

Año 29 No. 105, 2024
ENERO-MARZO



Año 29 No. 105, 2024

ENERO-MARZO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos Saldivar, D., y Uribe Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en Empresas Tradicionales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105), 289-302. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 105, 2024, 289-302
enero-marzo
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales

Campos-Dávila, José Eusebio*
Choque-Yarasca, Christel Lucero**
Olmos Saldivar, David***
Uribe Hernández, Yrene Cecilia****

Resumen

La transformación digital se ha convertido en un tema central en el mundo empresarial en las últimas décadas. Este fenómeno ha sido impulsado por avances tecnológicos significativos, cambios en las preferencias de los consumidores y una creciente competencia en los mercados globales. El objetivo de esta investigación consiste en identificar las mejores estrategias empresariales para lograr una exitosa transformación digital. La metodología empleada en esta investigación es de naturaleza documental y bibliográfica, centrada en la recopilación y análisis de fuentes secundarias que abordan el tema de las estrategias de transformación digital en empresas. El estudio reveló que la transformación digital exitosa en las empresas requiere una visión estratégica clara y el compromiso de la alta dirección. Las empresas que priorizan la experiencia del cliente, fomentan una cultura de innovación y adoptan tecnologías emergentes tienden a obtener mejores resultados. Se recomienda que las empresas definan una visión y estrategia digital sólidas, involucren a la alta dirección y aborden

Recibido: 27.05.23

Aceptado: 30.09.23

* Doctor en ciencias de la educación, Maestro en educación, Docente Principal de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Decano de La Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades Ex-Vicerrector de Investigación Experto Afroamericanista Profesor Honorario de la U.P. ADA A.BYRON. Autor de diversos libros sobre ciencias sociales, psicología y humanidades. Perú. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: jcampos@une.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8574-525X>

** Magister en Agronegocios por la Universidad de Buenos Aires. especialista en formulación y evaluación de proyectos agropecuarios y agroindustriales, Licenciada en administración por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga; Doctorando en Administración. Perú. Universidad Tecnológica del Perú. Correo: C20242@utp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3466-449X>

*** Maestro en Ingeniería de Sistemas con mención en Tecnologías de la Información y Comunicación, Ingeniero de Sistemas e Informática. Universidad Tecnológica del Perú. Correo: david.olmos.saldivar@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6116-8606>

**** Doctora en Contabilidad, Doctora en Ciencias Contables y Financieras, Doctora en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Maestra en Ciencia Financieras y Contables. Perú. Universidad Tecnológica del Perú - UTP. Correo c17126@utp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5893-9262>

las barreras de resistencia al cambio y la falta de habilidades digitales. Se sugiere que las empresas se enfoquen en áreas específicas, como la adopción de tecnologías emergentes, la seguridad cibernética, la ética en la recopilación de datos y la colaboración con socios estratégicos.

Palabras clave: Transformación digital; empresas; estrategias.

Digital transformation strategies in traditional companies

Abstract

Digital transformation has become a central issue in the business world in recent decades. This phenomenon has been driven by significant technological advances, changes in consumer preferences and increasing competition in global markets. The objective of this research is to identify the best business strategies to achieve a successful digital transformation. The methodology used in this research is documentary and bibliographic in nature, focused on the compilation and analysis of secondary sources that address the topic of digital transformation strategies in companies. The study revealed that successful digital transformation in companies requires a clear strategic vision and the commitment of senior management. Companies that prioritize customer experience, foster a culture of innovation, and embrace emerging technologies tend to perform better. It is recommended that companies define a solid digital vision and strategy, involve senior management and address barriers of resistance to change and lack of digital skills. It is suggested that companies focus on specific areas, such as the adoption of emerging technologies, cybersecurity, ethics in data collection, and collaboration with strategic partners.

Keywords: Digital transformation; companies; strategies.

1. Introducción

La transformación digital se ha convertido en un tema central en el mundo empresarial en las últimas décadas. Este fenómeno ha sido impulsado por avances tecnológicos significativos, cambios en las preferencias de los consumidores y una creciente competencia en los mercados globales

(Gamboa-Salinas et al, 2023). Implica la incorporación estratégica de tecnologías digitales en todos los aspectos de una empresa, desde la gestión interna hasta la interacción con clientes y socios comerciales. Su objetivo es aumentar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones, impulsar la innovación y, en última instancia, mantener o ganar ventajas competitivas en un entorno

empresarial en constante evolución (Ferreira et al, 2019).

