

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS



ESCUELA DE POSGRADO
DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS:

**APLICACIÓN DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ADOPCIÓN DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO MEDIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN
UNA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE CONFECCIONES DEL EMPORIO
COMERCIAL DE GAMARRA**

PRESENTADA POR:

ALFREDO AUGUSTO RIVERO FIGUEROA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
Y COMPUTACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ASESOR: DR. SANTIAGO GONZALES SÁNCHEZ

LIMA - PERÚ
2018

Este trabajo está dedicado a mis seres cercanos,
quienes me alentaron y apoyaron en cada
paso en el desarrollo de la investigación.

Agradezco a mis profesores, amigos y guías,
por la gran dedicación y esfuerzo,
en hacer posible esta tesis.

INDICE

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	11
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	28
1.2.1 Transformación Digital.....	35
1.2.1.1 Beneficios de la transformación digital	35
1.2.1.2 Competencias digitales para el éxito profesional.....	36
1.2.2 Desarrollo Empresarial.....	39
1.2.3 Disrupción Digital.....	40
1.2.4 Modelo de Negocio	44
1.2.5 Internet.....	45
1.2.6 Proceso de Negocios.....	47
1.2.7 Cliente Digital.....	48
1.2.8 Negocio Digital.....	49
1.2.9 Empresa Digital	49
1.2.10 Creación de Valor.....	50
1.2.11 Marketing Digital.....	52
1.2.12 Gestión de Cambio	54
1.2.13 MYPE	57
1.2.14 TIC.....	57
1.3 Investigaciones	57
1.4 Marco Conceptual	70
1.4.1. Transformación Digital.....	70
1.4.2. Disrupción Digital	70
1.4.3. Innovación	70
1.4.4 Proceso de Negocio.....	70
1.4.5. Desarrollo Empresarial.....	71
1.4.6. Cultura Organizacional.....	71
1.4.7 Micro y Pequeña Empresa (MYPE)	71
1.4.8. Gestión de Cambio	71

1.4.9 Desarrollo Organizacional.....	72
1.4.10 Plan de Acción.....	72
CAPÍTULO II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables.....	73
2.1 Planteamiento del Problema.....	73
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	73
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	78
2.1.3 Definición del Problema	89
2.1.3.1 Problema principal.....	89
2.1.3.2 Problemas específicos	89
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	90
2.2.1 Finalidad	90
2.2.2 Objetivo General y Específicos	90
2.2.2.1 Principal	90
2.2.2.2 Específicos	90
2.2.3 Delimitación del Estudio.....	91
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio.....	91
2.3 Hipótesis y Variables	92
2.3.1 Supuestos Teóricos	92
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	92
2.3.2.1 Hipótesis Principal.....	92
2.3.2.2 Hipótesis Nula.....	93
2.3.2.3 Hipótesis específicas	93
2.3.3 Variables e Indicadores.....	94
2.3.3.1 Variable Independiente.....	94
2.3.3.2 Variable Dependiente	94
CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos	96
3.1 Población y Muestra.....	96
3.2 Diseño (s) utilizados en el estudio	97
3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos.....	97
3.4 Procesamiento de Datos.....	98
CAPÍTULO IV: Aporte teórico (Metodología) y caso de estudio.....	99
4.1 Aporte teórico (Metodología).....	99
4.1.1 ETAPA 1: Evaluación de la MYPE (recolección de datos).....	106
4.1.1.1 Plan de Trabajo (E1).....	106

4.1.1.2	Glosario de Términos (E2).....	108
4.1.1.3	Alcance de la Evaluación (E3)	108
4.1.1.4	Entorno de Trabajo (E4).....	109
4.1.1.5	Encuesta de Gerentes Departamentales (E5).....	110
4.1.1.6	Entrevista al Gerente General (E6)	112
4.1.2	ETAPA 2: Informe de Evaluación MYPE	113
4.1.2.1	Matriz de resultados de encuestas Gerentes Departamentales (I1).....	114
4.1.2.2	Gráfico de resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I2)	115
4.1.2.3	Análisis de resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I3).....	118
4.1.2.4	Matriz de resultados de entrevista al Gerente General (I4).....	124
4.1.2.5	Gráfico de resultados de entrevista al Gerente General (I5).....	127
4.1.2.6	Análisis de resultados de entrevista al Gerente General (I6).....	128
4.1.2.7	Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada (I7)	128
4.1.2.8	Gráficos de resultados comparativos entre dominios de TD (I8).....	130
4.1.2.9	Gráficos de brechas entre dominios de TD (I9).....	131
4.1.2.10	Matriz propuesta de acciones estándar para la TD (I10).....	132
4.1.3	ETAPA 3: Propuesta y acciones MYPE	133
4.1.3.1	Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada (P1)	136
4.1.3.2	Acuerdo de confidencialidad y no divulgación (P2)	137
4.1.3.3	Plan de ejecución de acciones propuestas (P3)	137
4.1.3.4	Plan de capacitación en Gestión de Cambio (P4)	138
4.1.3.5	Indicadores de gestión de acciones propuestas (P5).....	138
4.1.4	ETAPA 4: Resultados	139
4.1.4.1	Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos (R1)	139
4.1.4.2	Formato de aprendizaje de acciones propuestas (R2)	141
4.2	Caso de estudio	142
4.2.1	Antecedentes de la empresa.....	142
4.2.2	Aplicación de la metodología propuesta	144
4.2.2.1	ETAPA 1: Evaluación de “La empresa”	145
A.	Plan de Trabajo (E1).....	145
B.	Glosario de Términos (E2).....	145
C.	Alcance de la Evaluación (E3)	147
D.	Entorno de Trabajo (E4).....	148
E.	Encuesta de Gerentes Departamentales (E5).....	148

F. Entrevista al Gerente General (E6)	152
4.2.2.2 ETAPA 2: Informe de evaluación de “La Empresa”	152
A. Matriz de resultados de encuestas Gerentes Departamentales (I1).....	152
B. Gráficos resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I2).....	153
C. Análisis resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I3)	158
D. Matriz de resultados de encuesta al Gerente General (I4).....	161
E. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General (I5).....	162
F. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General (I6).....	163
G. Matriz de evaluación general de “La Empresa” evaluada (I7)	163
H. Gráficos de resultados comparativos entre dominios de TD (I8).....	166
I. Gráficos de brechas entre dominios TD (I9)	167
J. Matriz propuesta de acciones estándar para TD (I10)	169
4.2.2.3 ETAPA 3: Propuesta y Acciones para “La Empresa”	171
A. Informe de acciones propuestas (P1)	171
B. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación (P2)	171
C. Plan de ejecución de acciones propuestas (P3)	172
D. Plan de capacitación Gestión de Cambio (P4).....	173
E. Indicadores de gestión de acciones propuestas (P5).....	173
4.2.2.4 ETAPA 4: Resultados de “La Empresa”	176
A. Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos (R1)	176
B. Formato de aprendizaje de acciones propuestas (R2)	178
CAPÍTULO V: Presentación y Análisis de los Resultados	180
5.1 Presentación de Resultados	180
5.2 Contrastación de Hipótesis	203
5.3 Discusión de Resultados	212
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones	215
6.1 Conclusiones	215
6.2 Recomendaciones	216
BIBLIOGRAFÍA	217
ANEXOS	223

Resumen

El objetivo principal de la investigación fue determinar la influencia de la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

La investigación realizada fue de tipo aplicado y el nivel fue explicativo apuntando a establecer la influencia entre las variables estudiadas. La población de estudio fue aleatoria e incluyó veinte MYPES de confecciones para conocer el grado de adopción de la transformación digital en sus organizaciones. A continuación, se aplicó la metodología propuesta en una de las MYPES localizada en el emporio comercial de Gamarra, a la que se denominó “La Empresa” en la presente tesis.

La técnica utilizada fue la observación estructurada, basado en instrumentos de recolección de información, los cuales fueron el cuestionario y la entrevista. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrado corregida por Yates a fin de comprobar la influencia de las variables en la adopción de la transformación digital en el desarrollo empresarial en una MYPE de confecciones.

El estudio demostró que la adopción de la transformación digital influye positivamente en el desarrollo empresarial de una MYPE de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Palabras clave: Transformación digital, desarrollo empresarial, MYPE, gestión de clientes, competencia, innovación, generación de valor.

Abstract

The main objective of the research was to determine the influence of the application of the methodological proposal for the adoption of Digital Transformation in the business development of a clothing Micro and Small Enterprises (MSE) located in the commercial emporium of Gamarra.

The research carried out was of the applied type and the level was explanatory aiming at establishing the influence between selected variables. The study population was randomized and included twenty clothing MSE to determine the degree of adoption of digital transformation in their organizations. Then, the proposed methodology was applied in one the MSE participants; in this thesis, such MSE is called "The Company".

The technique used was structured observation supported by information collection instruments such as a questionnaire and an interview. To test the hypothesis, the Chi square test, corrected by Yates, was applied to determine how the selected variables influence the adoption of digital transformation to advance the business development of a clothing MSE.

The study showed that the adoption of the digital transformation positively influences the business development of a clothing MSE of the commercial emporium of Gamarra.

Keywords: Digital transformation, business development, MSE, customer management, competition, innovation, generation of value.

Introducción

El presente trabajo de investigación plantea la “Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.”, a fin de solucionar el problema planteado y responder a la hipótesis. El trabajo evaluó tres marcos de referencia relacionados a la transformación digital e investigaciones relacionadas al tema en cuestión, lo que ha permitido una visión más amplia del contexto y su implementación.

Para evaluar los tres marcos de referencia se ha elaborado una matriz comparativa que permita mostrar las similitudes y diferencias de estas, así como la facilidad de implementación.

La investigación se encuentra dividida en seis capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema; Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Aporte Teórico (Metodología) y Caso de Estudio; Presentación y Análisis de los Resultados y; Conclusiones y Recomendaciones, sustentada de una amplia bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los anexos respectivos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación; abarcó el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: transformación digital y desarrollo empresarial; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo del material y experiencia profesional afín con el tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: El Problema; Objetivos, Hipótesis y Variables; se puede observar que en este punto resalta la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos,

delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos; estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: Aporte Teórico (Metodología) y Caso de Estudio; en este segmento se explica la metodología propuesta y la aplicación de ésta a una MYPE del emporio Comercial de Gamarra, en la cual se muestra el antes y después de la aplicación de la metodología.

Capítulo V: Presentación y Análisis de los Resultados; se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas de tipo cerradas, con estas se elaboraron las estadísticas y la parte gráfica. Así mismo, se muestra la interpretación por cada pregunta realizada, facilitando una mayor comprensión. Para finalizar se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones; las mismas fueron formuladas en relación con las hipótesis, a los objetivos de la investigación y las recomendaciones.

CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

El presente punto tiene por finalidad exponer y dar a conocer información relevante que permita contar con una idea general de los conceptos que se encuentran directamente relacionados con el análisis de la transformación digital, tales como, las revoluciones industriales, Internet, economía digital, innovación, entre otros; que han permitido desarrollar en el tiempo a lo que se conoce actualmente como la transformación digital.

Las cuatro revoluciones industriales

La Revolución Industrial es un concepto y un desarrollo que ha cambiado fundamentalmente nuestra sociedad y la economía. El término "desarrollo" puede indicar para algunos la tardanza en el contexto de una "revolución", que en realidad significa un rápido y cambio fundamental, pero no hay duda de que las transformaciones más importantes se produjeron dentro de un período de tiempo relativamente corto.

De acuerdo a lo mencionado por Debra J. Housel en su libro denominado "La Revolución Industrial", dice: "En el siglo XVIII, una gran revolución comenzó en Gran Bretaña. Fue una revolución de la industria, marcó el final de la vida de las personas en sociedades rurales y de hacer a mano las cosas que necesitaba. Las personas comenzaron a crear máquinas para hacer el trabajo difícil. Se construyeron fábricas y se abrieron bancos. Este tiempo se conoce como la Revolución Industrial y cambió la historia del mundo para siempre". (HOUSEL,2016)

Para entender un poco más de la historia se hace un recuento de las revoluciones industriales, las mismas que según el libro *The Fourth Industrial Revolution - Things to Tighten the Link Between IT and OT*, surgieron industrias y se sustituyen los talleres artesanales y a pequeña escala.

(SOGETI, 2014), las fábricas de textiles y cerámica fueron los primeros en reconocer el nuevo amanecer, y una nueva infraestructura de canales y líneas de ferrocarril permitió una distribución eficiente. Era la transición del trabajador diligente a los consumidores industriales, y el inicio de un boom para ambos. Desde el primer telar mecánico, que data de 1784, hace exactamente 230 años, podemos distinguir cuatro etapas en el proceso denominado la Revolución Industrial. Es decir, la forma en que actualmente lo vemos. La primera "aceleración" se produjo hacia el final del siglo XVIII: producción mecánica sobre la base de agua y vapor.

Colocamos la Segunda revolución industrial a principios del siglo XX: la introducción de la cinta transportadora y la producción en masa, a la que los nombres íconos como Henry Ford y Frederick Taylor están vinculados. El número tres es la automatización digital de la producción por medio de la electrónica y la informática. En la actualidad, nos encontramos en el inicio de esta cuarta etapa, que se caracteriza por los llamados "Cyber-Physical Systems" (CPS). Estos sistemas son una consecuencia de la integración de largo alcance de la producción, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente que forma la base de sistemas de redes inteligentes y procesos.

(Schwab, Klaus 2016), la trayectoria de cada una de las revoluciones industriales nunca ha sido fácil ni directa. El tipo de trabajo se transforma. La mecanización y la producción en masa trasladaron a millones de personas de la producción agrícola y el campo al trabajo en fábricas y ciudades. Los ordenadores y el desarrollo de los medios de transporte hicieron posible la construcción de abastecimiento más extensas y flexibles, que han atravesado fronteras y convertido los mercados locales en mercados globales y más interdependientes que nunca.

Las fábricas que cuentan con gran presencia de Internet de las "cosas". En este contexto, se puede pensar en microprocesadores, que son los cerebros de los dispositivos y sistemas digitales.

(SOGETI, 2014), la enorme aceleración de Internet de la industria proviene del crecimiento explosivo de la tecnología digital dispositivos de otras disciplinas. Las cámaras de vídeo, lectores RFID, tabletas, entre otros. Todos estos tipos de dispositivos de Internet permiten mejorar la calidad, la eficacia y la seguridad de producción y procesos de operaciones. Cada vez es más fácil conectar aparatos, máquinas, cosas, fábricas completas y otros ambientes industriales y procesos a través de Internet.

En la figura 1.1 se muestra la evolución de las revoluciones industriales hasta llegar a la cuarta revolución industrial, la misma que es considerada como Cyber-physical Systems y podría durar hasta el 2020. Actualmente nos encontramos con tecnologías de inteligencia artificial manifestada en bots.

Si nos fijamos en la revolución industrial en curso desde la perspectiva de Internet, las siguientes cuatro etapas son reconocidas:

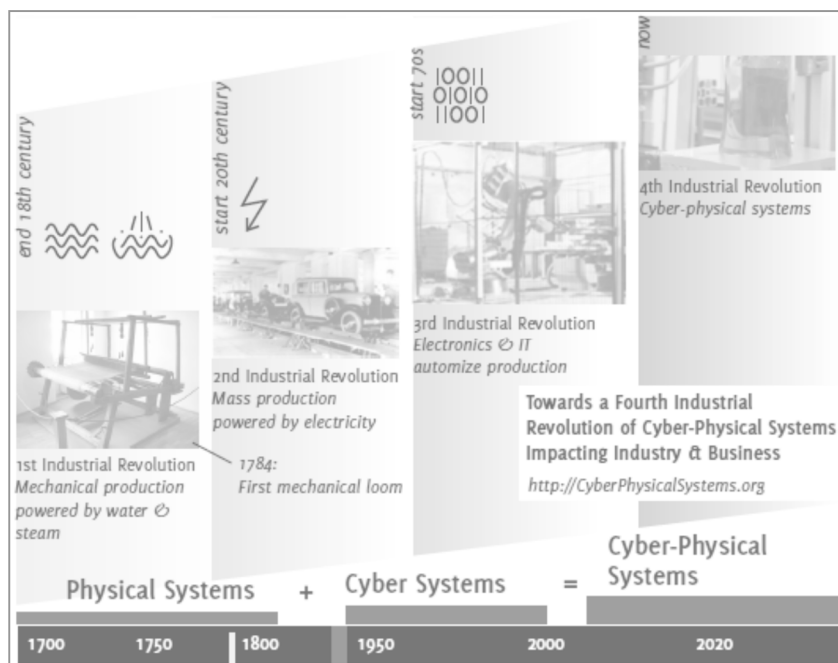


Figura 1.1: Cuarta revolución industrial. (SOGETI, 2014).

En la figura 1.2. podemos observar el desarrollo de la web, considerando actualmente al internet of Things como una de las más reconocidas y en crecimiento.

