

*Retos en la digitalización empresarial de una
Microempresa peruana del sector de confección y
comercialización. Caso Creaciones Sava*

*Challenges in Business Digitalization in a
Peruvian Microenterprise in the Clothing and
Marketing Sector. Creaciones Sava Case*

Blanca Sánchez Laguna* <https://orcid.org/0009-0001-6339-7952>
<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v22i33.2656>

* Gerente Administrativo y socia de la empresa Creaciones Sava SAC. Ing. Zootecnista de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Perú.
Correo electrónico: blancasanchezlaguna@gmail.com

Lex



© Los autores. Artículo publicado por la Revista Lex de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Alas Peruanas. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.



Todas juntas, óleo sobre lienzo 100 x 50 cm.
Juan Carlos Ñañake Torres, pintor peruano (Lambayeque, Chiclayo, 1971)
Correo electrónico: nanakejc@hotmail.com / [Instagram.com/juancarlosnanake/](https://www.instagram.com/juancarlosnanake/)
Blogs: <http://nanaketorres.blogspot.com> / [facebook.com/nanakejc](https://www.facebook.com/nanakejc)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de explorar cómo es el proceso de transformación digital a nivel de empresa categoría MYPE; asimismo las barreras y desafíos que estas deben de enfrentar y sobre qué pilares empresas como Creaciones Sava deben de construir su transformación digital. El estudio tiene un enfoque cualitativo con un diseño de tipo fenomenológico, que permitió realizar una exploración con participación de expertos dentro del contexto de la transformación digital, utilizando herramientas como entrevistas en profundidad, artículos científicos y textos de especialidad. Esta exploración permitió describir y comprender los fenómenos que ocurren alrededor de la transformación digital. Se concluye que todas las empresas vigentes tienen que estar digitalizadas para lograr el absoluto control del negocio y poder mantenerse en el mercado. Para que esto funcione con éxito, todos los miembros de la empresa tienen que estar involucrados y se deben de tener claros los objetivos y puntos críticos dentro de la empresa. Asimismo, se concluye que es de suma importancia la digitalización de los procesos para mejorar la experiencia del cliente, al igual que la recolección de toda la información de la empresa que es significativamente relevante para poder tomar decisiones futuras. Por esto, las empresas deben utilizar tecnologías ágiles para su digitalización, siempre buscar o contratar profesionales para que su transformación sea exitosa y, por último, nunca dejar de educarse e informarse de las últimas innovaciones tecnológicas.

Palabras clave: *barrera, cultura, tecnología, dato, negocio.*

ABSTRACT

This research work was carried out with the objective of exploring what the digital transformation process is like at the MSE category company level; likewise, the barriers and challenges that they must face and on what pillars companies like Creaciones Sava must build their digital transformation. The study has a qualitative approach with a phenomenological design, which allowed for an exploration with the participation of experts within the context of digital transformation, using tools such as in-depth interviews, scientific articles and specialty texts. This exploration allowed to describe and understand the phenomena that occur around digital transformation. It is concluded that all current companies have to be digitalized to achieve absolute control of the business and be able to remain in the market. For this to work successfully, all members of the company have to be involved and the objectives and critical points within the company must be clear. Likewise, it is concluded that the digitalization of processes is of utmost importance to improve the customer experience, as is the collection of all company information that is significantly relevant to be able to make future decisions. For this reason, companies must use agile technologies for their digitalization, always look for or hire professionals so that their transformation is successful and, finally, never stop educating themselves and informing themselves about the latest technological innovations.

Keywords: *barrier, culture, technology, data, business.*

I. INTRODUCCIÓN

En la pandemia, las empresas debido a la cuarentena, de un momento a otro tuvieron que detenerse y enfrentarse a una realidad completamente diferente a la que estaban acostumbradas. Es así que muchas tuvieron que adaptarse y tomar la decisión de dar los primeros pasos para entrar en la era digital. Es el caso de Creaciones Sava; una microempresa dedicada a la confección y comercialización de uniformes, que tuvo que realizar trabajo remoto, así como sumergirse en la búsqueda de canales digitales de comunicación con sus clientes internos, es decir, trabajadores y proveedores; y también aprender a ir a la par con sus clientes externos, quienes de igual manera se vieron obligados a utilizar canales digitales para comunicarse con las empresas de bienes y servicios.

Al principio el cambio fue sumamente difícil, ya que la empresa tuvo que enfrentar sorpresivamente el proceso de digitalización que había pospuesto año tras año. Sin embargo, el Covid-19 causada por el SARS-CoV-2; un virus inesperado que obligó a todas las empresas a nivel mundial y sobre todo peruanas a tomar conciencia de la importancia de la transformación digital para poder sobrevivir a diferentes tipos de realidades. Con ello, se redujo el error en ciertos procesos, como disminuir el papeleo, digitalización de patrones, flexibilidad en el horario de comunicación con los clientes, etc.

El presente artículo plantea como reto la transformación digital en las empresas peruanas pese a las dificultades a las que se enfrentan, así como algunas recomendaciones a seguir para que se tenga éxito y que su transformación digital verdaderamente les entregue valor.

II. MÉTODO

Este es un estudio de enfoque cualitativo, porque se va a tratar de comprender la transformación digital en las empresas haciendo una exploración con expertos en el rubro (Hernández-Sampieri & Mendoza)¹.