Jafari-Sadeghi et al, (2021) sostienen como las empresas que han adoptado con éxito estrategias de transformación digital han demostrado ser más ágiles y receptivas a las cambiantes demandas del mercado. Han mejorado su capacidad para recopilar y analizar datos, lo que les permite tomar decisiones más informadas, personalizar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones. Además, han encontrado nuevas oportunidades de negocio al aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y la automatización (Del Do et al, 2023).

Sin embargo, no todas las empresas han logrado una transición exitosa hacia la digitalización. Para muchas empresas, la transformación digital plantea desafíos significativos. La resistencia organizativa, la falta de habilidades digitales, la inversión insuficiente en tecnología y la complejidad de integrar sistemas heredados con nuevas soluciones digitales son solo algunos de los obstáculos que enfrentan (Ramírez-Alujas, 2012). La adaptación a esta nueva era digital requiere un enfoque estratégico sólido y un compromiso a largo plazo.

A pesar de la creciente importancia de la transformación digital en el entorno empresarial, existe una falta de consenso sobre las estrategias más efectivas para lograr una implementación exitosa. La falta de una hoja de ruta clara y de mejores prácticas bien definidas, explican autores como Drucker (2006) y Porter (1998), ha llevado a muchas empresas a tomar decisiones costosas y a veces erróneas en su búsqueda de la transformación digital.

Este problema se agrava por la

diversidad de industrias, tamaños de empresas y desafíos específicos que cada organización enfrenta. No existe un enfoque único que funcione para todas las empresas, lo que plantea la necesidad de una investigación rigurosa y una identificación de estrategias empresariales específicas que puedan adaptarse a diferentes contextos y requisitos.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo abordar este problema al identificar las mejores estrategias empresariales para lograr una exitosa transformación digital. Al comprender las prácticas que han funcionado en diferentes entornos y sectores, se busca proporcionar a las empresas una guía sólida para planificar y ejecutar su propia transformación digital de manera eficaz y eficiente.

La importancia de este estudio radica en varios factores clave que impactan tanto en el mundo empresarial como en la sociedad en general. La transformación digital no es solo un término de moda, sino un imperativo estratégico para las empresas en el siglo XXI. En un entorno empresarial altamente competitivo y globalizado, las empresas que no adoptan una transformación digital eficaz corren el riesgo de quedarse atrás. La capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y las expectativas del cliente se ha vuelto esencial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Sampedro et al, 2021). La transformación digital permite a las empresas optimizar sus procesos internos, reducir costos y aumentar la eficiencia. La automatización de tareas rutinarias y la gestión más efectiva de datos pueden generar ahorros significativos y mejorar la rentabilidad (Arenas, 2023).

La digitalización crea oportunidades para la innovación en productos, servicios y modelos de negocio. Las empresas pueden diferenciarse en el mercado al ofrecer experiencias únicas a los clientes a través de la tecnología, lo que puede llevar a un crecimiento significativo (Gamboa-Salinas et al, 2023).

La transformación digital permite una interacción más personalizada y eficaz con los clientes. Las empresas pueden ofrecer un servicio más rápido y adaptado a las necesidades individuales, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente y a relaciones más sólidas (Urzúa y Puentes, 2010; Gómez y Espín, 2022).

La transformación digital no solo tiene un impacto en las empresas, sino que también puede tener un efecto en la economía y el empleo. A medida que las empresas adoptan nuevas tecnologías, surge la necesidad de empleados con habilidades digitales, lo que puede generar oportunidades de empleo y desarrollo de capacidades (Chávez y Arias, 2018). De igual modo, estos procesos pueden cambiar la forma en que trabajamos, nos comunicamos y vivimos nuestras vidas. Comprender las estrategias empresariales efectivas es esencial para gestionar estas transformaciones de manera responsable y positiva.