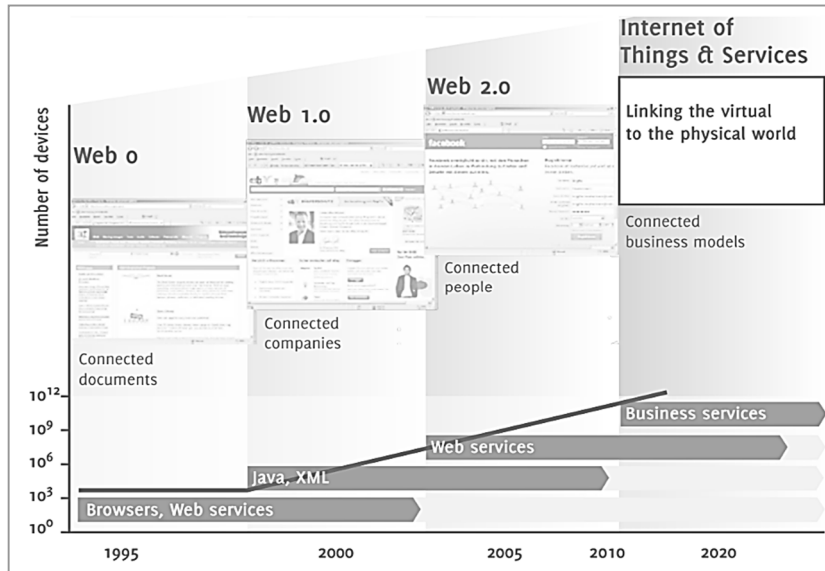


Figura 1.2: Desarrollo de la web. Internet de las cosas. (SOGETI, 2014).

(SOGETI, 2014). El Internet de las cosas & servicios, es responsable de la cuarta etapa, la que actualmente comienza a tomar forma. Se están desarrollando nuevos servicios comerciales debido a su capacidad de vincular el mundo físico y el virtual entre sí. El matrimonio sería una representación más romántica, en particular entre la tecnología operativa -que van desde los motores rugiendo, a personas siendo transportadas para hornear pan- y tecnología de la información que soportan nuestros procesos de negocio.

Historia de la transformación digital

La real y efectiva Transformación Digital de la empresa, al menos de la era moderna como la conocemos, comenzó en los años 60, cuando fue liberado el 1er gran ordenador de escala empresarial (Mainframe): el exitoso IBM S/360 - Sistema 360.

(IBM, 2010). En la década de 1960, el curso de la historia de la computación cambió dramáticamente cuando los fabricantes de mainframe comenzaron a estandarizar el hardware y el software que ofrecían a los clientes. La introducción de IBM System / 360™ (o S / 360™) en 1964 marcó el inicio de la tercera generación: las primeras computadoras de uso general. Los sistemas anteriores como el 1401 se

dedicaban como computadoras comerciales o científicas. El revolucionario S / 360 podría realizar ambos tipos de computación, siempre que el cliente, una empresa de software o un consultor proporcionaran los programas para hacerlo. De hecho, el nombre S / 360 se refiere al amplio alcance de la arquitectura: 360 grados para cubrir todo el círculo de usos posibles.

Fue una de las tecnologías pioneras en las empresas, en donde la directiva de entonces tuvo que tomar importantes decisiones para digitalizar procesos de negocios y facilitar el flujo de información para la toma de decisiones empresariales. Imaginaros ser una especie de conejillo de indias, y dar un salto importante sin ninguna experiencia previa o caso de éxito en sobre la cual basar la decisión. Los riesgos fueron enormes y una de las decisiones más difíciles de tomar.

(Madrid, I. 2016). A partir de allí comenzó el proceso de transformación digital en las empresas tal cual lo conocemos hoy día, con hitos posteriores muy importantes tales como el PC, MS Windows, Client/Server, la Web, Móvil, etc. El IBM S/360 entre otras bondades, hizo popular la computación remota, que facilitaba el procesamiento de la información, desde diferentes departamentos de la empresa.

Pueden imaginarse el impacto del cambio para esos convulsos años 60, en donde las primeras grandes aplicaciones eran digitalizadas ante la incrédula mirada de todos los empleados y stakeholders de la empresa en su conjunto.



Figura 1.3: Primer ordenador a escala empresarial mainframe IBM S/360.

(Madrid, I. 2016). Los primeros procesos digitalizados con esta tecnología correspondieron a sistemas de facturación, cuentas por cobrar, análisis de ventas, control de inventarios, cuentas por pagar, y nómina. Aplicaciones que resultan obvias hoy en día, pero que en su momento resultaron todo un reto de transformación de procesos y su adaptación para cambiar procesos del negocio de entonces.

Otro hito de relevancia en el proceso de Transformación Digital de la empresa fue la invención o creación del correo electrónico (e-mail) en los años 70, hecho que definitivamente, revolucionó la manera en que nos comunicamos y trabajamos en la actualidad.

El PC (Computador Personal) resultó otro hito de importante trascendencia en la transformación del puesto de trabajo y la digitalización de tareas empresariales de primer orden. La tecnología Cliente/Servidor, logro romper la hegemonía del Mainframe, facilitando la descentralización de la información y por consiguiente la transformación digital de las organizaciones.

Por su parte, otro gran paso en la transformación digital de la empresa fue la aparición de Web en los años 90, hito significativo en la evolución tecnológica de las empresas, facilitando la comunicación, comercio, aprendizaje, e intercambio de información a escala mundial. Más recientemente, pero con un impacto importantísimo resulta a la aparición de la tecnología Móvil en la corporación, hecho que ha introducido cambios de relevancia en la colaboración y socialización de la empresa.

(Schwab, Klaus 2016), las nuevas tecnologías están cambiando la manera en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos los unos con los otros, y la velocidad, amplitud y profundidad de esta revolución nos están obligando a repensar cómo los países se desarrollan, cómo las organizaciones generan valor e incluso qué significa ser humanos.

(Madrid, I. 2016). Hoy día se hablan de nuevas tecnologías que siguen impulsando la transformación digital de las empresas, tal cual lo hiciese el legendario IBM S/360. Lideradas por nuevas y emergentes tecnologías, coexistiendo con las anteriores, persiguen seguir la evolución de las tecnologías pioneras que han marcado la transformación y procesos de cambios en las empresas contemporáneas.

En tal sentido, las tecnologías que destacan y pueden seguir contribuyendo con esa digitalización son:

- **IoT (Internet of Things).** El Internet de las cosas, apoyada en la tecnología de sensores, colocados en prácticamente cualquier objeto o “cosa” facilita su conexión y acceso a datos en tiempo real, facilitándole a la empresa importantes decisiones de mantenimiento y gestión de los activos de la empresa.

Aun cuando esta tecnología no es nueva per sé, ya que viene aplicándose en la industria petrolera, específicamente en la producción y/o extracción del crudo de los pozos, para determinar el grado de pureza y/o componentes del petróleo que se extrae. Lo que si resulta novedoso es su uso en prácticamente cualquier “cosa” que podemos conectar a Internet y generar cuantiosa y valiosa cantidad de datos que nos facilitan la gestión y la toma de decisiones.

- **Big Data:** La creación y proliferación de datos en forma masiva, es un caldo de cultivo para utilizar esta tecnología para inferir y extrapolar información, que puede predecir cambios y contribuir o apoyar importantes decisiones de cara al futuro en las organizaciones. Con la ingente cantidad de datos que se produce / crean diariamente, se pueden aplicar algoritmos súper potentes para inferir y/o tomar decisiones.
- **Paperless Office:** La digitalización de procesos y toda la documentación que se genera, es otra de las tecnologías a la que apuestan muchas empresas para ser más eficientes y efectivas en la gestión de procesos de negocios. Hoy día existen importantes repositorios de información que coadyuvan en la eliminación y

erradicación de la burocracia en la empresa. Digitalizada la información, por ejemplo, personal, legal, préstamos, etc., resulta sencillo poder consultar y obtener la información al momento sin prácticamente costes asociados.

- **Mobile App:** El uso de la tecnología móvil para facilitar la experiencia y la relación de los usuarios/clientes y la empresa. Desde esas aplicaciones móviles, podemos realizar prácticamente cualquier transacción con los servicios y productos de la cualquier empresa en particular. Inyectando un dinamismo y digitalización de procesos de negocios sin precedentes en el mundo de las organizaciones. Incluso creando nuevos modelos de negocios basados en esa tecnología, e incluso capacitando o formando a la plantilla en prácticamente en cualquier lugar donde se encuentren.
- **Cloud Computing:** La gran tecnología del siglo XXI. Es y será la gran apuesta de la verdadera digitalización en las empresas. Solo es cuestión de tiempo que se imponga y extienda masivamente en el parque empresarial alrededor del mundo. El poder pagar solo por el uso que demos a la tecnología es un hito importante por lograr en el futuro. El poder visualizar o acceder a los datos desde cualquier lugar donde te encuentres, desde cualquier dispositivo y a cualquier hora es un reto importante que adelantarán muchas organizaciones.
- **Inteligencia artificial (IA):** La inteligencia artificial no es el futuro, sino el presente y puede aportar soluciones a muchos desafíos. Con la IA se puede conocer lo que quiere cada consumidor y se puede ofrecer una propuesta personalizada adaptada a sus gustos. En una industria tan cambiante que se reinventa constantemente, las compañías deben estar atentas y alerta a cualquier innovación en materia de IA, para ir integrándola a su oferta según sus intereses y su modelo de negocio.

Estas son algunas muestras de las tecnologías que están impulsando a las empresas a un nuevo escalón en la denominada transformación digital.

(Madrid, I., 2016), los procesos de transformación digital son una cuestión de liderazgo, el guiar a la empresa a nuevos estadios o modelos de negocio, impulsados por la tecnología debería ser el fin último de cualquier empresa. El formar masivamente a sus trabajadores, el facilitar los procesos de cambio y el gestionar los cambios que requiere la empresa, sin duda alguna, se convierte en un verdadero desafío para las empresas, en principios de siglo

La innovación, el conocimiento y la información

(Foray, D., David, D, 2002). Para entender mejor el desarrollo del concepto de transformación digital es importante conocer la evolución de la innovación, el conocimiento y la información.

La **innovación** es un tipo determinado de actividad económica destinada a la elaboración de productos, procedimientos o métodos de organización nuevos, un toque de origen humano que produce originalidad y unicidad. La innovación se relaciona normalmente con aplicaciones comerciales y hay que distinguir entre invención, la idea original, y la innovación, su realización comercial. No todas las actividades de invención tienen una aplicación comercial, pero en toda innovación hay, desde luego, una parte de invención.

(Pecorella, Francisco, 2016), los seres humanos tenemos una estructura lineal de pensamiento que nos hace resolver problemas de forma tradicional. La creatividad y la innovación requiere dejar atrás los esquemas mentales convencionales.

(Foray, D., David, D, 2002). el insumo más decisivo para la innovación es el **conocimiento**. Mientras la **información** es el flujo de datos, el conocimiento es una información almacenada que se organiza en un esquema conceptual. La innovación es la capacidad de mezclar y combinar diferentes tipos de conocimientos en algo nuevo, diferente y sin precedentes, que tiene un valor económico.

Parecida al arte, la innovación es una expresión creativa; pero, a diferencia de aquél, la valoración de la innovación no depende del espectador, sino de su aceptación en el mercado, que otorga una recompensa comercial a las entidades innovadoras, y repercute en la sociedad en términos de bienestar económico, prosperidad y desarrollo

(Carballo, Roberto 2011), la conciencia, el conocimiento consciente es el fundamento de la madurez y hasta el sentido común. Maduramos cuando somos conscientes; maduramos cuando sabemos lo que va a pasar por que la experiencia se ha transformado en <ciencia>, en conocimiento en nuestro interior, y entonces podemos anticiparnos a lo que va a pasar con muchas probabilidades de acertar.

La digitalización

(Territorio Creativo, 2013). La evolución hacia la fotografía digital no pilló por sorpresa a Kodak, que registró una de las primeras patentes de cámara digital en 1975 y previó con 30 años de antelación el vuelco tecnológico. Pero tras varios intentos, la empresa fundada por George Eastman en 1888 no resistió al tsunami digital y se encuentra en proceso de reestructuración profunda, tras la quiebra de 2012. Al contrario que Kodak, Netflix se enfrentó a una transformación radical apenas transcurridos 10 años desde su fundación en 1997, teniendo que reconvertirse, pasando de la logística de entrega de vídeos a domicilio, a la distribución de contenidos en Internet.

Cuando en 2003 Netflix anticipa la tecnología del streaming, cimentada en la evolución de la banda ancha y la tecnología de codecs de vídeo, se pone manos a la obra para reconvertir sus capacidades internas y edificar prácticamente de cero una compañía esencialmente tecnológica. En 2009 el impulso de su negocio de streaming la hace pasar de 12.3 millones de suscriptores a 24.4 en apenas dos años, rondando los más de 30 millones de suscriptores online a finales de 2013. Aunque se ciernen muchas amenazas alrededor de Netflix, nadie pone en duda su capacidad de reinención.

La digitalización le está dando poder al individuo. El acceso ubicuo a la información, la conectividad y la convergencia con otros avances tecnológicos, nos dota de súper poderes. Los signos se aprecian por doquier: activos digitales como Wikipedia o el software libre, empresas como Local Motors, la economía P2P y una miríada de startups poniendo en jaque a grandes corporaciones. Se acortan los ciclos de vida de las empresas, de sus productos y servicios.

Empresas que ayer eran líderes en su categoría, hoy no encuentran su espacio. En 1960 el período medio de pertenencia de una empresa al índice Standard & Poors 500 era de 60 años. En 2010 ese período medio de permanencia es de 15 años. Si este ritmo continúa, en 2025 el 75% de las empresas que hoy habitan el S&P 500 ya no lo hará.

(Territorio Creativo, 2013). Nos enfrentamos a un siglo XXI muy diferente al XX. En el siglo XX, innovar recurrentemente parecía “cool”. Una opción. En el siglo XXI innovar es una obsesión. Sólo quien innova subsiste. Vivimos la época de la humanidad más exigente en términos de innovación empresarial. Para la que se requerirá gente que quiera tomarse la molestia de innovar.

La era digital

(School, Foxize, 2015). La llegada de Internet está transformando digitalmente toda la sociedad, y, por tanto, también a las empresas. No adaptarse a la nueva era digital probablemente significará no existir en el futuro, y, por lo tanto, todas las empresas nos hemos de plantear cómo transformarnos y aprovechar las oportunidades que nos abre el mundo digital.

En primer lugar, lo digital ha cambiado a las personas en nuestra forma de ser y de actuar; vivir en un mundo hipercomunicado (no tenemos teléfono, tenemos un terminal de relación con el mundo, que ha roto las diferencias horarias y las distancias), hiperconectado (todo está conectado a Internet: teléfono, ordenador, TV y los objetos) e hiperrelacionado (las redes sociales han transformado la forma de

comunicarnos y han incrementado nuestro número de “amigos” y relaciones), ha hecho que recibamos muchos más impactos en nuestro cerebro y que se hayan reducido nuestras capacidades de concentración, que busquemos estímulos inmediatos, y en general, que cambiemos nuestra forma de interactuar con la información, las personas y las empresas.

En segundo lugar, en nuestra forma de consumir la información; la información se ha digitalizado, tenemos muchas más fuentes que nunca, y ha dejado de ser unidireccional, para trabajar también en red. El poder de la red y de las personas se ha puesto ya por delante del liderazgo individual de algunos medios.

En tercer lugar, en nuestra forma de trabajar, puesto que tenemos más tecnologías y soluciones en nuestro bolsillo, las que muchas veces nos pone la empresa en nuestro puesto de trabajo. Los usuarios se han liberado del departamento de tecnologías de la información, se buscan sus propias herramientas de trabajo en la nube, buscan herramientas más colaborativas y sociales, y la informática se ha consumerizado¹.

(Lombardero, Luis 2015), la transformación digital no se limitará al comercio electrónico ni los contenidos digitales ni a la presencia en redes sociales, sino que abarca todas las esferas de la economía.

(School, Foxize, 2015). finalmente, así como personas hemos cambiado nuestra forma de actuar, nuestra forma de consumir la información y nuestra forma de trabajar queda claro que las empresas tendrán que cambiar también y transformarse digitalmente, y especialmente en la forma en la que se acercan a sus consumidores, en lo que comunican y cómo lo hacen, en la forma en la que venden, etc.

La internalización de los negocios ha transformado modelos y se ha llevado otros por delante, la competencia se ha redefinido, y seguirán apareciendo nuevos

¹ Consumerización es una tendencia creciente en la cual las nuevas tecnologías de la información surgen primero en el mercado del consumidor y luego se propagan hacia las organizaciones comerciales y gubernamentales.

emprendedores con proyectos disruptivos que cambiarán la forma en la que se han hecho ciertos negocios hasta la fecha, o creando nuevos negocios que antes no existían.

La economía digital,

(RocaSalvatella, Adigital, 2014). Se estima que, en 2016, más de 3.000 millones de personas estarán conectadas a internet. Para entonces, la economía digital representará más del 5% del PIB en las economías medias del G20², porcentaje que será del 12% en las más avanzadas. Si la economía digital fuera un país, este se situaría por tamaño en la quinta posición del mundo, sólo por detrás de Estados Unidos, China, Japón y la India.