El diseño es de tipo fenomenológico, ya que se está investigando la transformación digital desde la perspectiva de las empresas, tratando de describir y comprender las experiencias comunes y compartidas de la transformación digital (Hernández-Sampieri & Mendoza)².

Objetivo

El objetivo de este estudio es explorar cómo es el proceso de la transformación digital de las empresas, cuáles son las principales barreras y desafíos que enfrentan en el momento de la transformación digital y sobre qué pilares deben trabajar para lograr dicha transformación con éxito.

La información se obtendrá de la revisión de libros de especialidad y artículos científicos. Asimismo, se realizarán varias entrevistas a expertos.

Argumento

¿Qué es la transformación digital? Es un tipo de transformación a nivel empresarial, que incluye a los sistemas de información y trae consigo cambios económicos y tecnológicos en la organización y en la industria (Chanias et al.)³

Esto no significa que la transformación digital sea actualizar un software o realizar algún proyecto para mejorar un determinado proceso dentro de la empresa, sino que es un plan digital para que la empresa funcione en un sistema razonable (Andriole)⁴. Para que una empresa inicie el proceso de digitalización, debe utilizar nuevas tecnologías digitales, como las redes sociales, acceso móvil, análisis con ayuda de inteligencia artificial o dispositivos integrados para transformar los procesos de la empresa y así poder mejorar la experiencia del cliente, optimizando la racionalización de las operaciones y por ende el logro de la creación de nuevos

1 R. Hernández-Sampieri, y Mendoza, C. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2018: pág. 390 y 548.

2 Idem.

3 S. Chanias, M. D. Myers, y T. Hess, "Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider". *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), (2019):17-33.

4 S. Andriole, "Five Myths About Digital Transformation". *MIT Sloan Management Review*, 58(3), (2017): 20-22.

modelos empresariales (Singh & Hess)⁵. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la transformación digital es un proceso de cambio que no está enfocado en la tecnología, sino que la tecnología es un medio para lograr los objetivos trazados (Westerman)⁶.

Martha Bustos⁷, Gerente General de la empresa Idea Multimedia SAC, afirma que definitivamente todas las empresas tienen que analizar todos sus procesos y ver cuáles de estos se pueden digitalizar y a qué nivel. Definitivamente después de la pandemia todas las empresas han tenido la necesidad y se han visto obligadas a digitalizar sus procesos y, por supuesto, esto les ha abierto el horizonte más allá de lo que podían imaginar, descubriendo un sin número de herramientas que les permita optimizar lo siguiente: tiempo y personal.

Todas las empresas que quieran trascender y no quedarse atrás tienen que digitalizarse, pues es la única manera de ser competitivas en una época disruptiva como la actual. Sin embargo, la transformación no es solo obtener nuevas tecnologías, también se necesita una visión estratégica y compromiso de los directores para replantear la cultura, procesos y tecnologías, que son los atributos de la empresa moderna. Obtener y poner en marcha una nueva tecnología es lo más sencillo, siendo más difícil adoptar los cambios en la cultura y en los procesos empresariales, de tal manera que esto puede obstaculizar la total transformación digital (Walker)⁸.

Westerman⁹ afirma que: “el problema de algunas empresas es que los líderes han dado más importancia al aspecto equivocado de la transformación digital. Se enfocan en lo digital cuando es la transformación lo que más les debería importar. Es decir, no se trata de tener una aplicación móvil, sino de crear una experiencia del usuario totalmente distinta. De igual forma, no se trata de implementar el análisis, sino de poder personalizar las experiencias directas. Es por esto que toda la charla acerca de la tecnología le quita interés al esfuerzo que implica cambiar la forma en que las empresas trabajan. Esto requiere un cambio cultural y en los procesos”.

Barreras a la Innovación

Las variables que necesitan ser modificadas para poder lograr la transformación digital son conocidas como barreras. Las barreras se caracterizan por obstaculizar la innovación (Borins)¹⁰,

5 A. Singh, A. y T. Hess, “How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies”. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), (2017):1-17

6 G. Westerman, “Your Company Doesn’t Need a Digital Strategy”. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), (2018): 1-5.

7 M. Bustos 2023. Entrevista a Experto

8 M. Walker, “Revaluación de la transformación Digital”, *Harvard Business Review Analytic Services* (2018): 1-7.
<https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901-es.pdf?ref=scrumbank-news>

9 G. Westerman, “Your Company Doesn’t Need a Digital Strategy”, *MIT Sloan Management Review*, 59(3), (2018): 1-5.

10 S. Borins, “Innovation, Success and Failure in Public Management Research: Some Methodological Reflections”, *Public Management Review*, 3(1), (2001): 3-17.

e influyen retrasando la aceptación de la tecnología (Cenfetelli & Schwarz)¹¹. Entonces, se puede afirmar que las principales barreras dentro de las empresas para lograr una transformación digital y hacer cambios en sus modelos de negocio son la inercia y la resistencia (Vial)¹².

Harvard Business Review Analytic Services realizó una encuesta a 734 líderes empresariales, donde el 85% estaba de acuerdo que para lograr una transformación digital exitosa se debe tener una combinación de tecnología, procesos y cultura. Sin embargo, también se halló que el 55% tenía problemas con la cultura, el 43% con los procesos y menos del 30% con la tecnología (Walker)¹³.