Este estudio aborda un desafío crítico que enfrentan las empresas en la actualidad y tiene un impacto significativo en su competitividad, innovación, eficiencia y relación con la sociedad en su conjunto. Proporcionar una guía sólida para la transformación digital puede ayudar a empresas de todos los tamaños y sectores a prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

2. Transformación Digital: un recorrido

La literatura existente sobre estrategias de transformación digital representa una valiosa fuente de conocimiento que proporciona una sólida base para comprender el panorama actual de este campo en constante evolución. A través de una revisión de investigaciones previas, los investigadores y profesionales pueden identificar tendencias, patrones y mejores prácticas que han emergido en la intersección de la tecnología y los negocios. Este corpus de conocimiento arroja luz sobre enfoques probados que han impulsado el éxito en la transformación digital.

Un enfoque destacado en este contexto es la adopción de modelos de negocio basados en plataformas, cuyo impacto ha sido ejemplificado por empresas líderes como Amazon, Google y Airbnb. Estas compañías han demostrado el poder de crear ecosistemas digitales que conectan a proveedores y consumidores de manera eficiente, permitiendo la escalabilidad y la agilidad (CEPAL, 2021; Katz, 2015). Este enfoque se ha convertido en un punto de referencia para muchas empresas que buscan redefinir su estrategia digital y lograr una transformación exitosa.

La mejora de la experiencia del cliente se ha erigido como una prioridad clave en el proceso de transformación digital. Las estrategias centradas en el cliente, como la personalización de los productos y servicios, la omnicanalidad y la respuesta rápida a las necesidades del cliente, se han convertido en estándares fundamentales en la industria. La teoría de la gestión de la experiencia del cliente (CEM) ha surgido como un marco importante para guiar estas iniciativas,

proporcionando un enfoque estructurado para comprender, medir y mejorar la experiencia del cliente en el entorno digital (Andino, 2022).

Las empresas que han tenido éxito en su proceso de transformación digital a menudo han abrazado tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT), la analítica avanzada y la automatización de procesos (Medina et al, 2022). Estas tecnologías, en conjunto, han demostrado su capacidad para impulsar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones basada en datos y fomentar la innovación disruptiva. La adopción de estas tecnologías ha sido fundamental para la creación de ventajas competitivas en un mercado cada vez más digitalizado.

La cultura organizativa juega un papel crucial en el éxito de la transformación digital. La teoría de la gestión del cambio y la construcción de una cultura de innovación se han identificado como factores críticos. Las empresas deben fomentar una mentalidad ágil y digital en toda la organización, promoviendo la experimentación y la adaptabilidad en un entorno en constante evolución (Muñoz et al, 2019). La resistencia al cambio y la falta de alineación cultural pueden obstaculizar la implementación efectiva de estrategias digitales.

La gestión de datos seguros y la ciberseguridad son preocupaciones fundamentales en el contexto de la transformación digital. La teoría y las mejores prácticas en gobernanza de datos y seguridad informática son esenciales para proteger la información y garantizar el cumplimiento normativo (Díaz, 2021). A medida que las empresas recopilan y utilizan grandes cantidades de datos, es vital mantener la integridad,

confidencialidad y disponibilidad de la información, al tiempo que se aseguran de que se sigan las regulaciones y estándares de seguridad aplicables.

A pesar de los avances en la investigación sobre la transformación digital, existen lagunas significativas que demandan una atención más detallada. Un desafío importante radica en el hecho de que gran parte de la literatura existente tiende a centrarse en grandes empresas o en industrias específicas, lo que a menudo deja lagunas en nuestra comprensión de cómo las estrategias de transformación digital se aplican a empresas de diversos tamaños y en diferentes sectores. Las necesidades y los obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, pueden diferir significativamente de las de las grandes corporaciones (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016). Esto plantea la necesidad de una investigación más inclusiva y contextualizada que abarque una variedad de tipos de empresas y entornos.

La medición del éxito en la transformación digital es otro desafío crítico. A pesar de que se han identificado estrategias exitosas, la determinación de métricas precisas y marcos de evaluación efectivos sigue siendo un área en desarrollo. La medición del impacto en términos de eficiencia, rentabilidad, satisfacción del cliente y otros indicadores clave de rendimiento es esencial para comprender el retorno de la inversión en la transformación digital (Guadarrama y Rosales, 2015). Esta necesidad de métricas más sólidas y sistemas de evaluación sólidos es un campo en el que la investigación futura puede aportar una contribución valiosa.

