Manag. Sci.* 12, 803-848.
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
- Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas deben adaptarse a esta revolución. Digital House.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18ª ed.). México DF: The McGraw-Hill Companies.

Gobierno de la Ciudad de Posadas. (21 de agosto de 2023). Informe estadístico de la población de Posadas: Primer trimestre 2023. <https://datos.posadas.gob.ar/2023/08/31/informe-estadistico-de-la-poblacion-de-posadas-primer-trimestre-2023/>

Microsoft News Center Latinoamérica. (26 de abril de 2023). Ciberseguridad es el principal desafío de las pymes argentinas. <https://news.microsoft.com/es-xl/ciberseguridad-es-el-principal-desafio-de-las-pymes-argentinas>

El Territorio. (20 de agosto de 2017). *Más del 70% de las pymes están emplazadas en cuatro municipios*. <https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2017/08/20/543730-mas-del-70por-ciento-de-las-pymes-estan-emplazadas-en-cuatro-municipios>

PSCME. (20 de enero de 2024). *Transformación digital en la era de Milei: Desafíos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/transformaci%C3%B3n-digital-en-la-era-de-milei-desaf%C3%ADos-pscme/>

Somos Pymes. (11 de diciembre de 2023). *Un 77% de las empresas argentinas planean comenzar su transformación digital en 2024*. <https://www.somospymes.com.ar/tecnologia/un-77-las-empresas-argentina-planean-comenzar-su-transformacion-digital-2024-n5393436>

iProfesional. (01 de abril de 2023). *Nuevas categorías para ser pyme desde abril 2023 por actividad*. <https://www.iprofesional.com/impuestos/379631-nuevas-categorias-para-ser-pyme-desde-abril-2023-por-actividad>

Escuela de Negocios y Dirección. (16 de octubre de 2017). *Liberty Seguros: Líderes de la transformación digital*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/case/liberty-seguros-lideres-de-la-transformacion-digital/>

Escuela de Negocios y Dirección. (14 de diciembre de 2017). *La transformación digital: La gran apuesta de las empresas*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-digital/la-transformacion-digital-la-gran-apuesta-de-las-empresas/>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. Identificación del material bibliográfico [  ] Tesis Doctoral  Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

<b>Programa de posgrado</b>	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

<b>Área de conocimiento</b>	Administración y Gestión Estratégica
-----------------------------	--------------------------------------

3. Identificación Institucional

<b>Título</b>	Transformación digital en las Pymes de Posadas, Misiones: estrategias para mejorar la propuesta de valor y competitividad en la era digital
---------------	---

<b>Autor</b>	Acosta Laura Viviana
--------------	----------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI. 24.509.732
-------------------------------	-----------------

<b>Director</b>	Ana Alicia Pokolenko
-----------------	----------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI. 25.637.388
-------------------------------	-----------------

<b>N° de páginas</b>	96
----------------------	----

Fecha de defensa: 10/06/ 2025

Fecha de entrega del archivo: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

SI

[  ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica**

**generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -



Firma del Autor

---

Lugar

---

Fecha

# ANEXOS

## Anexo I- Guía de entrevista a expertos en transformación digital

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial, utilizando como guía un cuestionario previamente diseñado en un formulario de Google Drive. Este instrumento fue elaborado con el objetivo de obtener información cualitativa relevante sobre el proceso de transformación digital en las pymes. Para mayor transparencia metodológica, el cuestionario completo se incluye en el Anexo correspondiente.

### PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera que son los principales factores clave que deben ser considerados antes de implementar una estrategia de transformación digital en una Pymes?
2. ¿De qué manera cree que la integración de herramientas digitales puede contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes comerciales?
3. ¿Cuáles son los principales cambios que las Pymes debe hacer para que la transformación digital realmente impacte en su competitividad?
4. ¿Qué aspectos organizacionales, tecnológicos y culturales considera fundamentales para asegurar una implementación exitosa?
5. ¿Cuáles son las barreras más comunes que enfrentan las Pymes al intentar adoptar tecnologías digitales?
6. ¿Qué rol juega el liderazgo y la gestión del cambio en el éxito de la transformación digital?
7. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las Pymes al momento de decidir iniciar su transformación digital?
8. ¿Cuáles considera que son los factores clave que impulsan a las empresas a iniciar su proceso de transformación digital?
9. ¿Cuáles son los indicadores más importantes que una Pymes debe monitorear para evaluar el éxito de su transformación digital?