La Economía digital se ha convertido ya en el motor de las economías más avanzadas, pues representa según algunas fuentes en torno al 20% del crecimiento del PIB y tiene un peso económico mayor que sectores como el agrícola o el energético. En España se estima que el impacto de internet superaba en 2011 los 23.400 millones de euros (2,4% del PIB), 9.200 de los cuales correspondían al comercio electrónico cifra que superó los 12.000 millones de euros al finalizar 2013.

Comprender el proceso de transformación digital supone asumir que esta transformación afecta a todos los sectores; que se ha invertido la brecha digital entre países desarrollados y países en desarrollo al tiempo que el usuario en estos últimos países se está convirtiendo en un actor cada vez más relevante e influyente.

Aunque la mayoría de las organizaciones ya se están ajustando y reorganizando para adaptarse a las demandas de esta nueva economía digital, no todas están en la misma fase de desarrollo digital. La transformación digital de los negocios es un proceso que se está dando de manera desigual y se produce a

² El Grupo de los veinte (G20) de ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales se estableció en 1999, para reunir a las economías industrializadas y en desarrollo más relevantes y debatir cuestiones clave en la economía mundial.

diferentes velocidades según el sector, se podrían determinar cuatro etapas en el proceso de transformación digital de las empresas:

1ª Etapa. Los procesos: En la mayoría de las empresas, los primeros pasos digitales están centrados en la mecanización y optimización de procesos. En sectores como la banca este camino se inició hace más de treinta años con la aparición de cajeros automáticos y el despliegue de las tarjetas de crédito y de débito. Pero la mecanización de procesos no es lineal en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales. Ya es habitual ver a los taxistas con GPS, pero aún los hay que no aceptan el pago con la tarjeta de crédito. La digitalización de los procesos avanza a medida que los beneficios de su puesta en marcha superan los gastos de inversión.

2ª Etapa. Los puntos de contacto con el cliente: Más allá de los coyunturales Facebook o Twitter, la ciudadanía exige ser atendida las veinticuatro horas del día todos los días del año, sea donde sea. Los dispositivos móviles, además, han favorecido que los niveles de interacción y de exigencia de nuestros públicos se disparen de forma exponencial, y además de manera masiva. Esto ha comportado la necesidad de mecanizar nuestro front-office. Revisar todos nuestros puntos de contacto con el cliente, sin embargo, requiere un profundo rediseño de procesos, sistemas, perfiles profesionales, e incluso de cultura de la compañía, y lleva al territorio de las bases de datos segmentados, la personalización y la experiencia de usuario, pero también de la transparencia, de unos mercados cada vez más informados.

3ª Etapa. Los servicios y los productos: Si una empresa ha mecanizado correctamente sus procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente, entra casi de forma inevitable en la tercera etapa de la digitalización, centrada en el diseño de nuevos servicios y productos. Amazon, por ejemplo, sugiere qué libros podríamos estar interesados en leer o un médico puede monitorizar en tiempo real las constantes vitales de un paciente que está en su casa. Una avalancha de nuevas oportunidades que antes de la digitalización eran

ciencia ficción y que, en breve, serán demandas lógicas del mercado, si es que no lo son ya.

4ª Etapa: El modelo de negocio: Finalmente, el estadio final de esta evolución digital es reconsiderar el modelo de negocio, y este es aún un paso casi marginal. En la mayoría de los sectores, el actual jugador dominante se desarrolla con más o menos agilidad en las tres primeras etapas, pero presenta fuertes resistencias en explorar de manera decidida esta cuarta. El cambio de modelo de negocio aún tiene algo de radical y, quien lo explora con menos vergüenza, son los nuevos jugadores. Spotify en música, AirBnB o Booking en turismo, Uber en transporte público. Nuevos jugadores irreverentes contra los cuales la primera defensa acostumbra a ser legal o jurídica, pero que parecen imparables.

A pesar de que el desarrollo digital de las empresas es desigual, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el sector vinculado a las tecnologías digitales y de la comunicación tiene una contribución superior al 4% tanto en las economías más desarrolladas del mundo (Japón, EE. UU. y la UE) como en las economías emergentes (BRICS). (RocaSalvatella, Adigital, 2014).

La transformación digital, es fundamental para la generación de nuevos modelos de negocio en la empresa del futuro, como se indica en el informe del BBVA “Reinventar la empresa en la era digital”, donde se dice lo siguiente: “Los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy”. Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Desaparecerán. Vivimos un momento de cambio, y ya nos explicaba Peter Drucker que donde hay cambio hay oportunidades. Pero el que no ve las oportunidades verá amenazas. El futuro empieza hoy.” (BBVA, 2014).

En el reporte denominado “How the new business models in the digital age have evolved” elaborado por dosdoce.com, se muestra una hoja de ruta de los modelos de negocios digitales.

La figura 1.4 muestra la baja, mediana o alta complejidad para adoptar los nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, analizando el modelo de servicio y contenido de BIG DATA apreciamos que los modelos de negocio asociados a este son entre mediana y alta complejidad.

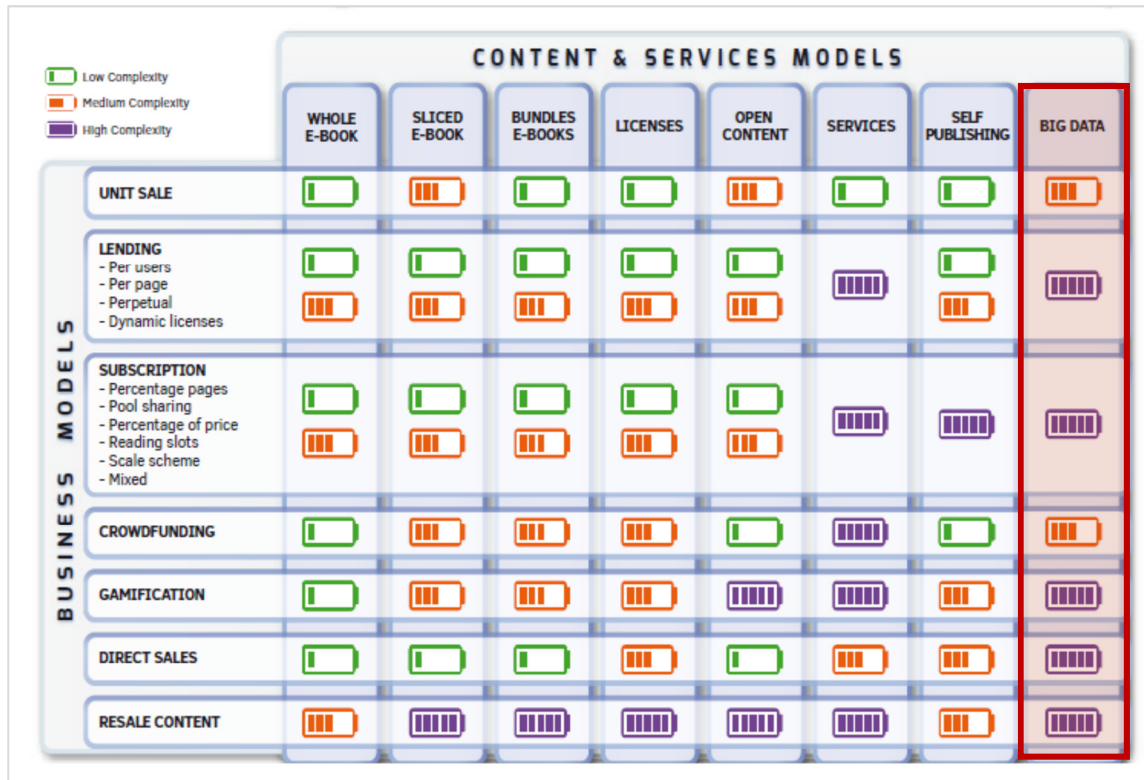


Figura 1.4: Hoja de ruta de los modelos de negocios digitales. (Dosdoce.com., 2014).

A continuación, en la figura 1.5 se muestra la evolución de la web, desde la era de la PC hasta la web 4.0, podemos apreciar que la evolución se ha dado de manera exponencial, lo que ha generado en la actualidad hacer uso de la transformación digital de los negocios como parte necesaria para el desarrollo empresarial.

Actualmente la inteligencia artificial es una de las nuevas tecnologías que está revolucionando el mundo empresarial, permitiendo mejorar procesos, servicios, ingresos, entre otros.

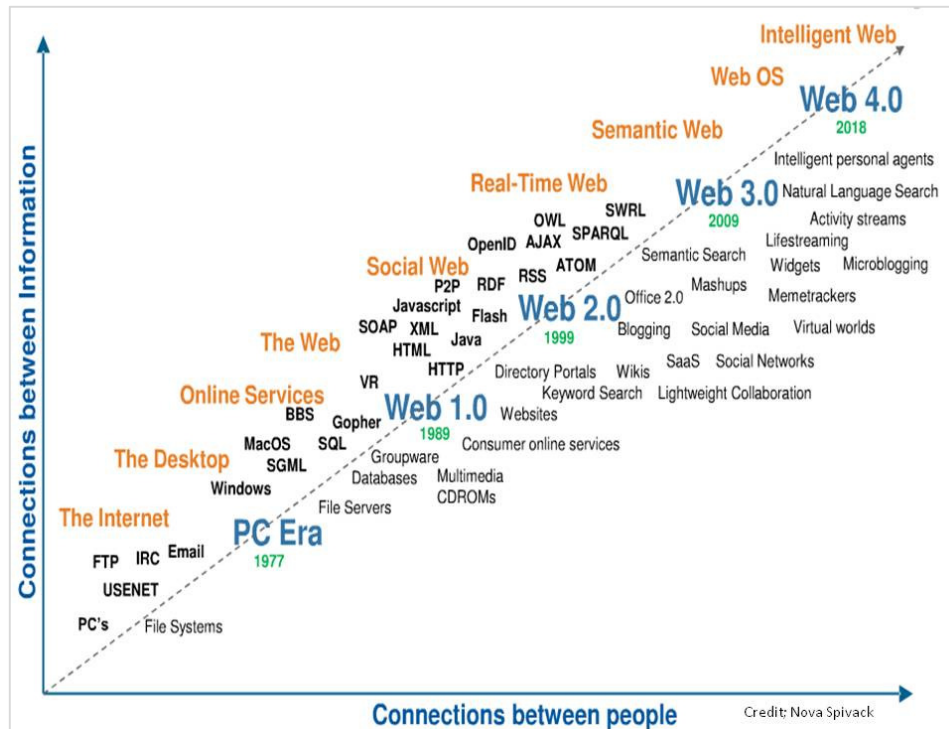


Figura 1.5: Evolución de la Web (Radar networks & Nova Spivack, 2007).

(Pretell, A. A., 2014). De acuerdo con el “Estudio cualitativo de las variables para el Uso de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC), por las empresas del segmento MYPE” de 2014, elaborado por el consejo Nacional de la Competitividad, se indica que “... la mayoría de las empresas que pertenecen a este segmento de la MYPE, sin distinguir entre formales e informales, manejan procesos primarios, sin sistemas que los apoyen en el ahorro de tiempo y que generen mejores productos para el cliente”. Asimismo, en el mismo estudio se dice que “La adopción de tecnología para agilizar los procesos, ordenarlos y darles un valor agregado, enfrenta su principal barrera en la generación a la que pertenecen quienes las dirigen; mayores de 45 o 50 años y de nivel bajo en educación”.

Según lo indicado en el párrafo anterior, se aprecia que el nivel de uso de procesos de negocio es básico en las MYPES, lo que podría limitar el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y además impediría reaccionar oportunamente a los cambios que

actualmente se observan en el ecosistema empresarial³, en donde nuevos competidores se posicionan rápidamente en el mercado, integrándose a esta era digital, de la sociedad de la información a la del conocimiento, en donde *“Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento”* - Rupert Murdoch.

Asimismo, del estudio realizado, se aprecia que el nivel educativo también es un factor para tener en consideración, ya que el mismo puede ser una limitante para el entendimiento de nuevos modelos, metodologías, tecnologías, entre otros.

1.2 Marco Teórico

En relación con el marco teórico se han encontrado un conjunto de marcos de referencia que permiten la implementación de la transformación digital en las organizaciones, cada una de ellas con sus particularidades, pero enfocadas en brindar condiciones para la adopción de nuevas tecnologías.

Haciendo un preámbulo a los marcos de referencia revisados, en opinión de Javier Megias - CEO de Startupxlore con relación a la transformación digital de la empresa dice lo siguiente: “Vivimos tiempos inciertos para muchas empresas, pero también plagados de oportunidades”.

El entorno en el que competían hace apenas unos años se ha transformado completamente:

- La velocidad a la que suceden los cambios se ha incrementado exponencialmente, y no paran de aparecer competidores más rápidos y ágiles.
- Ahora se compite de forma global, con empresas de todo el mundo.
- Los clientes han cambiado, cada día son más exigentes pero la presión por los precios no ha disminuido.

³ Según el Banco Interamericano de Desarrollo “es una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez parte del mismo ecosistema de negocios. Incluye proveedores, productores líderes, competidores, entre otros”.

- Se exige a la empresa trabajar cada vez en más canales, y estar presente en redes sociales, comparadores, etc.
- Necesidades de “inteligencia” de la compañía, que necesita cada vez tener datos más actualizados para poder tomar las decisiones correctas.
- El perfil de los empleados y su forma de trabajar cambia: deslocalización, equipos distribuidos, freelances, puestos móviles.

Todos estos cambios han sido catalizados por la tecnología, sin embargo, muchas empresas a veces tienen la sensación de “ser la última en enterarse”. Esta misma tecnología puede ser una potente herramienta para transformar el negocio de la empresa, permitiéndole competir de forma global y mejorar de forma notable su posicionamiento y, sobre todo, cuenta de resultados:

- Las herramientas digitales permiten diseñar nuevos modelos de negocio o hacer mucho más eficientes sobre los que ya opera la empresa (autoservicio, producción, e-Commerce).
- La audiencia global permite a las empresas especializarse en sus áreas de excelencia, ya que su mercado es mucho más grande. Lo que implica que la calidad de sus servicios aumenta.
- Un entorno digital y conectado permite a las MYPES a competir en velocidad y calidad de servicio con las grandes multinacionales, más lentas y menos proclives al cambio.
- Tecnologías y herramientas de mensajería como WhatsApp o las apps móviles habilitan canales de comunicación con los clientes instantáneamente, lo que permite proveer productos bajo demanda o integrar a proveedores.
- Las redes sociales permiten a la empresa no sólo abrir un nuevo canal de relación con sus clientes, sino ser parte de una comunidad y transmitir mejor su esencia y diferenciación en un mundo donde cada día es más complejo llegar al cliente.

Esta transformación digital de la empresa es sin duda una gran oportunidad sobre todo para las MYPES y startups, que gracias a la tecnología pueden no sólo competir sino a menudo transformar mercados tradicionales en los que su única forma de diferenciarse era el precio.” (School, Foxize, 2015).

En la presente sección se muestra un resumen de cada uno de los modelos evaluados, y posterior a ello un cuadro comparativo integrando los tres modelos:

Modelos de Transformación Digital

David L Rogers

Bloque Dominio	David L Rogers
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> • Canalizar el marketing reinventándolo • Ruta de acceso a la compra • Comportamientos básicos de las redes de clientes
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de modelo de negocios • Efectos en las redes directos e indirectos • Intermediación y desintermediación • Entrenar en valor competitivo
Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de valor de datos • Manejo de grandes volúmenes de datos • La toma de decisiones basada en datos
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentación divergente • Experimentación convergente • Prototipo mínimamente viable • Ampliar rutas
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de valor de mercado • Caminos para salir de un mercado en retroceso • Pasos para apuntalar la evolución de valor

Cuadro 1.1: Modelo de transformación digital. (Rogers, D. L, 2016).

RocaSalvatella

Bloque Dominio	RocaSalvatella
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad. • Entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa. • La visión empresarial de lo digital, es un eje transversal que afecta a todo el negocio.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanización y optimización de procesos. • La mecanización de procesos no es lineal en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales.
Puntos de Contacto	<ul style="list-style-type: none"> • La población accede de manera masiva a la red. • Los dispositivos móviles han favorecido que los niveles de interacción • No mecanizamos nuestro back-office, ahora tenemos que atacar nuestro front-office.
Diseño de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en el diseño de nuevos servicios y productos. • Procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente correctamente mecanizado
Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar el modelo de negocio. • Redefinir la intermediación en un sector. • Big Data como medio de conocer las necesidades del mercado. • entender el negocio que de una base tecnológica.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. • Resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales inconvenientes. • Promover la adopción de competencias y habilidades digitales.

Cuadro 1.2: Modelo de transformación digital. (RocaSalvatella, 2014).