Cultura

La cultura es muy importante en el ambiente empresarial, ya que define negocios e influye directamente en la capacidad de éxito de las empresas. Muchos ejecutivos tienen dificultad al tratar de cambiar o mejorar sus culturas organizacionales. En la encuesta previamente mencionada, los líderes empresariales coincidieron en que la cultura debe tener ciertas características para alcanzar el éxito en la transformación digital; por ejemplo, tener una cultura de colaboración, la cual incluye los trabajos colaborativos, proyectos en entornos grupales y la creación de equipos interfuncionales. Cabe mencionar que otra característica mencionada fue tener una cultura de adaptación, transparencia e integración (Walker)¹⁴.

La cultura empresarial es muy importante porque para hacer una transformación digital se tiene que tener la voluntad de realizar los cambios. Existen desafíos tan minúsculos, como simplemente que el dueño de la empresa no quiera que suban el software a la nube porque sus datos van a estar expuestos. A veces las personas tienen formas de pensar que son muy difíciles de cambiar y en una empresa pequeña o mediana si la cabeza no quiere cambiar se frustra todo. Todos tienen que estar dispuestos porque es un trabajo en equipo y el dueño o director, ósea el que toma la decisión final, tiene que estar dispuesto porque es el principal motivador de todo el equipo, pues se vienen cambios grandes que los va a sacar de su área de confort, tal como afirma Bustos¹⁵ en la entrevista.

La dificultad es que en realidad no existe una manera específica de cómo cambiar la cultura de una empresa. Lo más fácil es comprar tecnologías, cambiar un proceso tiene sus

11 R.T. Cenfetelli, y A. Schwarz, "Identifying and Testing the Inhibitors of Technology Usage Intentions", *Information Systems Research*, 22(4), (2011): 808-823.

12 G. Vial, "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda", *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), (2019): 118-144.

13 M. Walker, "Revaluación de la transformación Digital", op.cit.

14 Idem.

15 M. Bustos, Entrevista a Expertos

complicaciones, pero lo más difícil es cambiar la cultura organizacional. Westerman¹⁶ opina que la transformación digital es una proyección a futuro poderosa de cómo se va a transformar la empresa. Esta proyección a futuro debe ser compartida y comunicada a los colaboradores. Cuando se empiezan a hacer los cambios, se debe crear e instaurar una cultura más colaborativa, impulsada por los datos. Los cambios culturales son paulatinos y van mejorando con la madurez digital. Se deben identificar los cambios culturales más importantes y partir de estos (Walker)¹⁷. Lo importante de este punto es ver cómo la cultura empresarial finalmente se convierte en una cultura adaptable, capaz de afrontar cualquier cambio, siendo esta la base para hacer que la empresa sea también adaptable.

Andrea Pereda¹⁸, Gerente Comercial de empresa Platería Joyería Pereda cuenta que al principio de la su transformación digital nadie la apoyaba, porque significaba una inversión de tiempo y de dinero. Tenían que hacer una contratación para implementar un proceso, por lo que el equipo al sentir que era trabajo extra se resistía al cambio, pero esto fue hasta que se dieron cuenta que les ahorraría tiempo y que mejoraría todo. Hoy todos están involucrados en la transformación digital de la empresa, evidenciado en que los mismos colaboradores dan ideas para poder digitalizar más procesos. Es así como la joyería se encuentra en proceso de alcanzar su madurez digital.

Para Jalileh Amer¹⁹, asesora de transformación digital para empresas, el usuario siempre es el que va a dar la solución al problema, porque ellos son los que conocen el día a día de la empresa y su proceso de inicio a fin, razón por la cual saben qué es lo que les genera problemas. Entonces, si se les involucra desde el inicio, al final la solución sale de ellos mismos; de lo contrario, si va un asesor e impone una solución sin escucharlos, ellos van a poner resistencia al cambio.

Procesos

Básicamente cuando las empresas hablan de dificultades en los procesos, se refieren al tipo de tecnología que van a implementar. Amer²⁰ comenta que hoy en día se aplican mucho las tecnologías ágiles. Para el caso del desarrollo de proyectos, una de las metodologías ágiles más utilizadas es el SCRUM, herramienta que ayuda a gestionar proyectos y consiste en dividirlos en varios objetivos, por lo que ya no se establece un punto de inicio a largo plazo, sino que son proyectos a corto plazo que no deben durar más de siete semanas, de tal manera que a la finalización de cada proyecto se generan beneficios para el usuario. El desarrollo de un proyecto a corto plazo no es una inversión en un proyecto que va a durar 3 o 4 años y el cual

16 G. Westerman, "Your Company Doesn't Need a Digital Strategy", op.cit.

17 M. Walker, "Revaluación de la transformación Digital", op.cit

18 A. Pereda, Entrevista a Expertos

19 J. Amer, Entrevista a Expertos

20 Idem.

recién presentará beneficios al término de este periodo de tiempo, sino que al mes y medio ya se evidencian los avances y esa inversión se encuentra generando valor.

Los procesos están ligados a la velocidad de las tecnologías de información (TI), que causa un impedimento de responder rápidamente a los clientes. Existen métodos muy ágiles como DevOps (tecnología ágil que ayuda a la mejor comunicación de equipos de trabajo de desarrollo y operaciones) o *Extreme Programming XP* (metodología ágil que sirve para mejorar las relaciones entre los empleados y clientes), que pueden ser la solución a estos problemas y con el tiempo se pueden extender a todos los procesos de las empresas (Walker)²¹.