10. ¿Qué aspectos considera que una Pymes debe priorizar en su propuesta de valor para aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital?

## **Anexo II – Encuesta aplicada a pymes del rubro supermercados en**

### **Posadas**

La siguiente encuesta fue diseñada con el propósito de recopilar información pertinente para el desarrollo de esta investigación. El instrumento fue aplicado a una muestra de propietarios de pequeñas y medianas empresas (Pymes) del rubro supermercados, ubicadas en la ciudad de Posadas, Misiones. La encuesta se administró a través de un formulario previamente elaborado en Google Drive. Para asegurar la transparencia y facilitar una mejor comprensión de las decisiones metodológicas adoptadas, el cuestionario completo se incluye en el Anexo correspondiente.

1. ¿Qué herramientas digitales utiliza su empresa? (*Puede seleccionar varias opciones*).

Software de gestión empresarial (ERP)

Comercio electrónico

Redes sociales para marketing y ventas

Herramientas de análisis de datos

Sistemas de atención al cliente (CRM)

Otros:

---

2. ¿Su empresa incluye la inversión en tecnologías digitales dentro de su planificación anual?

- Sí, de manera estructurada con un presupuesto definido.
- Sí, pero de forma ocasional y sin un presupuesto fijo.
- No, pero lo están considerando para futuros planes.
- No, no se incluye en la planificación anual.

3. ¿Cómo describiría el impacto de estas herramientas en los siguientes aspectos?

- Optimización de procesos internos
- Mejora en la comunicación interna
- Incremento de ventas o alcance de mercado

4. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta su empresa para adoptar tecnologías digitales? (*Seleccione las que correspondan*).

- Falta de recursos financieros
- Resistencia al cambio del personal
- Falta de habilidades o conocimientos técnicos
- Infraestructura tecnológica insuficiente
- Otros:

---

5. ¿Qué factores considera que han facilitado la adopción de tecnologías digitales en su empresa? (*Seleccione todas las que correspondan*).

- Capacitación y desarrollo de habilidades en el personal
- Liderazgo comprometido con la transformación digital
- Otros:

---

6. ¿Cómo evalúa la preparación de su liderazgo para guiar la transformación digital en su empresa?

7. ¿Cómo ha impactado la transformación digital en la satisfacción de sus clientes?

*(Seleccione una opción)*

*Marca solo un óvalo.*

No ha tenido impacto

Impacto bajo

Impacto alto

8. ¿Qué factores considera al momento de decidir invertir en nuevas tecnologías digitales?

9. Desde su experiencia, ¿cómo ha evolucionado el uso de herramientas digitales en su empresa en comparación con hace cinco años?

10. ¿Cuáles han sido las principales barreras internas que su empresa ha enfrentado durante el proceso de transformación digital?

11. ¿Cómo describiría la actitud de su equipo hacia los cambios asociados con la transformación digital en su empresa? *(Seleccione una opción).*

Muy receptiva: el equipo está motivado y dispuesto a adaptarse.

Receptiva: hay interés, pero con algunas resistencias puntuales.

Resistente: el equipo muestra dificultades para aceptar los cambios.

Muy resistente: el equipo se opone activamente a los cambios.

12. ¿Qué tan importante considera la transformación digital para el crecimiento de su empresa?

---

13. ¿Qué cambios en los procesos operativos de su empresa han sido posibles gracias a la transformación digital?

---

14. ¿Qué elementos considera clave para que la transformación digital fortalezca la propuesta de valor de su empresa frente a la competencia?

---

15. ¿Qué cambios organizacionales serían necesarios para facilitar una implementación efectiva de la transformación digital?