La gestión de talento y la formación de habilidades digitales son componentes

críticos de la transformación digital, pero a menudo se pasan por alto en la literatura existente. Las empresas necesitan abordar la gestión del talento y la capacitación de sus empleados para adquirir habilidades digitales (Gamboa-Salinas et al, 2023). Investigar en profundidad las prácticas de gestión de recursos humanos en el contexto de la digitalización es esencial para entender cómo las organizaciones pueden atraer, retener y desarrollar el talento necesario para abrazar la transformación digital.

Asimismo, la ética en la recopilación y uso de datos, así como las implicaciones de la transformación digital en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), son cuestiones emergentes que requieren una mayor atención. Con la creciente cantidad de datos recopilados en el proceso de transformación digital, es crucial abordar las cuestiones éticas y de privacidad (Hamouche y Chabani, 2021; Maita-Cruz et al, 2022). La RSE también está evolucionando en el contexto de la digitalización, y es fundamental investigar cómo las empresas pueden aprovechar la transformación digital para promover prácticas comerciales responsables y sostenibles.

La revisión de la literatura existente proporciona una sólida base para identificar las mejores prácticas, teorías relevantes y áreas de investigación que necesitan un enfoque más profundo en el campo de la transformación digital. Estas lagunas en la investigación representan oportunidades significativas para avanzar en nuestra comprensión y práctica en un ámbito empresarial en constante evolución.

3. Elementos metodológicos de la investigación

La metodología empleada en esta investigación es de naturaleza documental y bibliográfica, centrada en la recopilación y análisis de fuentes secundarias que abordan el tema de las estrategias de transformación digital en empresas. Se llevó a cabo un análisis documental que incluyó la revisión de artículos académicos, libros, informes empresariales, publicaciones en revistas especializadas y documentos relacionados con la transformación digital. La elección de esta metodología se basa en la necesidad de aprovechar la vasta cantidad de información disponible en la literatura existente y en la experiencia acumulada por investigadores y profesionales en el campo de la transformación digital.

El enfoque documental bibliográfico permitió sintetizar y organizar el conocimiento existente, identificar tendencias, mejores prácticas, teorías relevantes y lagunas en la investigación actual. El análisis de fuentes secundarias proporcionó una base sólida para comprender el contexto, antecedentes y desafíos relacionados con la transformación digital en empresas. Este enfoque metodológico es fundamental para abordar el objetivo de identificar las mejores estrategias empresariales para lograr una transformación digital exitosa, ya que se basa en la consolidación y análisis crítico de la información previamente publicada en el campo (Hurtado, 2020).

4. Estrategias empresariales para lograr una exitosa transformación digital

La investigación arrojó resultados referidos a estrategias empresariales para la adopción de la transformación digital exitosa, prácticas convenientes para lograr

mencionada transformación, ejemplos de empresas líderes en transformación digital, y medición del éxito de la transformación digital. En primer lugar, se presentarán en el Cuadro 1 algunas estrategias empresariales específicas que se consideran altamente efectivas para lograr una transformación digital exitosa.