MIT Center | Capgemini Consulting

Bloque Dominio	MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting
Experiencia del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los clientes • Segmentación basada en la analítica • Conocimiento informado de la sociedad • Crecimiento de los ingresos • Venta mejorada digitalmente • Comercialización predictiva • Simplificación de los procesos del cliente • Puntos de contacto con el cliente • Servicio al cliente • La coherencia en varios canales • Autoservicio
Procesos Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de digitalización • Mejora del rendimiento • Nuevas características • Disponibilidad del trabajador • Trabajar en cualquier lugar en cualquier momento • Comunicación más amplia y más rápida • Comparte el conocimiento a la comunidad • Gestión del rendimiento • Transparencia operativa • Toma de decisiones basada en datos
Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio digitalmente modificado • Aumento de producto/servicio • De transición física a la digital • Encapsulamiento digital • Nuevo negocio digital • Productos digitales • Remodelación de las fronteras organizacionales • Globalización digital • Integración de la empresa • Autoridad para la toma de decisiones • Servicios digitales compartidos

Cuadro 1.3: Modelo de transformación digital. (Capgemini Consulting, 2011).

De acuerdo con lo antes mencionado, cada uno de los modelos cuenta con sus particularidades, pero de acuerdo con lo revisado en ninguna se ha incluido la gestión de cambio como medio facilitador de la transformación digital de las organizaciones. Este factor es muy importante ya que incluye a los colaboradores de la organización en el proceso de transformación de manera efectiva.

A continuación, se muestra una matriz comparativa de transformación digital entre los tres modelos revisados: David L Rogers, RocaSalvatella y MIT Center | Capgemini Consulting.

MATRIZ COMPARATIVA DE MODELOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Bloque Dominio	David L Rogers	RosaSalvatella	MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Canalizar el marketing reinventándolo • Ruta de acceso a la compra • Comportamientos básicos de las redes de clientes 	<p>En este punto el RocaSalvatella brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentación basada en la analítica ▪ Conocimiento informado de la sociedad • Crecimiento de los ingresos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta mejorada digitalmente ▪ Comercialización predictiva ▪ Simplificación de los procesos del cliente • Puntos de contacto con el cliente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente ▪ La coherencia en varios canales ▪ Autoservicio
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de modelo de negocios • Efectos en las redes directos e indirectos • Intermediación y desintermediación • Entrenar en valor competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar el modelo de negocio. • Redefinir la intermediación en un sector. • Big Data como medio de conocer las necesidades del mercado. • entender el negocio que de una base tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio digitalmente modificado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de producto/servicio ▪ De transición física a la digital ▪ Encapsulamiento digital • Nuevo negocio digital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos digitales ▪ Remodelación de las fronteras organizacionales • Globalización digital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de la empresa ▪ Autoridad para la toma de decisiones ▪ Servicios digitales compartidos
Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de valor de datos • Manejo de grandes volúmenes de datos • La toma de decisiones basada en datos 	<p>En este punto el RocaSalvatella brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de digitalización <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora del rendimiento ▪ Nuevas características • Disponibilidad del trabajador <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en cualquier lugar en cualquier momento

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación más amplia y más rápida ▪ Comparte el conocimiento a la comunidad • Gestión del rendimiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia operativa ▪ Toma de decisiones basada en datos
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentación divergente • Experimentación convergente • Prototipo mínimamente viable • Ampliar rutas 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en el diseño de nuevos servicios y productos. • Procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente correctamente mecanizados. 	En este punto el MIT brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de valor de mercado • Caminos para salir de un mercado en retroceso • Pasos para apuntalar la evolución de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • La población accede de manera masiva a la red. • Los dispositivos móviles han favorecido que los niveles de interacción. • No mecanizamos nuestro back-office, ahora tenemos que atacar nuestro front-office. 	En este punto el MIT brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto
Visión	En este punto el David Rogers brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad. • Entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa. • La visión empresarial de lo digital es un eje transversal que afecta a todo el negocio. 	En este punto el MIT brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto
Procesos	En este punto el David Rogers brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanización y optimización de procesos. • La mecanización de procesos no es lineal en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales. 	En este punto el MIT brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto
Cultura Organizacional	En este punto el David Rogers brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. • Resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales inconvenientes. • Promover la adopción de competencias y habilidades digitales. 	En este punto el MIT brinda pocos comentarios puntuales sobre este aspecto

Cuadro 1.4: Matriz comparativa de modelos de transformación digital. Elaboración Propia.

1.2.1 Transformación Digital

“La transformación digital es la oportunidad estratégica de incorporar nuevas tecnologías, pero sobre todo nuevas lógicas para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades”. (Schuda, F.,2016).

“La transformación digital es el resultado de las empresas que buscan adaptarse a esta embestida de las tecnologías de punta, que afectan el comportamiento del cliente y el empleado. A medida que la tecnología se convierte en un elemento permanente en la vida cotidiana, las organizaciones se enfrentan a una creciente necesidad de *actualizar las estrategias de tecnología heredadas, así como metodologías de apoyo, que permitan reflejar mejor cómo el mundo real está evolucionando*”. Steve Jobs. (Isaacson, W., 2011).

1.2.1.1 Beneficios de la transformación digital

De acuerdo con lo mostrado en la publicación “Digital Transformation” elaborada por Altimeter Group (The gA Center for Digital Transformation, 2015), se muestran los beneficios de la transformación digital. La figura 1.6. muestra los diversos beneficios que conlleva a la aplicación de la Transformación Digital en las Organizaciones desde la actualización de la visión de la compañía hasta el incremento de la conversión de los clientes y lealtad de estos.

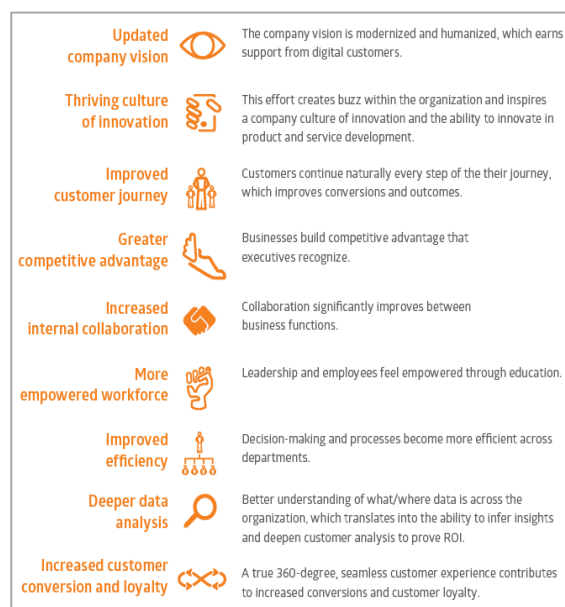


Figura 1.6: Beneficios de la Transformación Digital (The gA Center for Digital Transformation, 2015)

Se puede observar que existen varios beneficios para la empresa, de los que se pueden resaltar por el impacto en la organización es la “actualizada visión de la empresa”, lo cual ayuda a tener una concepción amplia y clara del desenvolvimiento del entorno, que permita generar nuevos modelos de negocio que atiendan las necesidades de los clientes.

1.2.1.2 Competencias digitales para el éxito profesional

La consultora RocaSalvatella en el libro “Cultura digital y transformación de las organizaciones”, propone un marco de referencia de ocho competencias digitales para el éxito profesional como parte de la transformación digital, las cuales se describirán a continuación. (Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G., 2014).

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

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

Nos situamos ante una transformación con base tecnológica, que usa como insumo la información y el conocimiento, y que está siendo conducida por un rápido, aunque heterogéneo, ritmo de adopción social que da lugar a una nueva economía, inestable, compleja y digital. Una economía en la que empresas de nueva generación, más digitales, ágiles y veloces.

La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. Las organizaciones que tienen la cultura adecuada y el talento necesario resuelven magníficamente sus objetivos estratégicos. Así, el reto de la

transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento.

Ocho competencias digitales para transformar los negocios:

Desde el punto de vista de RocaSalvatella considera ocho competencias básicas que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital. Asimismo, según su criterio todas deben estar orientadas a resultados.

1. *Conocimiento digital:* Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
2. *Gestión de la información:* Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
3. *Comunicación digital:* Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.
4. *Trabajo en red:* Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.
5. *Aprendizaje continuo:* Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
6. *Visión estratégica:* Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
7. *Liderazgo en red:* Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
8. *Orientación al cliente:* Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.



Figura 1.7: Cultura digital y transformación de las organizaciones RocaSalvatella Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G., (2014).

La transformación digital “no es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos”. La transformación digital es una responsabilidad compartida, pero es sobre todo responsabilidad de los equipos directivos adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de la cultura digital y de estas competencias digitales.

El desafío digital exige a las organizaciones el desarrollo de una nueva cultura empresarial soportada sobre un conjunto de nuevas competencias caracterizadas por el papel protagonista de lo digital y que se desarrollan a través de la colaboración y la construcción de redes.



Figura 1.8: Cultura empresarial soportada por nuevas competencias RocaSalvatella. Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014).

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

La mayor preocupación tiene que ver con el profundo cambio que lo digital representa en la interacción con los clientes, en las formas de gestionar internamente personas, equipos y conocimientos y en la redefinición de los procesos y la gestión del trabajo.

La clave para las organizaciones y los profesionales es ser capaces de ver el cambio digital no como una amenaza sino como una gran oportunidad para adaptarse, aprender, reaprender, evolucionar y avanzar.

1.2.2 Desarrollo Empresarial

Delfín, Flor & Acosta, María. (2016), indica que el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una MYPE aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado.

Delfín, Flor & Acosta, María. (2016). En la actualidad es imperativo para el empresario capacitarse para poder desarrollar aquellas competencias que no posee y que le permitan ser el líder que necesita su organización para el logro del desarrollo empresarial que la MYPE requiere.

González, Jaime. (2014). En sus conclusiones indica: Es posible comprender que el desarrollo empresarial constituye el conjunto de acciones para el cambio de una organización cuyo fin es el crecimiento y mejora de su accionar

corporativo, sea ésta aumentando su presencia en el mercado o su competitividad. De igual manera, es el proceso por el cual el empresario y su equipo consiguen o fortalecen habilidades y destrezas, que ayudan al manejo eficiente de los recursos de la compañía, dando innovación de productos y procesos, lo cual, al fin y al cabo, den crecimiento sostenible a la empresa.

De acuerdo con la RAE (Real academia española), la palabra “desarrollo” significa; acción y efecto de desarrollar (realizar o llevar a cabo algo) o desarrollarse, y la palabra “empresarial” significa; perteneciente o relativo a las empresas o a los empresarios. En el contexto referenciado en la presente tesis se concuerda con lo referenciado por lo indicado por Gonzáles, Jaime. (2014), en donde indica que “el desarrollo empresarial constituye el conjunto de acciones para el cambio de una organización cuyo fin es el crecimiento y mejora de su accionar corporativo”

La presente tesis presenta a través de la metodología propuesta un conjunto de acciones que motivan un cambio en la MYPE, generando un crecimiento y mejora de su accionar.

1.2.3 Disrupción Digital

En principio es definir la palabra disrupción, que, según la Real Academia Española, viene del inglés *disruption*, y este del latino *disruptio*, *ōnis*, var. de *diruptio*, -*ōnis* 'rotura, fractura'.

Con relación a ello, la disrupción digital es un cambio drástico en la forma como las empresas generan nuevas formas de llegar al cliente haciendo uso de herramientas tecnológicas.

En siguiente cuadro elaborado por la consultora McKinsey&Company (McKinsey, 2016)., se muestran las acciones (agudeza, acción, aceleración y adaptación) a considerar para establecer un adecuado contacto con la disrupción digital en el ecosistema empresarial.

El mundo ha cambiado drásticamente, y ello hace necesario que las organizaciones se encuentren preparadas para tomar acciones rápidas que permita el compromiso con los clientes, así como la participación a través de la innovación de nuevos productos y/o servicios en nuevos mercados.

	Detectable Señales débiles con un montón de ruido	Clara Aparición de un validado modelo de negocio	Inevitable Masa crítica de adopción alcanzado	Nueva normalidad A escala y madura
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué impulsa a la economía de mi modelo de negocio y las tecnologías actuales podría oponerse a ella? ¿Hay nuevos modelos de negocio que pueden adaptarse mejor a las necesidades de al menos algunos de mis clientes? ¿Puedo ser un ganador en los nuevos modelos de negocio? ¿Qué nos llevará? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Puedo hacer algo para detener o retrasar la interrupción? ¿Cuál es la trayectoria de referencia de mi negocio si me quedo en el camino de la corriente? ¿Qué tan importante es la acción preventiva? ¿Realmente tengo tiempo para esperar? ¿Qué opciones y capacidades debería construir ahora? ¿Qué tan cerca en caso de que sea con la actividad principal? ¿Cómo puedo conseguir apoyo dentro de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Alguno de mis nuevas empresas Dame un punto de partida para competir en el nuevo modelo? ¿Puedo tener uno? ¿Debo entender los cambios radicales necesarios para crear un nuevo motor económico? ¿Qué hago con el núcleo antiguo: seguir corriendo por dinero en efectivo, radicalmente transformo, ¿reducir el tamaño o la salida? ¿Cómo puedo hacer que la idea de pasar agresivamente los recursos? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es una aspiración realista en el nuevo contexto de la industria? ¿Es mi empresa capaz de auto-disrupción continua? ¿Es una salida la mejor opción?
Acciones	Agudeza <ul style="list-style-type: none"> Reunir una visión aguda y el privilegio de trabajar a través del ruido Rete a su propia historia Ver su negocio a través de la lente de un disruptor potencial 	Acción <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una cartera de nuevas iniciativas con enfoque de inversión etapa cerrada, para crear opciones y construir capacidades Exponer la actividad principal a la competencia con las nuevas empresas Si es necesario, iniciar la transformación de la actividad principal 	Aceleración <ul style="list-style-type: none"> Cambio de recursos (incluyendo el enfoque de gestión de negocio principal) doblar en nuevas empresas Construir una coalición de los creyentes a cambiar la mentalidad en toda la organización 	Adaptación <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el talento y las capacidades necesarias para competir en el nuevo modelo Estructuralmente realinear la base de costos para que coincida con los nuevos centros de utilidades evaluar escenarios 'mejor del propietario
Peligrosos	Miopía <ul style="list-style-type: none"> El exceso de confianza ignorancia voluntaria (I. S., que no buscan o el deseo de ver las tendencias disruptivas) El afianzamiento de la ortodoxia 	Evitación del dolor <ul style="list-style-type: none"> La renuencia a soportar el dolor de costo por adelantado Disposición a canibalizar el negocio central Poner resultados a corto plazo por delante de valor a largo plazo 	Inercia <ul style="list-style-type: none"> Centros viejos de bloqueo de energía en los recursos cada vez más escasos Base de costes Legado convierte en un ancla Las nuevas iniciativas obtienen 	Ajuste <ul style="list-style-type: none"> La falta de capacidad de las personas o para competir en el nuevo mundo La posibilidad de que usted es demasiado tarde para el juego Falta de voluntad para tomar decisiones difíciles de propiedad

		de boquilla, pero poco compromiso real	• Posibilidad de que la industria ya no es rentable
--	--	--	---

Cuadro 1.5: Como afrontar la disrupción digital en el ecosistema empresarial. (McKinsey, 2016).

De acuerdo con lo mencionado por la empresa consultora KPMG en su artículo Digital disruption – dive in to thrive, se indica que “La respuesta a la disrupción digitales implica el dominio y la aplicación de nuevas tecnologías que requieren nuevas habilidades.

Muchas de estas nuevas habilidades son difíciles de obtener, y esto sólo puede empeorar a medida que más organizaciones no emprendan iniciativas de negocios digitales”. (KPMG, 2014).

El siguiente gráfico elaborado por KPMG Global CIO Advisory Pulse Survey 2014, muestra cuáles son los mayores retos en respuesta a la disrupción digital. Siendo el mayor de ellos la falta de habilidades críticas 65%, resistencia al cambio con 56%, falta de visión 55%, mala comprensión del impacto 52%.

Al darnos cuenta de los valores representados podemos inferir en que no existe un entendimiento adecuado de cómo los modelos de negocios disruptivos están cambiando la forma de captar nuevos mercados y como se genera con ello valor al cliente y compromiso con la marca.

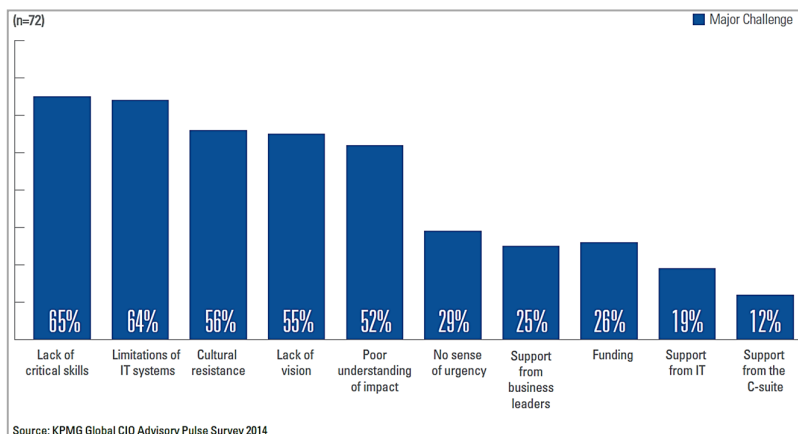


Figura 1.9: Retos en respuesta a la disrupción digital. (KPMG, 2014).