Si las empresas que se están digitalizando no optan por las metodologías ágiles, entonces siempre van a llegar tarde a la meta y nunca van a ser competentes. Empezar por la TI (tecnología de la información) es un buen comienzo para la transformación digital, principalmente si se realiza mediante las metodologías ágiles (Westerman)²².

Tecnología

Como menciona Pereda (2023)²³ en la entrevista realizada: cuando las empresas empiezan a transformarse digitalmente, su capacidad tecnológica es muy poca y se dan cuenta que tienen que hacer un desembolso alto de dinero para comenzar a digitalizarse. Sin embargo, en un principio no lo ven como una inversión, porque no magnifican el retorno que van a tener. Solo cuando lo implementan recién se dan cuenta de la buena inversión que han hecho.

La inercia cultural y de procesos que se ha descrito anteriormente, hacen que exista una brecha entre los objetivos tecnológicos para la transformación digital y su capacidad actual para realizarla. Pocas organizaciones tienen los recursos para realizar una transformación digital en todos los aspectos que se podrían implementar al mismo tiempo y más si se refiere a microempresas como Creaciones Sava. Es por esto que las organizaciones deben priorizar la inversión para comenzar la transformación digital en aquello que le parezca más importante. Podría ser en los procesos administrativos, en los procesos que están alrededor de la experiencia del cliente o en los procesos relacionados al modelo del negocio (Davenport & Spanyi)²⁴.

Bustos²⁵ en la entrevista afirma: que el equipo de trabajo tiene que revisar los procesos que se pueden digitalizar para proponer soluciones. Una empresa puede evaluar y determinar que una solución digital es muy costosa y, por lo tanto, preferir quedarse con lo no digital; sin embargo,

21 M. Walker, "Revaluación de la transformación Digital", op.cit.

22 G. Westerman, "Your Company Doesn't Need a Digital Strategy", op.cit.

23 A. Pereda: Entrevista a Experto

24 M. Davenport & A. Spanyi, "La Transformación Digital Debería Empezar con los Clientes". *Revista Harvard Deusto*, (2020): (54-57). La transformación digital debería empezar con los clientes (harvard-deusto.com)

25 M. Bustos: Entrevista a Expertos.

para eso existen las empresas consultoras, pues estas te ayudan a alcanzar soluciones a escala del tamaño del cliente, ya que a una empresa pequeña no se le puede dar soluciones costosas, sino que debe tener soluciones con herramientas mucho más sencillas que le resuelvan el problema y que finalmente estén digitalizadas.

En la encuesta que se mencionó anteriormente de Harvard Business Review Analytic Services, un poco menos del 75% de los empresarios encuestados dijeron que su transformación digital más importante era la de responder rápidamente al cliente (Walker)²⁶. Los clientes son lo más importante para la empresa, pues son los únicos que generan valor monetario: sin clientes no hay empresa. Por esto, las empresas deben cultivar una buena relación con sus clientes, brindarles toda la información, atraerlos, animarlos y motivarlos para así fidelizarlos e incentivarlos para lograr la recompra y recomendaciones. Actualmente, en esta era digital, gracias a la tecnología los consumidores están cada vez más informados, por lo que pueden verificar información y escoger una mejor propuesta, compartir sus experiencias y calificar a las marcas. Esta realidad le ha dado mucho poder al cliente, que antes no poseía, por lo que ahora las empresas han tenido que adaptarse al cambio de mando en la comercialización (Kotler & Keller)²⁷.

Es por este motivo que una transformación digital en la experiencia, relaciones y procesos alrededor del cliente debería ser más prioritaria que en la parte contable o de cualquier área administrativa. Si bien es cierto que las transformaciones digitales en la parte administrativa son importantes porque simplifican sus procesos internos, no tienen mayor impacto en los clientes y lo más atractivo es la mejora de la experiencia de estos. Si se quiere realizar una transformación digital dirigida al cliente, es necesario ponerse en el lugar del usuario y ver a la empresa de afuera hacia adentro como si fueras un cliente. Esta transformación se apalanca en la información obtenida del recorrido del cliente y en todos los procesos desarrollados para darle valor y mejorar su experiencia. Lo mencionado previamente es de suma importancia para el éxito de la transformación digital, ya que los procesos deben ser comprendidos antes de ser automatizados y el cliente tiene que sentir el valor entregado (Davenport & Spanyi)²⁸.

Cabe mencionar que para la transformación digital también es relevante la actualización eficiente de los sistemas, el desarrollo y entrega de nuevas aplicaciones y el control de costos operativos para poder invertir en innovación (Walker)²⁹. Asimismo, todos los sistemas tienen que tener mantenimiento, no hay ninguno que se pueda quedar en el servidor y dejarse en el olvido por cinco años, asevera Bustos³⁰.

26 M. Walker, "Revaluación de la transformación Digital", op.cit.

27 P. Kotler & K. Keller, *Dirección de marketing*. Decima cuarta edición. Pearson educación, 2012.

28 M. Davenport & A. Spanyi, "La Transformación Digital Debería Empezar con los Clientes", op.cit.

29 M. Walker, "Revaluación de la transformación Digital", op.cit.

30 M. Bustos: Entrevista a Expertos.

Pilares de la transformación digital

Todas las empresas que empiezan el viaje de la transformación digital tienen dudas sobre hacia dónde se deben dirigir, por dónde se debe empezar y qué es lo que deben hacer. Lo importante es que se entienda que la transformación digital no se trata de una sola cosa o acciones aisladas, sino que es un todo con muchas facetas diferentes y que depende de a qué industria pertenecen y el grado de madurez digital para utilizar cierto tipo de herramientas y tener ciertos indicadores (Furr et al.)³¹.