Cuadro 1
Estrategias empresariales para una transformación digital exitosa

Estrategia	Definición
Liderazgo Digital	Esta estrategia implica el compromiso de la alta dirección y la creación de una cultura de liderazgo digital en toda la organización (García et al, 2021). Los líderes deben comprender y abrazar la importancia de la transformación digital y servir como modelos a seguir. Esto incluye la asignación de recursos, la toma de decisiones basada en datos y la promoción de la innovación.
Experiencia del Cliente (CX)	La mejora de la experiencia del cliente es una parte fundamental de la transformación digital. Esto implica la personalización de productos y servicios, la omnicanalidad y la creación de una experiencia fluida y satisfactoria para los clientes en todos los puntos de contacto (Bliss, 2015; Reichheld, 2006). La recopilación y análisis de datos para entender las necesidades y preferencias del cliente son esenciales.
Datos y Analítica	La gestión de datos de alta calidad y el análisis de datos efectivos son cruciales. Esto incluye la adopción de tecnologías de analítica avanzada, la implementación de sistemas de gestión de datos eficientes y la creación de un marco de gobernanza de datos sólido (Lapiedra et al, 2021). La toma de decisiones basada en datos se convierte en un enfoque central.
Innovación Abierta	La colaboración con socios, startups y otras empresas puede impulsar la innovación (Oliveira et al, 2019). La estrategia de innovación abierta permite a las empresas acceder a nuevas ideas y tecnologías de manera más eficiente, lo que acelera la transformación digital (Kantis et al, 2023). La colaboración puede incluir asociaciones estratégicas, adquisiciones y programas de aceleración.
Automatización y Eficiencia Operativa	La automatización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa son fundamentales (Vargas et al, 2019). La implementación de herramientas de automatización, como la RPA (automatización de procesos robóticos), puede reducir costos y liberar recursos para actividades más estratégicas.
Formación y Desarrollo de Habilidades	La formación de habilidades digitales es esencial. Las empresas deben invertir en la capacitación y el desarrollo de sus empleados para garantizar que estén equipados con las competencias necesarias para adoptar nuevas tecnologías y abordar desafíos digitales (Gamboa-Salinas et al, 2023).
Evaluación y Métricas de Éxito	La definición de métricas de éxito claras es vital. Las empresas deben establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que les permitan evaluar el impacto de su transformación digital y ajustar su enfoque en consecuencia (Schrage, 2020).
Seguridad Cibernética y Cumplimiento	La ciberseguridad es crítica. La estrategia de seguridad cibernética implica la protección de datos, la prevención de brechas de seguridad y el cumplimiento normativo (Díaz, 2021). Esto es esencial para garantizar la integridad y la confidencialidad de la información.

Estas estrategias no son exhaustivas, pero ofrecen un punto de partida sólido para las empresas que buscan embarcarse en su propia transformación digital. La implementación de una combinación de estas estrategias, adaptadas a las necesidades y metas específicas de cada organización, puede contribuir a una transformación digital efectiva y exitosa.

En este mismo sentido, se presenta un marco de mejores prácticas que las empresas pueden seguir al embarcarse en su proceso de transformación digital. Este marco, de acuerdo a los aportes de

Porter (1998), Drucker (2006), Davenport y Harris (2007), Kotter (2012), quienes abordan áreas clave, desde la estrategia inicial hasta la medición del éxito.

Este marco de mejores prácticas (diagrama 1) ofrece una guía sólida para las empresas que buscan abordar su transformación digital de manera efectiva y exitosa, abordando aspectos clave relacionados con la estrategia, la tecnología, la gestión del cambio y la medición del éxito. La implementación de estas prácticas de manera adaptada a las necesidades específicas de cada organización puede facilitar una transformación digital exitosa.

Diagrama 1 **Mejores prácticas para la transformación digital**

Establecimiento de una Visión y Estrategia Claras	<ul style="list-style-type: none"> Definir una visión digital clara que describa cómo la transformación digital se alinea con los objetivos comerciales a largo plazo. Desarrollar una estrategia que identifique los resultados deseados, los KPIs y las métricas de éxito.
Compromiso de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Obtener el compromiso y liderazgo de la alta dirección para respaldar la transformación digital. Asegurarse de que los líderes entiendan y respalden la visión y estrategia digitales.
Evaluación y Priorización de Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar y seleccionar tecnologías que se alineen con los objetivos estratégicos. Priorizar las inversiones en tecnología en función de su impacto en el negocio y su capacidad para impulsar la innovación.
Cultura de Innovación y Agilidad	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar una cultura de innovación en toda la organización que promueva la experimentación y la toma de riesgos calculados. Adoptar enfoques ágiles para la implementación de proyectos digitales.
Inversión en Capacitación y Desarrollo de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar y desarrollar las habilidades digitales de los empleados para garantizar que estén equipados para adoptar nuevas tecnologías y procesos. Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo.
Enfoque en la Experiencia del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Colocar al cliente en el centro de la estrategia digital, priorizando la personalización, la omnicanalidad y la mejora continua de la experiencia del cliente.
Gestión del Cambio Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de gestión del cambio que incluya comunicación clara, capacitación y estrategias para abordar la resistencia al cambio. Involucrar a los empleados en todo el proceso de transformación.
Gobernanza de Datos y Seguridad Cibernética	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas de gobernanza de datos sólidas que definan cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos. Implementar medidas de seguridad cibernética para proteger la información y garantizar el cumplimiento normativo.
Medición y Evaluación Continua	<ul style="list-style-type: none"> Definir métricas de éxito y KPIs que reflejen el progreso hacia los objetivos estratégicos. Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de la transformación digital y ajustar la estrategia en consecuencia.
Colaboración y Asociaciones Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración con socios, startups y otras empresas para impulsar la innovación y el acceso a nuevas tecnologías. Considerar asociaciones estratégicas y adquisiciones que puedan acelerar la transformación digital.