El *MIT Technology Review* realizó una búsqueda de las empresas más disruptivas en el año 2015, para ello estableció algunos criterios como que la empresa deba disponer de tecnología realmente innovadora y un modelo de negocio que es a

su vez práctico y ambicioso, con el resultado de que ha definido la agenda en su sector durante los últimos 12 meses. (MIT Technology Review, 2015).

Las 50 empresas según el MIT se muestran en la siguiente figura, distribuidas en cinco categorías (transporte, computación y comunicaciones, biotecnología, internet y medios digitales, energía).

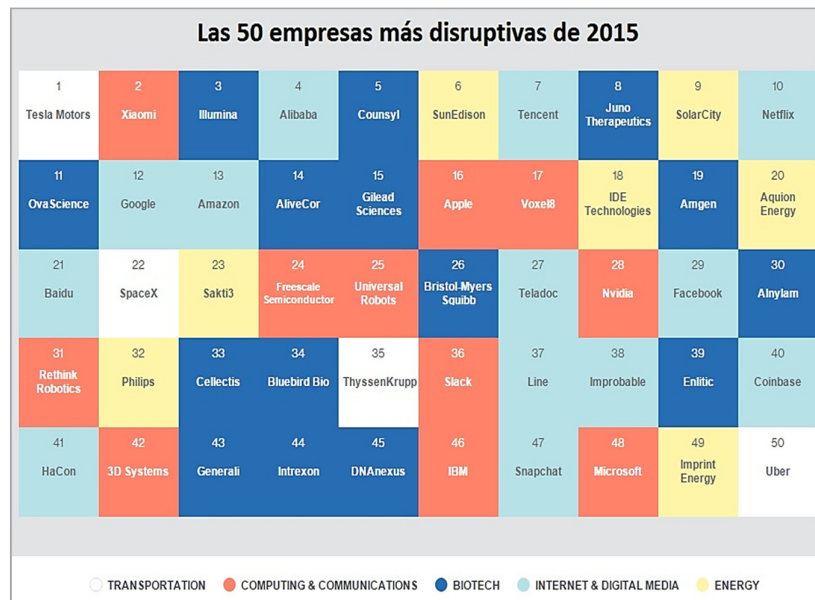


Figura 1.10: 50 empresas más disruptivas 2015. (MIT Technology Review, 2015)

En la figura se pueden apreciar empresas como Netflix, Amazon, Tesla Motos, Phillips, entre otras. Las cuales han aplicado propuestas disruptivas generando valor al mercado y a sus organizaciones.

Es por todo ello que, la *transformación digital es un proceso necesario* en todas las empresas actuales si quieren competir en un mercado cada vez más globalizado, interconectado y digital. La transformación digital implica un cambio en la manera de hacer las cosas en una empresa y en la forma en que ésta se relaciona con sus clientes y stakeholders, adaptándose al entorno digital a lo largo de toda su estructura.

Sin una correcta adaptación al entorno digital, ninguna empresa actual podrá resultar competitiva a mediano plazo, por lo que este cambio organizativo y de procesos, pasando por un modelo de ejecución y de gestión apoyado en buena medida en el entorno digital y en sus sistemas, es más que necesario hoy en día.

1.2.4 Modelo de Negocio

Según Christoph Zott and Raphael Amit (Zott, C., & Amit, R., 2009). “...conceptualiza al modelo de negocio de una empresa como un sistema de actividades interdependientes que trasciende el enfoque de la empresa y extiende sus límites. Las actividades de los sistemas permiten a la empresa, juntamente con sus socios, la creación de valor... “.

El diseño de modelo de negocio es una decisión clave para la organización de un nuevo empresario y una tarea crucial, tal vez más difícil para los administradores encargados de repensar un modelo antiguo para que su empresa se encuentre preparada para el futuro.

El nacimiento de una industria completamente nueva es generalmente el resultado de una idea visionaria para un nuevo producto, servicio o proceso industrial.

(Zott, C., & Amit, R., 2001). observaron que, en los primeros años de una nueva industria, sólo hay una comprensión limitada oportunidades que existen en el mercado y cómo estas podrían ser explotadas. Con el tiempo, tal como se resume en la figura 1.11. siguiente, la interacción entre las oportunidades identificadas, la naturaleza de la tecnología y capacidad de organización conduce a la aparición de uno o más nuevos modelos de negocio”. (Chaston, I, 2015).

Ha habido varios intentos de clasificar todos los modelos de negocio emergentes y más con la llegada de la Nueva Economía, con el fin de entender cómo e-empresas están haciendo o no dinero (Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G., 2014). Actualmente han aparecido nuevos e innovadores modelos de negocio como el de Uber, WhatsApp, Amazon, Booking, entre otros. Y lo más probable que sigan surgiendo más. Aparición del modelo de negocio.

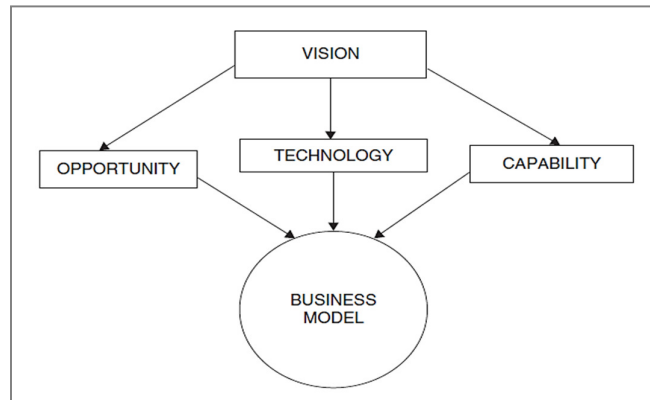


Figura 1.11: Aparición de modelos de negocio. (Chaston, I., 2015)

1.2.5 Internet

Los orígenes de Internet se remontan a la Agencia de Defensa estadounidense Proyectos de Investigación Avanzada (DARPA) en la búsqueda de formas de intercambio electrónico de datos entre las organizaciones a través del teléfono.

En los primeros años, la Internet fue utilizada por la comunidad científica para actividades tales como la computación remota, transferencia de archivos y correo electrónico.

A principios de la década de 1990, hubo un crecimiento dramático en el número de organizaciones que participan en esas actividades. Esto hizo necesario una ampliación de la capacidad de infraestructura e intercambio de datos de Internet y un número de organizaciones comerciales ingresó en el mercado, ofreciendo una nueva capacidad y servicios de apoyo (Weis, A. H., 2010).

(Angeles, R. and R. Nath, 2001) observaron que la Internet, proporcionando una plataforma accesible que utiliza un protocolo de lenguaje estándar, lo que permitió a las organizaciones empresarialmente orientadas a ampliar y mejorar las actividades de intercambio de datos. el intercambio de datos basado en Internet dio lugar a grandes organizaciones tales como las compañías aéreas que reconoce los beneficios de ofrecer a sus clientes la facilidad de selección y compra de servicios en línea. También se reconoció el potencial de Internet ofreciendo a los

minoristas a moverse en línea. Una de las primeras demostraciones de la nueva oportunidad para que este modelo de negocio fue proporcionado por el lanzamiento de la tienda de libros en línea, Amazon, por el gran emprendedor Jeff Bezos.

Aunque el comercio minorista en línea recibió una atención significativa tanto en la prensa académica y los medios de comunicación comercial en la década de 1990, (Varano, M. W. and J. R. Dunn, 1999). tomó nota de la escala de uso de Internet para apoyar las transacciones, lo que fue significativamente mucho más grandes en los mercados B2B (Business to Business). Empresas como Cisco, fabricante líder de dispositivos de conmutación y control en los EE. UU.” (Chaston, I., 2015).

Podemos apreciar que el nacimiento de la Internet ha logrado impactar drásticamente en el mundo de las comunicaciones y transacciones comerciales, logrando realmente entender el significado de un mundo globalizado.

Para darnos cuenta de cómo ha crecido exponencialmente la población que hace uso de Internet se muestra en la figura siguiente las ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET 2015 “Usuarios del Internet y la Población por Países y Regiones (África, Asia, Europa, Latinoamérica, Norteamérica, Oriente Medio y Oceanía), elaboradas por Miniwatts Marketing Group. El crecimiento mundial desde el 2000 al 2015 ha sido de 832.5 %.

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION - 2015						
Regiones	Poblacion (2015 Est.)	Usuarios Dic. 31, 2000	Usuarios Nov. 30, 2015	Crecimiento % (2000-2015)	Penetración (% Población)	Facebook Nov. 15, 2015
Africa	1,158,355,663	4,514,400	330,965,359	7,231.3 %	28.6 %	124,568,500
Asia	4,032,466,882	114,304,000	1,622,084,293	1,319.1 %	40.2 %	503,708,200
Europa	821,555,904	105,096,093	604,147,280	474.9 %	73.5 %	309,576,660
Oriente Medio	236,137,235	3,284,800	123,172,132	3,649.8 %	52.2 %	49,400,000
Norte America	357,178,284	108,096,800	313,867,363	190.4 %	87.9 %	213,075,500
Latinoamerica / Caribe	617,049,712	18,068,919	344,824,199	1,808.4 %	55.9 %	296,636,180
Oceania / Australia	37,158,563	7,620,480	27,200,530	256.9 %	73.2 %	18,239,110
TOTAL MUNDIAL	7,259,902,243	360,985,492	3,366,261,156	832.5 %	46.4 %	1,515,204,150

NOTAS: (1) Las Estadísticas de Usuarios Mundiales del Internet fueron actualizadas en Noviembre 30, 2015. (2) Para ver información detallada, dé un clic sobre la región o el país correspondiente. (3) Los datos de población se basan en cifras para 2015 del [US Census Bureau](#) , de [Eurostats](#), y de agencias locales de cada país. (4) Los datos de usuarios provienen de información publicada por [Nielsen Online](#) , por [ITU](#) , por [Internet World Stats](#) y de fuentes locales. (5) Los suscriptores de [Facebook](#) son de Noviembre 15, 2015, los últimos datos disponibles de dicha organización. (6) Estas estadísticas son propiedad intelectual de Miniwatts Marketing Group, se pueden citar, otorgando el debido crédito y estableciendo un enlace activo a www.exitoeportador.com . Copyright © 2001-2016, Miniwatts Marketing Group. Todos los derechos reservados.

Figura 1.12: Estadísticas mundiales de Internet y de la población – 2015. (Chaston, I., 2015).

1.2.6 Proceso de Negocios

(Fernández-Roper, M., Reijers, H. A., Pérez-Castillo, R., & Piattini, M., 2013) El proceso de negocio permite a las organizaciones ser cada vez más eficientes, eficaces y más fácilmente adaptable a los cambios que los enfoques de gestión tradicional, aportando así notables mejoras competitivas (Jeston, J., J. Nelis, and T. Davenport, 2008), Estos procesos de negocio definen la secuencia de actividades de negocio que son llevadas a cabo por una organización, así como los roles y recursos involucrados, con el fin de alcanzar un objetivo común (Weske, M., 2007). Con el fin de facilitar su gestión, los procesos de negocio pueden ser representados mediante modelos, siguiendo notaciones estándares como BPMN (Business Process Modeling and Notation). (OMG, 2011).

Los procesos de negocios se refieren al conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades. Desarrollar un nuevo producto, generar y completar un pedido, crear un plan de marketing y contratar un empleado son ejemplos de procesos de negocios, y las formas en que las organizaciones realizan estos procedimientos pueden ser una fuente de solidez competitiva.

Se muestra a continuación un ejemplo de proceso de negocio, relacionado a la solicitud de vacaciones en una empresa.

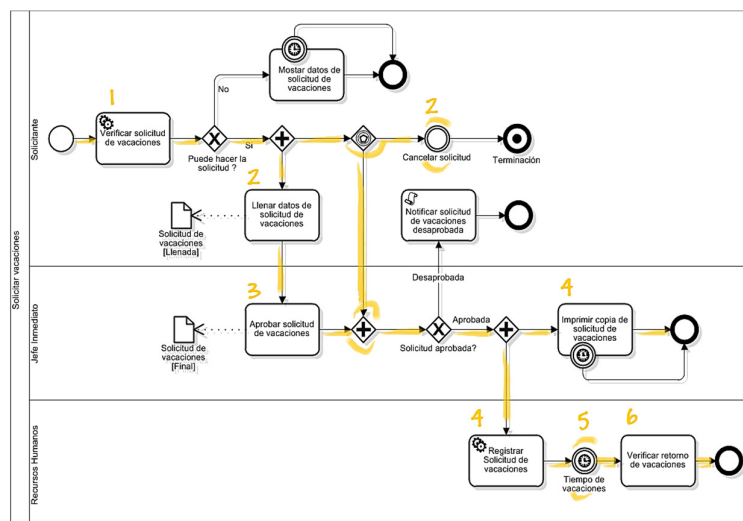


Figura 1.13: Ejemplo de Proceso de Negocio. (Bizagi, 2013)

1.2.7 Cliente Digital

Engloba todos los puntos de contacto entre el cliente y la marca. Ya sea un impacto publicitario, la experiencia de compra de un producto/servicio, recibir recompensas del programa de fidelización o recurrir al servicio de ATC (Atención al Cliente). Independiente de que sea a través de un canal off u online. Lo organizaremos en los siguientes apartados a la manera clásica: marca, ventas, fidelización.

La conexión a Internet y el auge de los dispositivos móviles han cambiado los hábitos de acceso y consumo de información de las personas, así como sus canales de relación. Dos terceras partes de los puntos de información que influyen las decisiones de compra de los consumidores no son generados por las empresas, sino por otros consumidores (McKinsey, 2009). Se piden recomendaciones de productos en Twitter o en los grupos cerrados de WhatsApp. Se busca información de productos y servicios y se confía en reseñas de usuarios que no conocemos.

El cliente no es “multicanal”, sencillamente busca una experiencia integrada e “interactiva”. Quiere, por ejemplo, poder terminar una compra que empezó por la tienda online en la app en su móvil sin esfuerzo añadido. O si hace una compra en la tienda física, espera que el servicio de atención en redes sociales disponga de esa información para que la solución a su problema sea inmediata. En el gráfico siguiente se muestra el análisis de la experiencia digital de los clientes. Marcas digitales, ventas y proceso de compra y fidelización de clientes. (Creativo, T., 2013).



Figura 1.14: Análisis de la experiencia digital de los clientes (Creativo, T., 2013).

1.2.8 Negocio Digital

Son aquellas empresas que pueden utilizar canales digitales para vender, se pueden construir productos y servicios digitales y hacer frente o adoptar nuevos modelos habilitados por el uso de tecnologías digitales.

En 2004 Flickr fue uno de los servicios estrella que sirvió de inspiración, en parte, a Tim O'Reilly para acuñar el término web 2.0. Flickr "hizo social" un servicio que existía previamente. Kodak llevaba años intentando popularizar sus servicios de álbumes online pero no fue capaz. Años más tarde, a finales de 2010, Instagram ganó 1 millón de usuarios dos meses después de su creación. Se trataba de una App para iPhone. Sólo eso. Y le ganó la partida a Flickr. El innovador se vio superado por otro innovador. Las empresas tradicionales están obligadas a defenderse de estos modelos disruptivos.

Tarde o temprano muchas empresas se enfrentarán a la digitalización (o comoditización⁴) de sus modelos de negocio. La digitalización supone una importante disminución de las barreras de entrada de nuevos "jugadores".

Ante ese escenario, abrir los procesos de innovación puede convertirse en una palanca de crecimiento. (Creativo, T., 2013).

1.2.9 Empresa Digital

Esta aquella que se basa en la cultura organizacional abierta y sus implicaciones en el estilo de liderazgo, en los procesos y operaciones, en la organización y las motivaciones y el engagement con los trabajadores para hacer frente a los desafíos de la digitalización.

La transformación nace de adentro. La nueva experiencia de cliente y los modelos de negocio capacitados que ya hemos visto, obligan a las empresas a transformarse internamente para desarrollar una cultura digital, procesos y operaciones más ágiles y de trabajo y colaboración en red, que les permitan hacer

⁴ Proceso económico por el cual los bienes, que tienen valor económico y se distinguen en términos de atributos, terminan convirtiéndose en un "commodity" a los ojos del mercado o los consumidores.

frente al cambio con la rapidez que demanda el mercado. Y sin el compromiso férreo de la alta dirección no podremos transformar la cultura corporativa.

El siguiente gráfico muestra la visión interna de la empresa digital. Resumen de los elementos sobre los que la empresa debe actuar en el proceso de digitalización. (Creativo, T., 2013).



Figura 1.15: Elementos en que debe actuar la empresa en el proceso de digitalización. (Creativo, T., 2013).

1.2.10 Creación de Valor

(Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & S Cappgemini h, A., 2015), según lo publicado en el libro “Diseñando la propuesta de valor” se llama *creación de valor* al conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a un cliente, y que esta propuesta de valor es una descripción precisa y fácil de entender e identificar por un cliente sobre lo que le estás aportando para resolver su problema. La *propuesta de valor* que es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios.