El ambiente disruptivo actual en el que se desarrollan los negocios; exige a las empresas que utilicen soluciones digitales ante los desafíos, buscando medidas creativas, innovadoras y disruptivas para resolverlos (Bauza)³².

Pereda³³ menciona lo siguiente: “Nosotras somos todistas, todo lo queremos hacer nosotras mismas, pero así no resulta. Es importante buscar a gente que tenga experiencia para que te apoye y simplifique el proceso”.

Bustos³⁴ advierte que la cabeza del departamento de desarrollo de tecnología de una empresa tiene que ser un experto en transformación digital, siendo ésta la única manera de que el proceso de digitalización pueda ser exitoso. Cabe mencionar que, si la empresa que no puede tener un área de desarrollo de tecnología por falta de presupuesto, debe utilizar a empresas que funcionan como partners, las cuales realizan toda la asesoría y desarrollo, pero no están en la nómina, sino que sólo las contratan cuando las necesitan o si tienen algún sistema al que se tiene que dar mantenimiento.

Para Amer³⁵ el error común es querer abarcar en un solo proyecto todos los problemas que puede tener la empresa. Es necesario analizar según la visión del negocio, cuáles son los objetivos como empresa, a dónde se tiene como meta llegar, priorizar los cambios que se quieren realizar, así como los procesos que se quieren mejorar. Es importante mencionar que se deben identificar cuáles son los procesos críticos y empezar por ellos, por lo que no se debe tratar de dar una solución global, sino parcial: atacar problema por problema e ir generando soluciones. Lo básico es construir la información, ya que si las empresas no construyen su data no tienen nada. El pilar principal es construir la data y una vez que ya la tienen se pueden comenzar a plantear opciones y dimensionar.

31 N. Furr et al, “Los cuatro pilares del éxito de las transformaciones digitales”. *Harvard Business Review* (2022). The 4 Pillars of Successful Digital Transformations (hbr.org).

32 A. Bauza. “Soluciones de la transformación digital frente a los retos de negocio”. *Forbes*. (2023). <https://www.forbes.com.mx/soluciones-de-la-transformacion-digital-frente-a-los-retos-de-negocio/>

33 A. Pereda: Entrevista a Experto.

34 M. Bustos: Entrevista a Experto.

35 J. Amer: Entrevista a Experto

A continuación, se describen cuatro pilares importantes que se deben tener en cuenta para la transformación digital de cualquier empresa. El orden no es necesariamente como se presenta, pues hay que entender que no todas las empresas son iguales y dependiendo de sus puntos críticos, cada una escogerá la acción con la que empezará su viaje de transformación digital.

Elevación del TI

Para Amer³⁶, empezar la transformación digital es comenzar a armar la estructura de datos importantes para la empresa. Una vez que la estructura de datos ya está armada, se empiezan a buscar herramientas que se adecuen a dicha estructura y a la necesidad de la empresa. Estas herramientas se pueden ir implementando de a pocos. Hoy en día se encuentran desde herramientas que son gratuitas hasta unas muy complejas y a un costo muy elevado. Sin embargo, es un error invertir mucho dinero en una herramienta e implementación de la misma, que se va a recuperar después de muchos años, cuando hay herramientas que te permiten hacer lo mismo e ir produciendo el retorno de ese dinero invertido de manera más rápida. Esto también depende del rubro del negocio; es decir, existen empresas que, por el sector económico en el que se encuentran, son de una envergadura mucho más grande, porque manejan un volumen de información enorme, ya que tienen una cartera de más de 1000 clientes. Por lo tanto, dichas empresas no van a trabajar con una herramienta gratuita. Digitalizar el ingreso de la data, el servicio al cliente y el manejo de inventarios ayuda a los trabajadores porque disminuye su carga laboral sin dejar de lado y manteniéndolos enfocados en las estrategias de la empresa y la productividad (Bauza)³⁷.

Muchas empresas comienzan con la transformación o implementación de la plataforma de TI y comunicaciones de su organización. Dicha plataforma concede herramientas a la empresa que le permite aumentar la eficiencia y satisfacción de los empleados, sin contar que la información obtenida sirve para analizar y tomar decisiones futuras (Furr et al.)³⁸.

Amer³⁹ recalca que siempre la transformación digital debe ser de menos a más y de manera paulatina. Sin embargo, a veces las empresas por querer digitalizarse rápidamente, invierten en herramientas inútiles para sus procesos. Es por esto que siempre se tiene que evaluar cuál es el objetivo a lograr y cuál herramienta es la mejor para hacerlo.