Sin lugar a dudas, ejemplos de empresas que han logrado una transformación digital exitosa pueden proporcionar valiosas lecciones e ideas prácticas para otras organizaciones. En primer lugar, Amazon ha demostrado ser un líder en la transformación digital al pasar de ser una librería en línea a una plataforma de comercio electrónico diversificada que ofrece desde productos minoristas hasta servicios de streaming y nube (Prieto, 2017). Su enfoque en la automatización, la analítica avanzada y la experiencia del cliente ha sido fundamental para su éxito.

Netflix es un ejemplo de transformación digital en la industria del entretenimiento. Inicialmente, era un servicio de alquiler de DVD por correo, pero ha evolucionado hacia un gigante del streaming de contenido original. Su enfoque en la recopilación y análisis de datos para la personalización y la producción de contenido propio ha sido clave (Meléndez, 2020). En el mundo automotor, Tesla ha liderado la transformación digital en la industria automotriz al adoptar tecnologías de vehículos eléctricos, conducción autónoma y actualizaciones de software remotas (Statista, 2023).

Su enfoque en la tecnología, la innovación y la cultura de la agilidad ha sido un modelo a seguir. Por último, en lo referido a la experiencia del cliente, Starbucks ha utilizado la tecnología para mejorar la experiencia del cliente. A través de su aplicación móvil, los clientes pueden realizar pedidos y pagar con anticipación, lo que ha agilizado el proceso y permitido la personalización de pedidos (Puro Marketing, 2020).

Estos ejemplos muestran como empresas de diferentes industrias han abrazado la transformación digital de maneras únicas y exitosas. Desde la adopción de tecnologías avanzadas hasta la mejora de la experiencia del cliente, estas empresas han demostrado que la transformación digital puede conducir al éxito en un mercado en constante cambio. Sus experiencias pueden inspirar y proporcionar ideas prácticas para otras organizaciones que buscan transformarse digitalmente.

Medir el éxito de la transformación digital es esencial para evaluar el impacto de las inversiones y esfuerzos realizados. A continuación, se presentan en el cuadro 2, algunas métricas y marcos de evaluación que pueden ayudar a las empresas a medir el éxito de su transformación digital.

Cuadro 2 Métricas de éxito de la transformación digital

Eficiencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> -Reducción de Costos Operativos: Mida la disminución de los costos operativos como resultado de la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia. -Tiempo de Ciclo: Evalúe la reducción del tiempo necesario para completar procesos clave, lo que refleja una mayor eficiencia.
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -NPS (Net Promoter Score): Mida el NPS para evaluar la satisfacción del cliente antes y después de la transformación digital. -Tasa de Retención de Clientes: Cuantifique la retención de clientes y la lealtad a través de la tasa de retención de clientes.
Crecimiento de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de Ingresos: Mida el aumento en los ingresos generados a través de canales digitales o la adopción de nuevos modelos de negocio digitales. -Tasa de Conversión: Evalúe la tasa de conversión de visitantes a clientes en línea.