Con el método del Modelo de Negocio Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, se puede observar que incluye como bloque fundamental la propuesta de valor, la misma que está ligada estrechamente con el segmento de mercado.

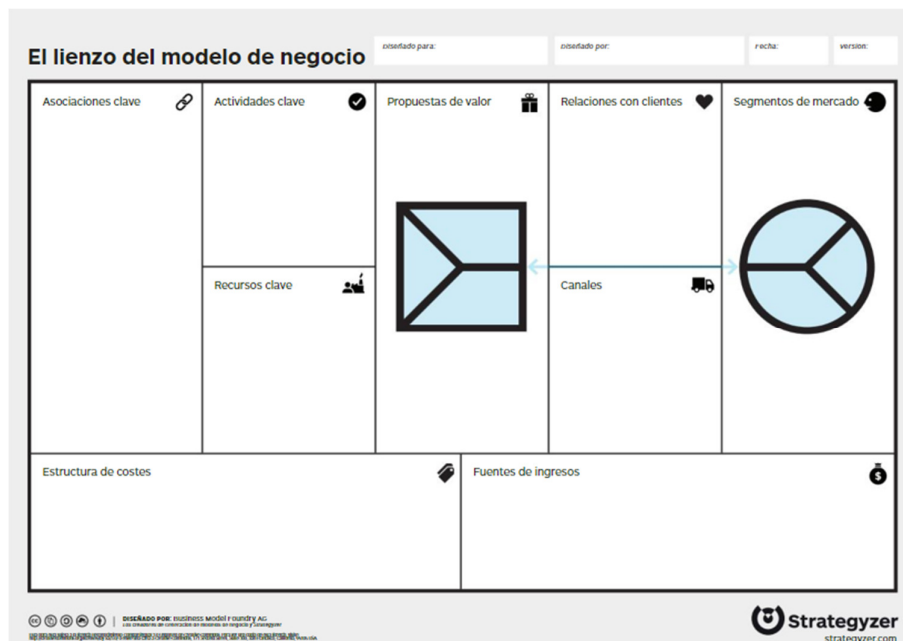


Figura 1.16: Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & S Capgemini h, A. 2015).

Para el desarrollo de la propuesta de valor, el mismo autor propone la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de nuestros productos y servicios. (*crear valor*: conjunto de beneficios de la propuesta de valor diseñada para atraer a los clientes. *Observar a los clientes*: conjunto de características del cliente que se asume, observa y verifica en el mercado). En ese sentido se tiene:

El mapa (de la propuesta) de valor; describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

- **Productos y servicios:** Es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- **Aliviadores de frustraciones:** Describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- **Creadores de alegrías:** Describen cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

Perfil del (segmento del) cliente; describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías

- **Trabajos del Cliente:** Describen aquello que intentan resolver en su vida personal o laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.
- **Frustraciones:** Describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.
- **Alegrías:** Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente. Cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

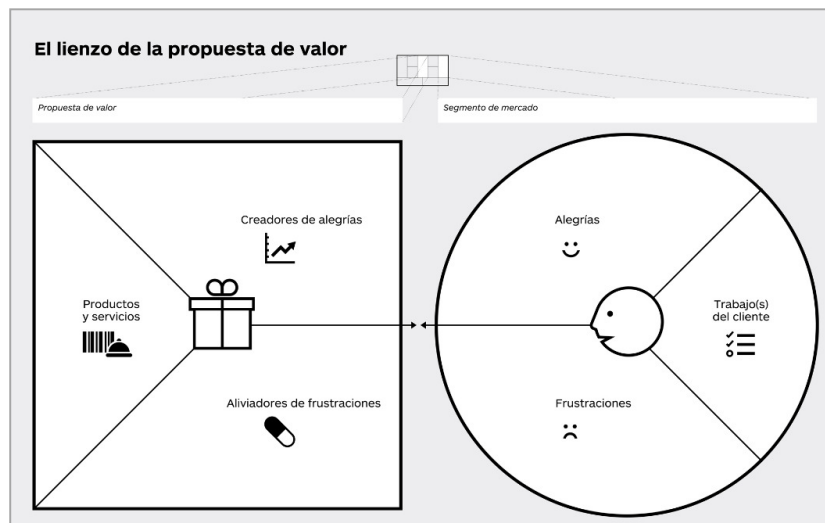


Figura 1.17: Lienzo de la propuesta de valor Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & S Cappgemini h, A. (2015).

1.2.11 Marketing Digital

El mundo de los medios digitales está cambiando a un ritmo acelerado. La constante evolución de las tecnologías, y la forma en que las personas la utilizan, están transformando no sólo la forma en como accedemos a nuestra información, sino también la forma en que interactuamos y se comunicamos unos con otros, y todo

ello a escala global. También está cambiando la forma de elegir y comprar nuestros productos y servicios.

Las personas están adoptando la tecnología digital para comunicarse de distintas maneras, lo que habría sido inconcebible hace sólo unos pocos años. Las tecnologías digitales ya no son del dominio exclusivo de los primeros usuarios conocedores de la tecnología, hoy en día la gente común la ha integrado a la perfección en su día a día (Ryan, D., & Jones, C., 2009).

El significado es similar al 'marketing electrónico' ambos describen la gestión y ejecución de la comercialización usando los medios electrónicos, como la web, correo electrónico, televisión interactiva y los medios de comunicación inalámbricos, juntamente con los datos digitales sobre las características y el comportamiento de los clientes. (Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., & Mayer, R., 2006).

En el siguiente gráfico se cinco pasos para el desarrollo básico de un Plan de Marketing, el mismo que debe estar alineado a los objetivos de la organización.



Figura 1.18: Plan de marketing digital. (Silvia Mazzoli, 2016).

1.2.12 Gestión de Cambio

La propuesta para la implementación de la transformación digital en la empresa contará con la integración de la gestión de cambio necesaria para realizar las indicadas acciones. Asimismo, se incluirá un comentario a las acciones recomendadas para la transformación digital que permitan el mejor entendimiento y finalidad de cada una de ellas.

La presente investigación está enmarcada en una metodología sencilla que permita a las MYPES poder acceder de manera concreta a un proceso de transformación digital mediante el logro de “Quick Wins” que permitan brindar la sostenibilidad necesaria para que el proceso de transformación digital pueda establecerse de manera natural en la empresa.

En ese contexto, uno de los aportes no observado en las metodologías evaluadas, es el uso de proceso de gestión de cambio que permita modificar el “ADN” actual de las empresas con un “ADN digital”. Para ello he tomado como referencia al modelo de gestión de cambio de John P. Kotter quien es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo. Sus aportes a los temas del liderazgo y el cambio organizacional siguen orientando la gestión organizacional, bajo un enfoque práctico y dinámico.

Gestión de cambio (ocho pasos)

(Kotter, J. P., 2012). La propuesta de gestión de cambio de Kotter establece 8 pasos agrupados en 3 etapas las cuales se muestra a continuación:

- Grupo 1: Crear un clima propicio para el cambio
- Grupo 2: Comprometer y habilitar a toda la organización
- Grupo 3: Implantar y mantener la transformación

Grupo 1: Crear un clima para el cambio

1. Crear el sentido de urgencia

El cambio se facilita enormemente cuando toda la empresa realmente lo desea. Debemos ser capaces de poner encima de la mesa las amenazas y debilidades reales de la empresa, pero también las oportunidades y fortalezas que se presentan. Y, además, debemos transmitir que el tiempo es un factor crítico. Si todas las personas hablan sobre la necesidad inmediata del cambio, estaremos creando una buena base para que se lleve a cabo. Kotter habla de que al menos el 75% de la plantilla debe "comprar" el cambio, lo que significa dedicar tiempo a crear ese sentimiento de urgencia.

2. Formar una coalición potente

Es preciso liderar el cambio y ello requiere buscar al personal más carismático de la organización. Pueden ser directivos, pero también mandos intermedios, técnicos u operarios, que se hayan ganado el respeto de sus compañeros por su buen hacer y su integridad. Hay que reunirse con ellos y hay que obtener su compromiso emocional. Cuando más heterogéneo y representativo sea el grupo, mayor probabilidad de éxito tendremos.

3. Desarrollar una visión clara

Cuando se dispone de una visión clara de cuál es el estado futuro que se desea alcanzar, el cambio se simplifica. Dicha claridad en la visión hará que todas las personas comprendan qué se espera de ellas y para qué irá destinado su esfuerzo.

Grupo 2: **Comprometer y habilitar a toda la organización**

4. Comunicar la visión

La visión debe comunicarse con frecuencia y con fuerza, desde la alta dirección. Debe evitarse que el mensaje se atenúe o pase desapercibido entre todas las comunicaciones diarias en el seno de la empresa. Se puede comunicar en reuniones extraordinarias, pero también en el día a día, vinculando acciones cotidianas a dicha visión. Si se mantiene fresca en la mente de todos, las actitudes y

las acciones guardarán coherencia. También es importante predicar con el ejemplo, demostrando el comportamiento que se espera de los demás.

5. Eliminar obstáculos

Con el proceso en marcha, la mayoría de los colaboradores ya se habrán subido al tren del cambio. Pero podrán aparecer problemas y resistencias que deberán ser gestionadas. Debe vigilarse que se toman las medidas necesarias para eliminar los obstáculos, corrigiendo actitudes o incluso renovando a los agentes del cambio. Los esfuerzos en la dirección de conseguir la visión deben ser reconocidos y si es posible, recompensados.

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Para aprovechar la motivación producida al conseguir resultados, parte de éstos deben llegar en una fase temprana. De esta forma, se vencerán las resistencias de la gente crítica y negativa. Por ello, en la planificación del proyecto, deben contemplarse una serie de hitos de fácil consecución, que actuarán de elemento dinamizador. De nuevo, el trabajo realizado para alcanzar los objetivos debe ser reconocido por la organización.

Grupo 3: **Implantar y mantener la transformación**

7. Construir sobre el mismo camino

Muchos proyectos de cambio fracasan porque se declara la victoria muy tempranamente o porque el cambio no se ha producido con suficiente profundidad. Cada vez que la empresa se enfrenta a la nueva forma de hacer las cosas, debe evaluar qué salió bien y qué se podría mejorar. Sólo podremos decir que se ha producido un cambio cuando se ha desarrollado un nuevo hábito en la forma de realizar las cosas, y eso sólo se produce con el tiempo.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Para que cualquier cambio perdure en la organización, debe incorporarse al núcleo de ésta. Debe estar en los planteamientos estratégicos, en la política de calidad, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa. Todos los líderes de la empresa deben seguir apoyando el cambio, tanto los líderes originales como las nuevas incorporaciones.

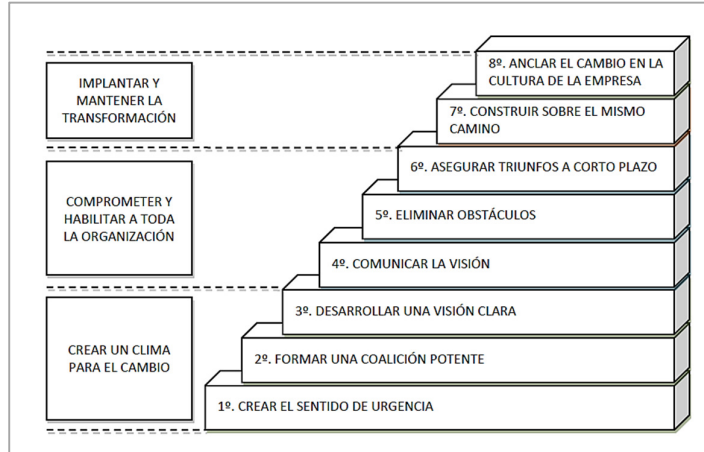


Figura 1.19: Modelo de Gestión de Cambio John Kotter. (Kotter, J. P., 2012).

1.2.13 MYPE

La Micro y Pequeña Empresa⁵ es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

1.2.14 TIC

(Tecnología de la Información y la Comunicación) son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

1.3 Investigaciones

A continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas al estudio realizado:

⁵ Referencia: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/MYPES/define-microPequeñaEmpresa.html>

Vicente Gimeno (2010) presentó el estudio “La influencia de las nuevas tecnologías de la Información y las comunicaciones y su Repercusión en las estrategias empresariales. La banca online y su aplicación en las Cooperativas de crédito”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Dirección de Empresas. En la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, España.

Resumen

La tesis analiza la relación entre dos factores de contingencia claves en el diseño organizativo de la empresa: la tecnología y la estrategia. El principal aporte de la tesis es el estudio entre estos dos factores de contingencia. El autor menciona que mucho se ha tratado sobre la influencia de la tecnología en el diseño organizativo y también se han realizado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura, pero muy poco se ha publicado sobre la relación tecnología-estrategia. La tesis estriba en el hecho de que dicha relación tecnología-estrategia se aplica en el caso de las entidades de crédito en España y más en particular a las cooperativas de crédito, entidades que están siendo muy poco estudiadas desde el ámbito de la estrategia empresarial.

Entre sus conclusiones determinó:

- Las TIC son incuestionables y se encuentran en todo nuestro entorno, formando parte de la cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir. Amplían las capacidades físicas y mentales, posibilitando un mayor desarrollo social.
- Las TIC son la piedra angular sobre la que se articula el progreso de las sociedades más avanzadas y constituyen un elemento esencial para mejorar la productividad, la innovación y la competitividad. Su implantación y desarrollo contribuyen de manera decisiva al tránsito hacia una economía de la información y el conocimiento, que es lo que caracteriza el desarrollo económico del siglo XXI.
- En la investigación se ha podido demostrar, tanto a través del marco teórico como en las pruebas empíricas, la estrecha relación que guardan las TIC con las estrategias corporativas de las empresas, tanto en la diversificación como

en las modalidades de desarrollo. Se ha demostrado su influencia en las estrategias competitivas y en particular en las ventajas de costes, diferenciación y segmentación.

- Las entidades de crédito han dejado de considerar Internet como un canal complementario para integrarlo plenamente en su núcleo de negocio
- Se ha evidenciado la interrelación existente entre las ventajas estratégicas competitivas relacionadas con la utilización de las TIC, produciéndose la creación de valor con la adopción de las TIC, tanto por el uso exclusivo para mejorar la eficiencia, como por la búsqueda del aprovechamiento para fidelizar clientes, así como para atraer a nuevos clientes y explotar nuevas oportunidades de negocio, pudiendo contribuir también al liderazgo en costes y la diferenciación de forma simultánea.

Emilio Ordoñez (2013) presentó el estudio “La transformación digital y su impacto en la industria cinematográfica: El caso de las producciones estereoscópicas”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad. En la Facultad de Ciencias de las Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Resumen

La tesis analiza a la transformación digital como un fenómeno de radical importancia en el que se ve impactada gran parte de la sociedad actual, a través de los cambios individuales de prácticas tanto sociales como profesionales, que tiene lugar mediante el proceso singular de la digitalización, donde se procede a la sustitución y adopción de nuevas herramientas y de los datos, y a través del cual, se actualizan las técnicas derivadas del dominio analógico en su transición hacia el dominio digital.

La transformación digital es un fenómeno perturbador que causa un gran impacto sobre las tecnologías sostenidas del pasado, las cuales modifica sustancialmente, con el fin de adoptar otras tantas que se generan mediante la digitalización. En el ámbito de los medios cinematográficos, la transformación digital se produce en

desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la producción, distribución y exhibición digital.

La investigación evalúa el impacto de la transformación digital y específicamente las que se derivan del uso de las tecnologías digitales, en el campo de la producción cinematográfica, tanto del punto de vista tecnológico, como de los contenidos en sí mismos.

Entre sus conclusiones determinó:

- La transformación digital y las tecnologías digitales que se derivan de su implementación, aún causando un gran impacto en la cadena de valor, son necesarias para el futuro de la industria cinematográfica.
- Las innovaciones y tecnologías producto de la transformación digital modifican las tecnologías analógicas sostenidas ya presentes con el objeto de sustituirlas.
- La tecnología estereoscópica no es una tecnología perturbadora sino una forma específica de la tecnología digital que se constituye como una adaptación o evolución de las tecnologías analógicas sostenidas anteriormente existentes.

Fernando Almaraz (2016) presentó el estudio “Implicaciones del proceso de transformación digital en las instituciones de Educación superior. El caso de la Universidad de Salamanca”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas. En la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba, España.

Resumen

La tesis analiza como las universidades e instituciones de educación superior, así como muchas otras organizaciones están siendo afectadas por varias tendencias sociales y tecnológicas de ámbito global hacia un proceso de transformación digital.

La competencia de las universidades en un mercado global hace que las mismas busquen métodos para atender a más estudiantes y también para generar mayores ingresos que compensen sus costos de operación. Así mismo, se expresa que algunas realidades tecnológicas como el auge de las redes sociales, la generalización de dispositivos móviles conectados a la Red o la plena disponibilidad de contenidos de video en Internet están formando un nuevo panorama de los procesos de enseñanza/aprendizaje.