Pereda⁴⁰ comenta que en su empresa han desarrollado una página web en la que usan un sistema llamado Pluing, que consiste en ir sumando accesorios a la página web, como el terminal

36 Idem.

37 A. Bauza. "Soluciones de la transformación digital frente a los retos de negocio", op.cit.

38 N. Furr et al, "Los cuatro pilares del éxito de las transformaciones digitales", op. cit.

39 J. Amer: Entrevista a Experto.

40 A. Pereda: Entrevista a Experto

de ventas (POS), el registro de las ventas directas de la web y el registro de ventas de la tienda física; es decir, implementan cada vez más herramientas para poder tener todo el movimiento de las ventas desde la web. De esta manera, tienen el historial de datos de ventas del negocio por dinero, por artículo y por canal de venta, así como también el inventario de los productos. Toda esta información ya la están utilizando debido a la última implementación digital que han realizado, que se trata de la implementación de reportes en base a dicha información, los cuales son sumamente relevantes para la toma de decisiones.

Digitalización de las operaciones

Muy a menudo las empresas inician su viaje de transformación digital por este pilar. Básicamente se utiliza la tecnología digital para digitalizar los procesos de manera que se optimizan, racionalizan y se simplifican.

Su objetivo principal es el desarrollo empresarial. Muchas veces las empresas que ya habían empezado su proceso de transformación digital actualizan sus procesos con las nuevas metodologías ágiles para servir mejor al cliente. A medida que las empresas comienzan a rediseñar, abren puertas para seguir rediseñando otros procesos, lo cual también ocurre cuando las empresas recién comienzan la digitalización de algunos de sus procesos, pues se abre paso a la digitalización de más procesos hasta llegar a una madurez digital, que permite lograr una transformación integral (Furr et al.)⁴¹.

Muchas empresas no eran conscientes de la importancia de la transformación digital en los procesos hasta que ocurrió la pandemia. Como comenta Bustos⁴², su importancia radica en que optimiza procesos, presupuestos, tiempos y recursos en general. Implementar procesos digitales en los negocios de las empresas como en la gestión de la cadena de suministro o en la misma producción puede reducir costos y acortar los tiempos de entrega (Bauza)⁴³.

Pereda⁴⁴ menciona que en su empresa durante la pandemia tuvieron la urgencia de renovar su página web para poder vender, porque por motivo de la cuarentena estaban prohibidos de hacerlo en la tienda física y persistía la incertidumbre. A raíz de esto, se dieron cuenta de que siempre hay que actualizarse e innovar. Renovaron su antiguo sistema de gestión que no era útil y empezaron a simplificar los procesos más urgentes con sistemas pequeños. Esto fue muy positivo, puesto que dio pie a que en la actualidad busquen constantemente cómo pueden digitalizar más áreas de la empresa para simplificar procesos y así darle más herramienta al equipo.

41 N. Furr et al, “Los cuatro pilares del éxito de las transformaciones digitales”, op.cit.

42 M. Bustos: Entrevista a Experto

43 A. Bauza. “Soluciones de la transformación digital frente a los retos de negocio”, op.cit.

44 A. Pereda: Entrevista a Experto

Marketing Digital

En este pilar se utilizan herramientas digitales para vender en línea e interactuar con los clientes. De tal manera, es factible trabajar el awareness de tu marca, perfilar a los clientes y trabajar en ganar más clientes. Se pueden utilizar canales digitales, análisis predictivos e inteligencia artificial (IA) para acceder a clientes actuales y potenciales, identificar comportamientos críticos de estos, realizar campañas y configurar mercados digitales (Furr et al.)⁴⁵.

Según Pereda⁴⁶, lo mejor de utilizar marketing digital es que va dirigido directamente al sector deseado, no es muy caro y en plena campaña se pueden corregir errores. Por ejemplo, se puede hacer una publicidad en las redes sociales y dirigirla al cliente registrado en WhatsApp. De esta manera, se puede medir cuántas personas que vieron la publicidad responden escribiendo por el WhatsApp y, también, cuántas compras se concretaron; al igual que medir el mismo rendimiento ya no en personas, sino en dólares. Cualquier dato que sea una meta representa un indicador o KPI, hasta la cantidad de teléfonos grabados correctamente en el celular. Así, Pereda⁴⁷ tiene en el celular corporativo 10000 contactos, pero cuando se quiso subir la información en Google solo subían 3000 datos grabados. Esto se debe a que tenía números de contacto sin registrar, lo cual es contraproducente porque la información de los contactos les sirve para la publicidad en las redes sociales. Al mandar publicidad por WhatsApp se puede medir la reacción de los clientes para observar si valió o no la pena.

Nuevos emprendimientos

Cuando las organizaciones se encuentran en una etapa de madurez digital y tienen todas las herramientas disponibles, la automatización los invita a arriesgarse y hacer nuevas inversiones. Estas inversiones pueden ser nuevos productos dentro de su mismo rubro o pueden entrar a nuevos modelos de negocios. Esto normalmente se hace para ampliar el mercado y hacer crecer a la empresa. Bauza⁴⁸ menciona que las empresas pueden encontrar nuevas fuentes de ingresos ofreciendo nuevos modelos de negocio gracias a la digitalización. Estos pueden ser servicios de suscripción, publicidad en línea, productos, etc. De esta manera, la transformación digital de las empresas les permite vender productos y servicios en línea dándoles una valiosa alternativa de explorar y crecer en nuevos mercados.