Cont... Cuadro 2

Experiencia del Empleado	-Satisfacción del Empleado: Realice encuestas para medir la satisfacción de los empleados y su percepción de la cultura digital. -Retención de Empleados: Evalúe la tasa de retención de empleados y la atracción de talento digital.
Innovación y Agilidad	-Número de Ideas Innovadoras Implementadas: Cuente el número de nuevas ideas o iniciativas innovadoras implementadas. -Tiempo de Lanzamiento al Mercado: Mida el tiempo necesario para llevar nuevos productos o características al mercado.
Experiencia del Usuario (UX)	-Tiempo de Carga del Sitio Web: Evalúe el tiempo de carga de su sitio web o aplicaciones móviles para garantizar una buena experiencia del usuario. -Tasa de Abandono del Carrito de Compra: Mida la cantidad de usuarios que abandonan el proceso de compra en línea.
Analítica de Datos	-Índice de Utilización de Datos: Evalúe cuántos datos se recopilan y utilizan para la toma de decisiones. -Precisión de Predicciones: Mida la precisión de las predicciones y análisis basados en datos.
Adopción de Tecnología	-Tasa de Adopción de Nuevas Tecnologías: Cuantifique la tasa de adopción de tecnologías clave en la organización. -Disponibilidad de Recursos Digitales: Evalúe la disponibilidad y el uso de recursos digitales, como aplicaciones y plataformas.
Impacto en el Tiempo de Resolución de Problemas	-Reducción del Tiempo de Resolución: Mida la reducción del tiempo necesario para resolver problemas o satisfacer necesidades de los clientes internos o externos.
Cumplimiento Normativo y Seguridad	-Índice de Cumplimiento Normativo: Evalúe el cumplimiento normativo en áreas críticas relacionadas con la ciberseguridad y la protección de datos.

Cada empresa puede adaptar estas métricas y marcos de evaluación según sus objetivos y la naturaleza de su negocio. Es importante que las métricas seleccionadas reflejen de manera precisa los resultados deseados y proporcionen información útil para tomar decisiones informadas. La medición continua y la adaptación de las métricas a medida que evoluciona la transformación digital son esenciales para una gestión efectiva de este proceso.

5. Reflexiones finales

El estudio reveló que la transformación digital exitosa en las empresas requiere una visión estratégica clara y el compromiso de la alta dirección. Las empresas que priorizan

la experiencia del cliente, fomentan una cultura de innovación y adoptan tecnologías emergentes tienden a obtener mejores resultados. La medición del éxito se basa en métricas como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el crecimiento de los ingresos. Sin embargo, se identificaron desafíos comunes, como la resistencia al cambio y la falta de habilidades digitales.

Para llevar a cabo una transformación digital exitosa, se recomienda que las empresas definan una visión y estrategia digital sólidas, involucren a la alta dirección y aborden las barreras de resistencia al cambio y la falta de habilidades digitales. La mejora continua de la experiencia del cliente, la cultura de innovación y la inversión

en capacitación son esenciales. La medición constante del progreso a través de métricas bien definidas y la adaptación de la estrategia según sea necesario son prácticas clave.

Para el éxito en la transformación digital, se sugiere que las empresas se enfoquen en áreas específicas, como la adopción de tecnologías emergentes, la seguridad cibernética, la ética en la recopilación de datos y la colaboración con socios estratégicos. Además, deben considerar la sostenibilidad y el impacto social de sus esfuerzos digitales. Los hallazgos destacan la importancia de la ética digital, la sostenibilidad y la consideración de los impactos sociales. Las empresas deben ser conscientes de su responsabilidad en estos aspectos y considerar cómo sus acciones digitales afectan a la sociedad en su conjunto.

Durante la investigación, se identificaron diversas barreras y desafíos que las empresas enfrentan en su camino hacia la transformación digital. Estas incluyen la resistencia al cambio, ya que la adopción de nuevas tecnologías y procesos puede generar aprehensión entre los empleados.

La falta de habilidades digitales en la fuerza laboral representa otro obstáculo importante, ya que las empresas deben abordar la capacitación y el desarrollo de competencias digitales. Además, la complejidad tecnológica, los problemas de seguridad cibernética y la ausencia de una visión estratégica sólida pueden obstaculizar el proceso de transformación. La inversión financiera y la adaptación de la cultura organizativa son también desafíos cruciales. Reconocer y superar estas barreras es esencial para lograr una transformación digital efectiva y exitosa.