El estudio está relacionado con la educación y, en particular, con la educación superior, pero también con las aplicaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación y con el uso de las tecnologías digitales en la gestión de las organizaciones.

Entre sus conclusiones determinó:

- Exploración de forma sistemática el concepto de transformación digital de las universidades.
- Caracterizar la figura del Chief Digital Officer (CDO) como una combinación de tres áreas de responsabilidad: orientado al ámbito estratégico, orientado a la gestión operativa para llevar a cabo la estrategia o liderar el proceso de transformación organizativa.
- El aspecto de transformación digital considerado más importante es el impacto de las tecnologías digitales en la docencia.
- El proceso de transformación digital está presente en la estrategia de la universidad y hay evidencias de transformación digital en algunas dimensiones como: infraestructura de TI, Marketing, Gobierno de transformación digital, entre otros.

Lombardero Rodil, José Luis (2015) presentó el estudio “Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en

Economía, Finanzas y Empresa. En la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad Camilo José Cela. Madrid, España.

Resumen

La tesis tiene por objetivo desarrollar un inventario de competencias para los directivos de las empresas en proceso de transformación digital, la misma que permita ser aplicada en programas de desarrollo del talento directivo necesario para apoyar el desarrollo de la economía digital.

Se ha considerado en la investigación el aspecto relacionado al desarrollo económico el que históricamente ha sido impulsado por la dinamización de los factores de producción en los últimos siglos, además por la intensificación en las tecnologías. El impacto tecnológico que está desarrollando la economía digital son las nuevas capacidades de la infraestructura de Internet, y las potencialidades de las tecnologías emergentes: Cloud, Big Data, Internet de todas las Cosas (IoE), Smart Cities, o Industria 4.0. Estas tecnologías tienen capacidad para llevar a cabo la transformación digital de carácter transversal de los sectores tradicionales industriales y de servicios, que dan lugar a la aparición de nuevos servicios digitales y productos híbridos físico-virtuales.

Entre sus conclusiones determinó:

- La transformación digital recibe su denominación por el cambio que las tecnologías emergentes van a producir en la naturaleza de productos y servicios. Se basa fundamentalmente en la hibridación de Productos Físicos + Servicios Virtuales, la conexión de productos, servicios, cosas y personas de forma inteligente, que modifica la naturaleza de los productos y los servicios. Este cambio es el que hace posible la transformación digital de las empresas tradicionales de servicios e industriales de todos los sectores.
- La transformación digital afectará a las personas en todo su entorno; el trabajo, en sus domicilios y en las ciudades que serán en gran medida los centros de poder.

- Las tecnologías emergentes pueden reducir las necesidades de tamaño de las industrias, la inversión, y los costes dando lugar a fábricas más inteligentes, más pequeñas y más fábricas.
- La transformación digital por medio de la hibridación y la conexión de productos, cosas y personas supone la posibilidad de innovación a una escala no imaginada anteriormente.
- Para el desarrollo de los nuevos productos y servicios y su entrega a los clientes, será necesario el desarrollo de ecosistemas digitales en los que participaran diversas empresas especializadas sin relaciones jurídicas, que organizarán la producción de forma descentralizada combinando recursos internos con el trabajo mercantilizado, virtualizado y distribuido globalmente, con el objetivo de retener a los clientes dentro del ecosistema.
- La incorporación de las tecnologías emergentes a las empresas dará lugar a cambios en sus subsistemas; el de las estructuras organizativas, la organización del trabajo, el desarrollo de nuevos productos y servicios para mercados globales y clientes más informados.
- La economía digital está dando lugar a un nuevo significado de las leyes económicas clásicas relacionadas con las economías de escala eficientes, los costes de producción y los precios de los productos y servicios, teniendo pendiente la definición de un nuevo modelo fiscal que asegure la contribución vía impuestos de las empresas digitales a las economías nacionales.

Asimismo, en relación con el planteamiento de aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones, no se cuentan con mucha información local, sin embargo, existe información importante con datos de América Latina en lo relacionado al desarrollo de la Transformación Digital y su adopción. Ello permitirá entender de manera global como estamos posicionados en este aspecto.

De acuerdo con el informe elaborado por: The gA Center for Digital Business Transformation officers “Latín América 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain”, se puede observar el gráfico siguiente denominado: La digitalización promedio por país y sector (de acuerdo con el Censo Nacional y entrevistas de campo realizado por la entidad que elaboró el informe). Podemos apreciar que no existe presencia de Perú, sin embargo, Colombia (Salud), Chile (Servicios financieros) están como líderes.

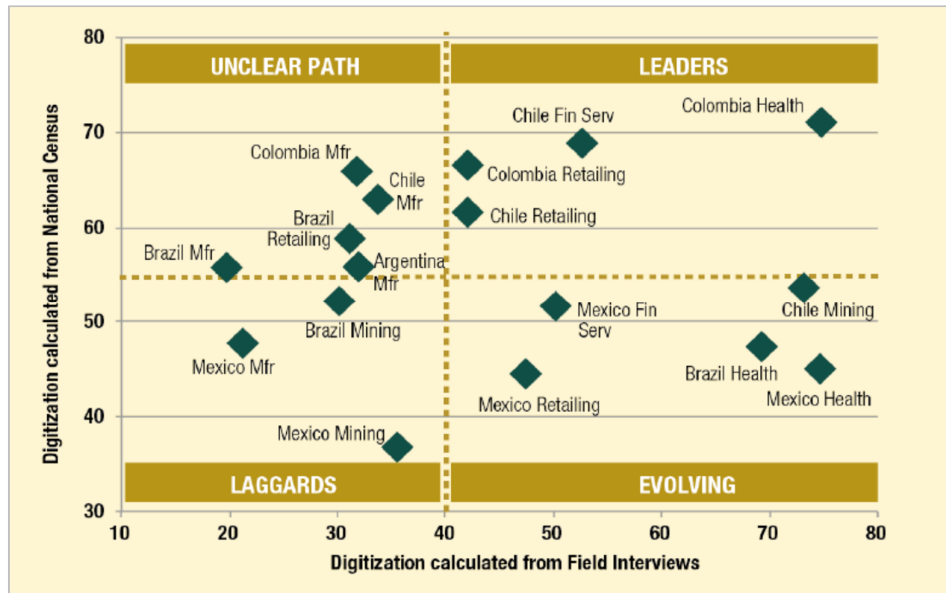


Figura 1.20: La digitalización promedio por país y sector. (The gA Center for Digital Transformation, 2015).

	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Mexico	Latin America
Mining	---	75.10	72.95	---	49.38	65.81
Manufacturing	82.19	80.22	82.32	86.59	70.40	80.34
Health	---	81.66	---	92.13	67.94	80.58
Retail Trade	---	81.78	77.44	83.67	72.09	78.74
Financial Services	---	---	88.39	---	71.54	79.97
Average	82.19	79.69	80.27	87.46	66.27	79.18

Cuadro 1.6: Índice de adopción de tecnologías digitales en la industria. (The gA Center for Digital Transformation, 2015).

En la tabla anterior se muestra el “Índice de Adopción de Tecnologías Digitales en la Industria (el valor máximo es de 100)”

Dentro de la investigación se encontró una encuesta realizada por gA; Telecom Advisory Services Analysis, a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las más

importantes barreras cuando implementa un proyecto de transformación digital? (total de respuestas 171).

Se aprecian como las tres primeras barreras para la adopción de la transformación digital las siguientes: “no es una prioridad de gestión”, seguida de la “falta de habilidades del capital humano” y “resistencia al cambio”.

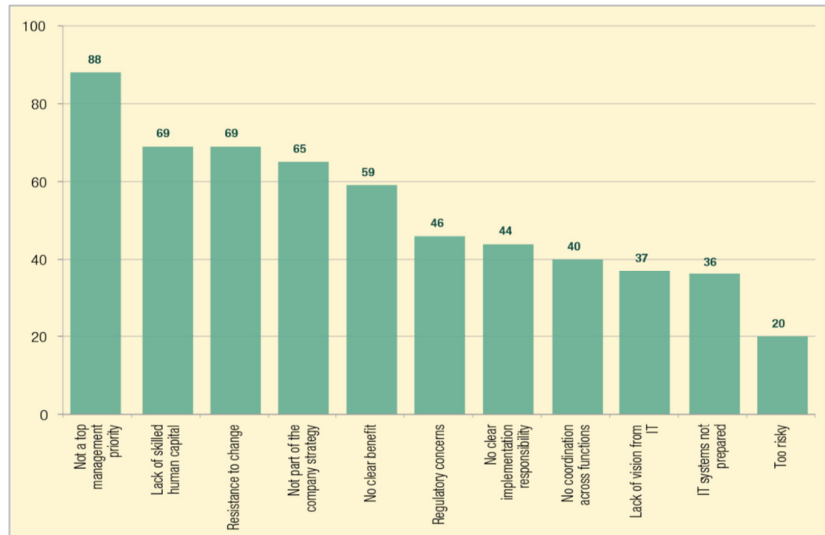


Figura 1.21: Barreras para la adopción de la transformación digital. (The gA Center for Digital Transformation, 2015).

Varios autores han publicado información importante al respecto de la transformación digital, en relación con ello también es necesario comprender como se da la digitalización de los procesos de negocio en las organizaciones.

Según el informe de Latín América 4.0. The gA Center for Digital Transformation. (2015). la digitalización está cambiando la dinámica en la industria, así como los servicios de cadena de valor, este fenómeno del mercado ha sido llamando Industria 4.0. La adopción de nuevos modelos haciendo uso de la tecnología digital con la que se está acelerando la integración de la empresa extendiéndose a toda la cadena de valor: abastecimiento, fabricación, transporte y distribución logística, y las operaciones de venta.

La gestión de las ventas y operaciones es un buen ejemplo "Demand Sensing" es la capacidad de utilizar las tecnologías digitales para crear modelos analíticos de predicción que permitan ajustar y optimizar las líneas de producción, basado en los cambios en tiempo real de los patrones de consumo. Análisis de los

clientes mediante sensores en los diferentes puntos de venta, lo que permite capturar volúmenes masivos de datos de las transacciones diarias que se generadas cada almacén. Sofisticados modelos predictivo se utilizan para definir cambios en los patrones de los consumidores sobre una base diaria, que a su vez se utilizan para ajustar los niveles de inventario y las líneas de producción.

La integración de ventas y operaciones contribuye a los procesos más inteligentes como son el almacenamiento, optimización de inventarios, creando una mejor colaboración y aumentando rendimiento financiero.

La integración de la cadena de valor mediante la digitalización también está afectando planificación de la demanda, la ejecución de la cadena de suministro y aprovisionamiento global, a través del uso de Smart Data y Customer Analytics, herramientas de geolocalización, redes basadas en la nube y plataformas de colaboración". (The gA Center for Digital Transformation, 2015).

En el informe desarrollado por Accenture por encargo de Forrester Research, Inc. en el 2015 sobre "la transformación digital en la era del cliente" se pueden apreciar referencias importantes que nos ayudan a entender cuál es la ruta que deben tomar las MYPES para poder mantenerse en un mundo globalizado.

Es importante para ello salir de la zona de confort y mirar de manera amplia el desarrollo del ecosistema y cuáles serían las oportunidades comerciales que se pueden visualizar. Uno de los aspectos más importantes es reconocer y conocer al cliente.

En el siguiente gráfico se muestra de acuerdo con el informe antes mencionado quien debería ser la persona en la organización que determina o debería determinar la visión y estrategia digital. Podemos observar que deberían ser los CEO⁶ o CIO⁷ en su mayoría.

⁶ CEO (Chief Executive Officer). Consejero delegado o Director ejecutivo, es el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa.

⁷ CIO (Chief Information Officer). Responsable de los sistemas de tecnologías de la información de la empresa a nivel de procesos y desde el punto de vista de la planificación.

Ello conlleva a que los CEO en las organizaciones en el primer caso tengan un conocimiento de la transformación digital y en el caso de los CIO pocas empresas cuentan con uno. Lo antes mencionado crea una brecha significativa para el desarrollo de las MYPES.

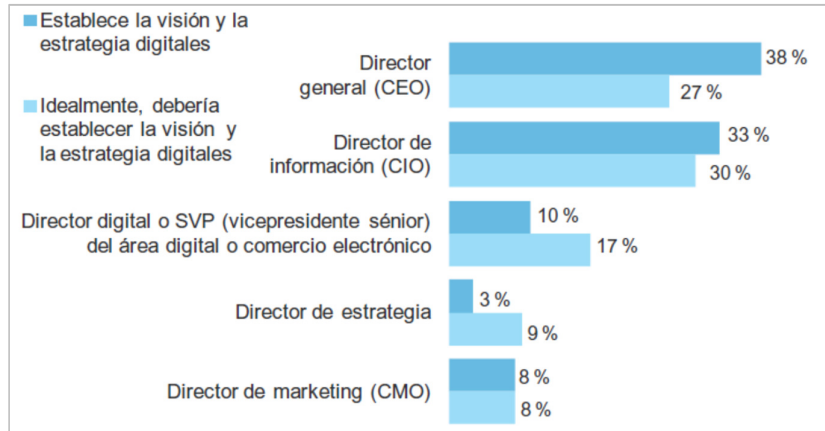


Figura 1.22: Directivos que determinan la visión y estrategia digital en la organización. (Forrester Research, Inc., 2015).

En el siguiente gráfico se muestra el nivel de preparación de las organizaciones para implementar su estrategia digital. El reflejo de la gráfica nos indica que, aún falta mucho por hacer en los tres ámbitos consultados tecnología, proceso operativo y organización.

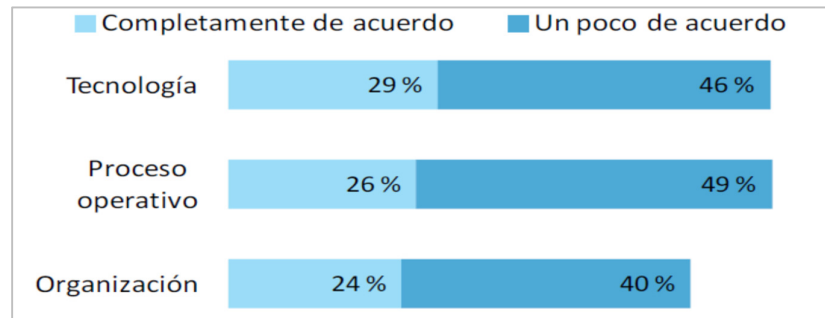


Figura 1.23: Nivel de preparación de las organizaciones para implementar estrategia digital. (Forrester Research, Inc., 2015).

En el gráfico mostrado a continuación se identifican 17 (diecisiete) industrias agrupadas en cuadrantes determinados por sus fuse/bang individuales. Las industrias que enfrentan un “big bang” independientemente del momento de impacto (“fuse”) deben considerar la transformación digital como un desafío.

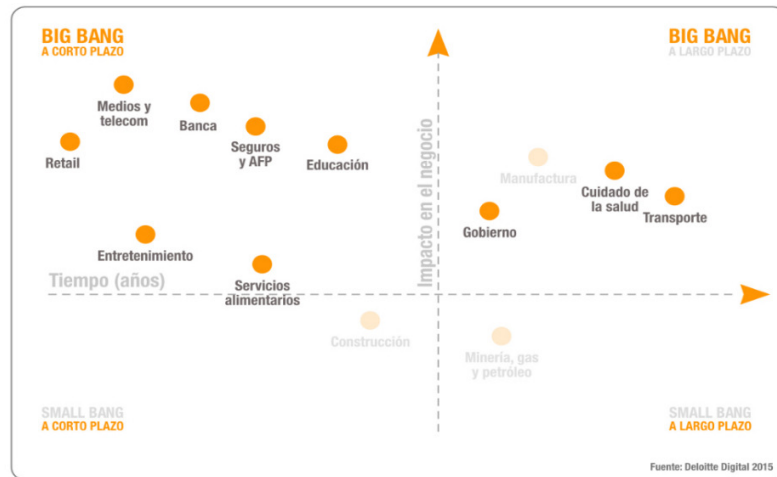


Figura 1.24: 17 industrias agrupados según cuadrantes determinado por su fuseo/bang. (Deloitte Digital 2015).

Las compañías ubicadas en “long fuse, big bang” son las que enfrentarán la transformación en 3 o 5 años y por lo tanto tienen más tiempo para cambiar y adaptarse. Sin embargo, las que están en “short fuse, big bang” tienen la necesidad más fuerte de tomar acción inmediata.

Estas industrias experimentan un impacto profundo de nuevas tecnologías y competidores digitales inteligentes, que entran al mercado y revolucionan los negocios tradicionales. En este cuadrante se encuentran en una posición desafiante los sectores:

- Retail
- Medios y TIC
- Banca y seguros
- Educación
- Ocio y entretenimiento, entre otros.

La transformación digital no es sinónimo de invertir en tecnología sino en cambiar la organización hacia nuevos retos y oportunidades utilizando las plataformas digitales (adecuado uso de las TIC).