45 N. Furr et al, “Los cuatro pilares del éxito de las transformaciones digitales”, op. cit.

46 A. Pereda: Entrevista a Experto

47 Idem.

48 A. Bauza. “Soluciones de la transformación digital frente a los retos de negocio”, op. cit.

III. CASOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Caso 1

Los mercaderistas son personas que trabajan yendo de supermercado en supermercado para acomodar los productos de ciertas marcas. Su responsabilidad es que la marca y sus productos siempre estén bien expuestos, que tengan las categorías de productos, que estén ordenadas y que en almacén haya productos para reponer. Los mercaderistas tienen que entregar reportes diarios en la mañana y en la tarde por cada supermercado, con respecto a si les están faltando productos de una categoría, si hay productos que están dañados, si la competencia tiene una promoción importante, etc.

En una empresa de mercaderistas tenían varios problemas:

- Todo el trabajo lo hacían con lápiz y papel.
- El personal no cumplía con los horarios de trabajo.
- Había errores de tipeo.
- La información recolectada se enviaba al supervisor y este tenía que armar un Excel con toda la información de 25 mercaderistas y mandársela al cliente. El informe le llegaba al cliente a las 10 pm.
- Existían muchas horas extras para la supervisión.

Les desarrollaron una solución que consta de un sistema para las personas que trabajan en la oficina y recaudan la información. También una aplicación móvil para los mercaderistas que estaban moviéndose de supermercado en supermercado y otra aplicación para el cliente, que le permite visualizar cómo están sus productos en los supermercados todos los días en tiempo real.

La solución funciona de la siguiente manera:

- La aplicación móvil de los mercaderistas tiene los horarios y las rutas eficientes de cada uno. Por geo ubicación ubica en dónde se encuentra el mercaderista, si cumple o no con la ruta y horario.
- El mercaderista toma la foto de las góndolas directamente del aplicativo y aprieta sólo botones en las opciones de un formulario para enviar su reporte. Automáticamente le llegaba al supervisor la información en tiempo real.
- Al supervisor le carga la información de manera directa en un Excel, de tal manera que solo revisaba la información y se la enviaba en tiempo real al cliente.
- El cliente recibía una notificación en su aplicativo y podía ver en tiempo real cómo estaba su mercadería en los supermercados.

Como resultado de esta solución el empresario tuvo control sobre su empresa y sobre sus trabajadores. Además, tiene la ventaja competitiva de entregar la información al cliente en tiempo real y, sobre todo, logró un impacto positivo sobre la vida de las supervisoras, pues dejaron de salir del trabajo a las diez de la noche y comenzaron a retirarse en su horario normal.

Caso 2

El área de responsabilidad social de una empresa de seguros había desarrollado unos cuentos impresos. El objetivo de estos cuentos era educar a los niños para que sean ciudadanos responsables y que sepan evitar siniestros de todo tipo como incendios o accidentes en general.

Lo que se buscaba era desarrollar la animación digital de esos cuentos y ponerlos en una aplicación de Smart tv. Sin embargo, los cuentos estaban diseñados página por página en ilustrator sin las escenas completas; es decir, se contaba solamente con la cara del personaje o de la cintura para arriba, mas no con el personaje completo que es lo que se necesita para realizar una animación y darle movimiento. Por esto, el principal desafío fue tomar el archivo gráfico y completar las escenas. Esto a parte de la producción y el desarrollo digital.

Se tuvo que hacer casting de voces, incluir música que la empresa proporcionó, etc; es decir, se utilizaron muchas herramientas. Finalmente, terminaron haciendo una producción animada de cada cuento, la cual se incluyó en una aplicación de Smart tv. Asimismo, también se desarrollaron juegos interactivos con los personajes de cada cuento.

Empezaron con cuatro cuentos y a la fecha hay 16 cuentos animados. Dicha aplicación terminó siendo en el año 2016 la más descargada y vista en los televisores LG en la categoría de niños y, por supuesto, el objetivo de la empresa de llegar a más personas se cumplió.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- Todas las empresas no son iguales ni tienen la misma madures digital. Lo importante es dar el primer paso para empezar la transformación digital. Las empresas deben entender que esto es algo imperante, no es una posibilidad. Si la empresa quiere seguir en la competencia debe hacerlo, sino quedará atrás y desaparecerá.
- Empezar una transformación digital requiere de mucho trabajo y esfuerzo. No sucede de forma inmediata, sino que es un proceso que se da a lo largo del tiempo. Sin embargo,

vale la pena el esfuerzo porque se toman las riendas del negocio y obtiene el absoluto control sobre él.

- Para tener éxito en la transformación digital todos los miembros de la empresa tienen que estar comprometidos, para lo cual es imprescindible que la cabeza de la empresa también lo esté. Al principio puede existir un poco de resistencia por parte de los colaboradores, pero esto cambia cuando se dan cuenta que dicha transformación les facilita el trabajo.
- Antes de tomar la decisión de con qué procesos se va a iniciar la transformación digital, se debe analizar cuáles son los puntos críticos dentro de la empresa, cómo es el funcionamiento de esta y cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.
- El aspecto más importante dentro de la empresa son los procesos que están alrededor de los clientes para mejorar su experiencia de compra y otorgarles valor. Por esto, se concluye que estos son los primeros procesos que se deben de digitalizar, de manera que no solo los clientes estarán más contentos, sino también los trabajadores que verán agilizada su labor. Tener contentos a los clientes internos hace que estos hagan sentir contentos a los clientes externos.
- Para digitalizar procesos se tiene que implementar una tecnología ágil y fácil de utilizar. La transformación debe de ir de menos a más y debe ser de proceso en proceso para que se vea reflejado el resultado a corto plazo.
- La información o data dentro de la empresa es muy importante, por lo que es imprescindible su recolección y almacenamiento. Esta información ayuda a tomar decisiones futuras, de manera que la empresa tenga dirección y sentido, porque la base de datos de sus operaciones queda registrada para siempre y se pueden utilizar para proyectar alguna situación o nuevo negocio.
- Siempre buscar profesionales que ayuden con la digitalización de los procesos y tener en cuenta que esto es una inversión y no un gasto. No es bueno ser todista, para eso están los profesionales y es la única manera de no desperdiciar esfuerzos.
- Siempre hay que mantenerse informado y educarse para no parar la innovación dentro de la empresa. Además, siempre hay algo que digitalizar para poder optimizar procesos, presupuestos, tiempos y recursos.