Esta investigación se basó en un enfoque documental y bibliográfico,

lo que significa que no incluyó datos empíricos de empresas específicas. Además, es importante reconocer que la transformación digital puede variar según la industria y el contexto de cada organización. Además, las limitaciones de tiempo y recursos restringieron la profundidad de los análisis en algunas áreas.

En futuras investigaciones, se podría explorar en mayor profundidad la ética digital y la sostenibilidad en la transformación digital, así como el impacto social en diferentes contextos empresariales y culturas organizativas. También es esencial investigar cómo las empresas de menor tamaño y sectores específicos pueden lograr una transformación digital exitosa. Además, se podrían realizar estudios de caso que proporcionen datos empíricos sobre empresas reales que han tenido éxito en su transformación digital, para obtener una comprensión más detallada de sus prácticas y desafíos específicos.

Referencias bibliográficas

- Andino, G. M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Espacios: ciencia, tecnología y desarrollo*, 43, 43–58. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n11p04>
- Arenas, M. (2023, octubre 30). Qué es la transformación digital y cómo usarla en tu empresa. [Deel.com](https://www.deel.com/es/blog/transformacion-digital-en-tu-empresa). <https://www.deel.com/es/blog/transformacion-digital-en-tu-empresa>
- Bliss, J. (2015). *Chief Customer Officer 2.0: How to Build Your Customer-Driven Growth Engine*. Jossey-Bass.
- CEPAL (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Naciones Unidas.

- Chávez, L., y Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 109-128. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.0>
- Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos - Técnicos UNPA*, 15(1), 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Díaz, R. (2021). *Estado de la ciberseguridad en la logística de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101, 583–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
- Gamboa-Salinas, J., Mancheno-Saá, M., y Hurtado-Yugcha, J. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gómez, R., y Espín, R. (2022). Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5's. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1241-12. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949
- Guadarrama, E., y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 366–379. <https://doi.org/10.1108/ict-11-2020-0112>
- Hurtado, F. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Científic*, 5(16), 99-119.
- Jafari-Sadeghi, V.; Garcia-Perez, A.; Candelo, E.; Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Kantis, H., Menendez, C., Álvarez-Martínez, P., y Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *TEC Empresarial*, 17(1), 70-93.
- Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Fundación Telefónica.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Lapiedra, R., Forés, B., Puig, A., y Martínez, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las empresas*. Universitat Jaume I.
- Maita-Cruz, Y., Flores-Sotelo, W., Maita-Cruz, Y., y Cotrina-Aliaga, J. C. (2022). Inteligencia artificial en la gestión pública en tiempos de Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 331-330. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38167>
- 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. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804>
- Meléndez, R. (29 de julio de 2020). TRANSFORMACIÓN DIGITAL – o como Netflix revolucionó por completo la industria del entretenimiento. FOCUS.
- Molina-Ycaza, D., & Sánchez-Riofrío, A. (2017). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Pymes, Innovación Y Desarrollo*, 4(2), 21–36. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>
- Muñoz, D., Sebastián, A., & Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, (25), 439–463. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>
- Oliveira, R., Leon, M., y Moreno, E. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prieto, M. (17 de febrero de 2017). Amazon: así ha construido Bezos el gran imperio del comercio electrónico. Expansión.
- Puro Marketing (2020). *Cómo Starbucks usa la inteligencia artificial para dejar más tiempo libre a sus trabajadores para conectar con sus clientes*. <https://www.puromarketing.com/12/33116/como-starbucks-usa-inteligencia-artificial-para-dejar-mas-tiempo-libre-trabajadores-para-conectar>
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, 10(19), 5-50. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press.
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>
- Sampedro Guamán, C. R., Palma Rivera, D. P., Machuca Vivar, S. A., & Arrobo Lapo, E. V. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 484-490. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2124>
- Schrage, M. (2020). *Rethinking*

Performance Management for Post-Pandemic Success. MIT Sloan.

Statista (2023). Electric vehicles in the United States. <https://www.statista.com/topics/4421/the-us-electric-vehicle-industry/#topicOverview>

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*.

Inter-American Development Bank.

Vargas Encalada, E. E., Rengifo Lozano, R. A., Guizado Oscoco, F., & Sánchez Aguirre, F. D. M. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(85), 265-279. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23840>