V. RECOMENDACIONES

Creaciones Sava es una microempresa dedicada a la confección y comercialización de uniformes, su mayor debilidad es que no está digitalizada y no maneja sus redes sociales. Su principal punto crítico es que no registra ninguna información sobre su negocio, como las compras, las ventas detalladas, pagos de mano de obra, etc.

Dentro de la atención al cliente en el momento de la venta, Creaciones Sava tiene tres puntos débiles:

- La cobranza se hace manual, es decir, se escriben a mano los productos y se saca la cuenta con una calculadora, lo cual trae como consecuencia la formación de colas de espera largas para pagar y poder retirarse de la tienda.
- La emisión de facturas y boletas no se hacen junto con la venta, lo cual recarga el trabajo a fin de mes.
- No cuenta con una implementación de compra remota y delivery.

Por lo que se recomienda:

- Comenzar a juntar toda su información con tecnología digital, es decir, datos de clientes, productos y operaciones para comenzar a formar una base de datos.
- Lo ideal sería implementar una página web para realizar e-commerce, registrar las ventas y manejar los inventarios, pero como la empresa se encuentra a dos meses de la campaña de ventas más intensa del año, se recomienda que ataquen sus puntos críticos:
- Tomar el servicio de venta por POS con generación de facturas.
- Implementar un proceso digital para la venta remota, que puede ser por el uso de catálogo de WhatsApp Business o utilizando herramientas de Google.
- Para el delivery, tomar el servicio de Courier con tarifa plana.
- Planear la implementación de su página web para la campaña del 2025.

REFERENCIAS

- Ahomed, R. “Revisión de literatura sobre las barreras a la transformación digital y su relación con el rendimiento financiero”. *Interfases*, 13 (013-2020): 31-38.
- Álvares, H. “¿Qué es la transformación digital en las empresas?” 2018. USMP Digital. ¿Qué es la Transformación Digital en las Empresas? (linkedin.com)
- Andriole, S. “Five Myths About Digital Transformation”. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), (2017): 20-22.
- Bauza, A. “Soluciones de la transformación digital frente a los retos de negocio”. *Forbes*. (2023). <https://www.forbes.com.mx/soluciones-de-la-transformacion-digital-frente-a-los-retos-de-negocio/>
- Borins, S. “Innovation, Success and Failure in Public Management Research: Some Methodological Reflections”. *Public Management Review*, 3(1), (2001): 3-17. <https://doi.org/10.1080/14616670010009423>
- Cenfetelli, R. T. y Schwarz, A. “Identifying and Testing the Inhibitors of Technology Usage Intentions”. *Information Systems Research*, 22(4), (2011): 808-823. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0295>.
- Chanas, S., Myers, M. D., y Hess, T. “Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider”. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), (2019):17-33.
- Davenport, M. & Spanyi, A. (2020). “La Transformación Digital Debería Empezar con los Clientes”. *Revista Harvard Deusto*, (2020): (54-57). La transformación digital debería empezar con los clientes (harvard-deusto.com)
- Furr, N. et al. “Los cuatro pilares del éxito de las transformaciones digitales”. *Harvard Business Review* (2022). The 4 Pillars of Successful Digital Transformations (hbr.org)
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, 2018: Pag 390 y 548. <https://doi.org/10.26439/interfases2020.n013.5026>
- Kotler, P. y Keller, K. *Dirección de marketing*. Decima cuarta edición. Pearson educación, 2012.
- Singh, A. y Hess, T. “How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies”. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), (2017):1-17.
- Tesouro de la UNESCO (2023). Palabra clave. Barrera. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=barrera&vocabs=>
- Tesouro de la UNESCO (2023). Palabra clave. Cultura. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=cultura&vocabs=>
- Tesouro de la UNESCO (2023). Palabra clave. Dato. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=dato&vocabs=>

- Tesouro de la UNESCO (2023). Palabra clave. Negocio.
<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=negocio&vocabs=>
- Tesouro de la UNESCO (2023). Palabra clave. Tecnología.
<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=tecnologia&vocabs=>
- Vial, G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), (2019): 118-144. Understanding digital transformation: A review and a research agenda (sciencedirectassets.com).
- Walker, M. Revaluación de la transformación Digital. *Harvard Business Review Analytic Services* 2018.
<https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201901-es.pdf?ref=scrumbank-news> (redhat.com).
- Westerman, G. “Your Company Doesn’t Need a Digital Strategy”. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), (2018): 1-5.

Recibido: 04/04/2024

Aprobado: 10/05/2024