Uno de los grandes pilares para el desarrollo de las TIC ha sido indudablemente Internet, como lo indica (Vicente Gimeno, 2010), Dentro de este contexto, Internet se configura como la principal tecnología basada en las TIC en la

medida que, a través de esta red de redes digitalizadas, pueden ofrecerse diversos servicios en forma de transacciones electrónicas y herramientas útiles para la comunicación basada en *web* a nivel empresarial, entre las que pueden mencionarse fundamentalmente el correo electrónico, el *World Wide Web*, el acceso remoto, la transmisión electrónica de ficheros o los propios chats. Aquí conviene discernir si el recurso principal a Internet por parte de la empresa puede generar en sí misma una ventaja competitiva sostenible o bien contribuir a que las empresas que hacen un uso más intensivo de esta tecnología basada en las TIC gestionen mejor sus recursos estratégicos de forma que, con mayor probabilidad, alcancen dicha ventaja competitiva.

En ese sentido la importancia de la adopción de la transformación digital por parte de la MYPE, y siendo el emporio comercial de Gamarra un espacio que alberga muchas de ellas, se hace necesario brindar las herramientas para su desarrollo.

Como lo menciona (Emilio Molina, 2013) La transformación digital es un fenómeno perturbador de gran impacto y la adopción de las tecnologías que se derivan suponen reinterpretación de la cadena de valor del producto.

De acuerdo con lo referenciado por (Fernando Almaraz, 2016) en su tesis de doctoral se afirman que la transformación digital se está convirtiendo rápidamente en una prioridad para muchas organizaciones.

Lo que pretende este trabajo de investigación es que las MYPES empiecen con la adopción de la transformación digital, y como consecuencia de ello la relación con los clientes, contar con una visión integral de la organización, desarrollo de capacidades personales, adquirir las capacidades digitales necesarias para no quedarse rezagados ante los cambios bruscos del ecosistema.

El sentido de prioridad que le den las organizaciones a la transformación digital dependerá del futuro de estas, el ser humano sigue evolucionando constantemente, y ello permite que nuevos conceptos, mercados y necesidades se vayan vislumbrando rápidamente. Es por ello que, la toma de decisiones debe ser oportuna y su aplicación constante.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1. Transformación Digital

La transformación digital es un proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar la disrupción creada por la economía digital, desarrollar canales y bienes basados en bits y capitalizar la nueva experiencia de un cliente empoderado por el contexto digital. (Territorio Creativo, 2013).

1.4.2. Disrupción Digital

La disrupción digital es un efecto que cambia las expectativas y los comportamientos fundamentales en una cultura, mercado, industria o proceso, que es causado por, o expresado a través de, capacidades digitales, canales o activos. (Gartner, 2017).

1.4.3. Innovación

La innovación puede tener dos detonantes y hasta sus dinamizadores en el mundo exterior (cliente, necesidad, demandas, oportunidades), pero los procesos y cultura innovadoras están y se hacen posible desde el interior y el factor estructural por antonomasia es la calidad de las relaciones, de la comunicación entre agentes del mundo interno, respecto a los objetivos y retos marcados (comunicación). Es evidente que hay muchas otras variables: grado de formación y especialización de los integrantes del mundo interno; organización del trabajo, estilos directivos; tecnologías y aprovechamiento práctico de sus potencialidades. (Carballo, Roberto, 2011)

1.4.4 Proceso de Negocio

Conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades. Desarrollar un nuevo producto, generar y completar un pedido, crear un plan de marketing entre otros. (Laudon K. and Laudon P., 2012).

1.4.5. Desarrollo Empresarial

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Delfín, Flor & Acosta, María. (2016).

1.4.6. Cultura Organizacional

Todas las organizaciones tienen suposiciones fundamentales, invulnerables e incuestionables (por los miembros) que definen sus metas y productos. La cultura organizacional abarca este conjunto de suposiciones sobre los productos que debe elaborar la organización, cómo debe crearlos, en dónde y para quién. (Laudon K. and Laudon P., 2012).

1.4.7 Micro y Pequeña Empresa (MYPE)

La Micro y Pequeña Empresa⁸ es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (SUNAT, 2017).

1.4.8. Gestión de Cambio

Es un marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva adelante el lado de la gestión del cambio que tiene que ver con las personas. (Kotter, J. P., 2012).

⁸ Referencia: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/MYPES/define-microPequenaEmpresa.html>

1.4.9 Desarrollo Organizacional

Plan que describe como organizará la compañía el trabajo que necesita realizar. Las compañías que necesitan crecer y prosperar necesitan tener un plan para el desarrollo organizacional que describa como organizará la compañía el trabajo que necesita realizar. (Laudon, Kennet and Traver, Carol, 2014).

1.4.10 Plan de Acción

Fase en la que se traza el plan operativo de trabajo, detallando las principales acciones correspondientes a estrategias y tácticas, indicando también plazos y responsables de su ejecución. Para reflejarlo gráficamente, se suele utilizar el Diagrama de Gantt. (Silvia Mazzoli, 2016).

CAPÍTULO II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En Perú la transformación digital en las MYPES aún se encuentra en un proceso de asimilación masiva por falta de entendimiento del concepto, pueden ver a la transformación como algo costoso o inútil, sin embargo, la implementación de esta permite la mejora de los procesos de negocio y generación de valor en las organizaciones, haciendo buen uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), lo que genera mejores competencias a las empresas y solidez en sus modelos de negocio.

En Perú según la SUNAT el 99.4% son MYPES, siendo alrededor de 1,589,597 empresas a nivel nacional En Lima se concentran 760,819 (SUNAT - Registro único de contribuyentes 2014. Elaborado por PROCUDE-DEMI, 2015). En el emporio comercial de Gamarra existen alrededor de 31,987 establecimientos comerciales, de los cuales 31,846 son MYPES, de las cuales 6,568 son establecimientos manufactureros que representan un 20.5% (INEI 2016 - Estudio "Caracterización Socioeconómica del Emporio Comercial de Gamarra"). Sólo el 6% de la microempresa y el 7.1% de la pequeña empresa vende sus productos a través de Internet (PRODUCE-INEI - Primera Encuesta Nacional de Empresas 2015).

Para que las MYPES se desarrollen, es necesario promover la adopción de la transformación digital que permita elevar su competitividad. En esta tesis de maestría, se propone una metodología para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una MYPE, e incluyó como caso de estudio a una empresa del sector confecciones del emporio comercial de Gamarra, como parte del sustento se han revisado tres modelos de referencia de transformación digital, la de David L. Roger (cinco dominios), RocaSalvatella (ocho competencias) y Capgemini Consulting is the Global Strategy and Transformation Consulting Brand of the Capgemini Group (tres bloques).

Este trabajo de investigación pretende evaluar diversas metodologías que puedan seguir las MYPES en Perú, para formular una propuesta de

implementación de la transformación digital en las MYPES, basados en sus propias necesidades. Para lo que, se propondrá un plan de acción que les permitirá una mejor competitividad de la organización en su ámbito de acción. El objetivo de la presente tesis es elaborar una metodología práctica y ágil que permita a la MYPES en Perú adoptar la transformación digital como medio de desarrollo empresarial, haciendo uso adecuado de las TIC.

La importancia y contribución del tema conlleva a establecer caminos que permitan a las MYPES a digitalizarse haciendo uso de tecnologías existentes, pero considerando como fundamento a la persona y la gestión de cambio necesaria para ello. Ello aportaría para contar MYPES eficientes, eficaces y con proyección de desarrollo en un ecosistema ágil y además a mejorar el PBI en Perú.

Aunque muchas tecnologías y términos han ido apareciendo en el contexto técnico y empresarial (por ejemplo: Internet de las cosas, dispositivos wearables, big data, cloud computing, digital disruption, IoT, etc.) el concepto de transformación digital aún es desconocido por muchas empresas en nuestro país.

La transformación digital, va tomando una importancia en las empresas que han visto necesario abordar este “nuevo avión” para ser competitivas y generar el valor necesario que requieren sus clientes. En la actualidad el tener presencia en internet no es suficiente, ahora es necesario reorientar la actividad al espacio digital tratando este ámbito como un área de negocio con entidad propia.

Muchas empresas actualmente cuentan con presencia en redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, etc.), así como blogs, páginas webs, las cuales no se encuentran integradas al modelo de negocio, se realizan como acciones basadas en buenas intenciones más que en una estrategia digital sustentada en la transformación digital de la organización.

Las empresas pasan por diferentes fases a la hora de entender el mundo digital, desde que comprenden la importancia del concepto y su alcance, hasta que se ponen manos a la obra para aprovechar las oportunidades. Ya no es algo opcional, si quieren sobrevivir, y por supuesto ser primeros, es necesario tratar este ámbito como una línea de negocio en sí misma.

A nivel mundial la transformación digital está teniendo más relevancia, de acuerdo con una encuesta realizada por la empresa Deloitte realizada a 4,800 ejecutivos de 27 industrias y 129 países, se concluyó en que un negocio no se puede reinventar si no cuenta con una *estrategia digital clara* que cuente con el apoyo de la alta dirección. El 15% de los encuestados que trabajan en compañías poco maduras en términos digitales creen que sus empresas tienen una estrategia digital clara.

Según el reporte realizado por el grupo ASSA (compañía global líder en Digital Business Transformation (DBT)) en Latinoamérica, se menciona que, el 75% de empresas tiene algún tipo de estrategia digital. El 46% cree que no es suficiente. Chile, seguido de Colombia son los primeros en transformación digital. En el caso de Perú aún hay un camino amplio para recorrer donde las MYPES pueden encontrar muchas oportunidades y posibilidades para incrementar su competitividad empresarial.

(INEI,2014). De acuerdo con los resultados de la encuesta de Microempresa y Pequeña empresa de 2013 elaborada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), se muestra información relevante en relación con desenvolvimiento de las MYPE.

Se muestra en la mencionada encuesta que el 94.6% no pertenecen a ninguna organización o agrupación con fines empresariales, y solo un 5.4% si pertenece a alguna organización o agrupación; las cuales lo hicieron para acceder a mercados (69.1%), para acceder a asistencia técnica (41.8%), para negociar con proveedores (38.4%), para acceder a información empresarial (30.2%), para acceder a servicios financieros (13.8%), Otro (3.3%).

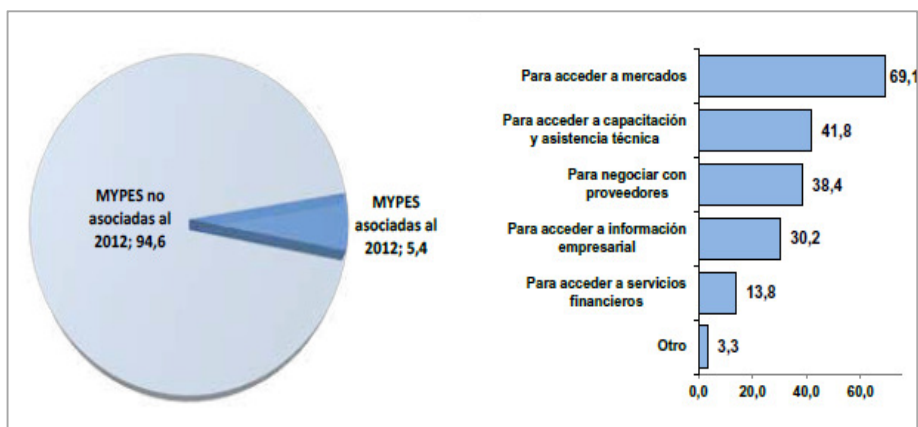


Figura 2.1: MYPES asociadas a alguna organización o agrupación con fines empresariales 2013. (INEI, 2014).

En relación con la asistencia de MYPES a eventos de capacitación y temas de interés en el año 2013, se aprecia que un 56% han asistido a capacitaciones, siendo la oferta de servicios financieros la más demandada, seguida por la gestión empresarial con un 19%, el 15.7% en nuevas tecnologías para mejorar procesos y con un 7.8% la asistencia a eventos relacionados con información y comunicación.

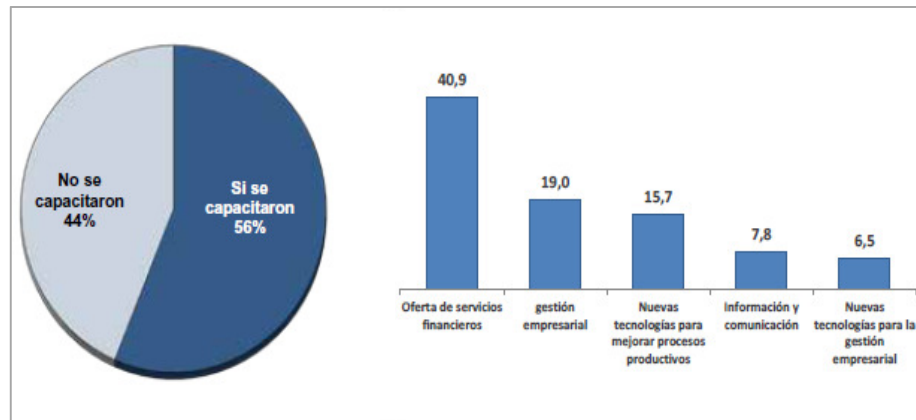


Figura 2.2: Asistencia de MYPES en eventos de interés y de capacitación 2013. (INEI, 2014).

Se puede apreciar que entre la asistencia a eventos de capacitación en nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos e información y comunicación hacen un 23.5%.

Desagregando el rubro de capacitación relacionada a la gestión empresarial se observa que el mayor porcentaje se asocia al marketing con un 19%, planes de negocio con un 7% e innovación con un 2.9%. Con ello podemos observar que las MYPES están enfocadas en las ventas a través del marketing, considerando muy discretamente a la innovación como un medio de desarrollo empresarial.

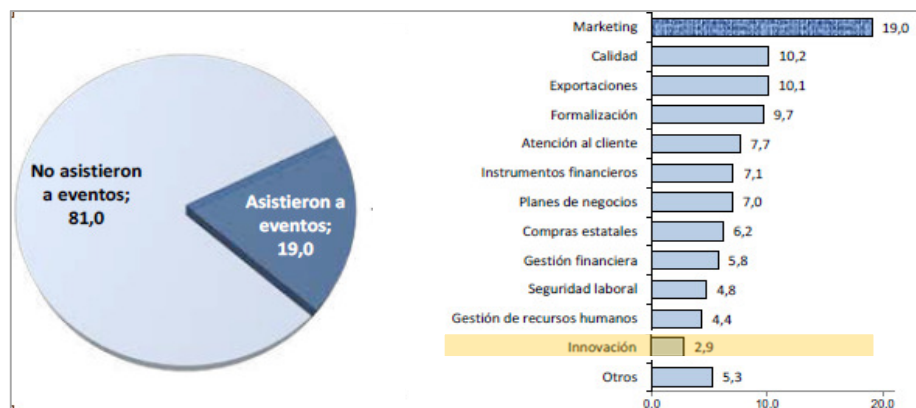


Figura 2.3: Asistencia de MYPES en eventos de interés y de capacitación por rubro de interés 2013. INEI. (2014).

En el rubro información y comunicación el cual tiene un 7.8% se observa que las MYPES asistieron a eventos sobre Diseño de páginas web 21.6%, operaciones de banca electrónica 18.2%, transacciones comerciales con compradores 14.4%, redes sociales 12.4%. Con las cifras proporcionadas por la encuesta se puede apreciar que existe un involucramiento técnico con aspectos digitales, mas no se aprecia una capacitación en estrategias, metodologías, planes de inserción integrales para la adopción de la transformación digital, solo interés en algunos aspectos no articulados, los cuales al final podrían generar un impacto inadecuado por el uso apropiado de las TIC.



Figura 2.4: Asistencia de MYPES a capacitación relacionado a información y comunicación 2013. INEI. (2014).

En lo relacionado a eventos de nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos y servicios las MYPES alcanzaron un 15% de participación, lo cual se desagregó en nuevos o mejores procesos de fabricación o producción 38.4% y nuevos o mejores productos 36.4% ambos hicieron un total de 74.8%. Las MYPES participaron en nuevos o mejores servicios 14.5% y nuevos o mejores procesos con proveedores y compradores. 10%. Se puede deslindar de las cifras que, las MYPES están más orientadas a la mejora de productos, que si bien es muy importante, es más aun en la era digital concentrarse en el cliente y sus necesidades, es establecer el compromiso (engagement) que permita que el cliente interactúe con la marca, basándose en la fidelidad y motivación para que el mismo cliente la defienda y se sientan parte de ella. Es por ello, que es necesario que las MYPES adopten a través de una metodología práctica la transformación digital en sus organizaciones.

La presente investigación permitirá desarrollar la metodología propuesta en una MYPE de confecciones del comercio de Gamarra. La metodología

propuesta dará a conocer el grado de adopción de la transformación digital en la MYPE, con lo que se propondrá un plan de acción para iniciar la transformación digital en la MYPE evaluada. El grado de adopción, es el resultado de la MYPE evaluada luego de haberse aplicado la propuesta metodológica para la adopción de transformación digital planteada. En ese sentido, la influencia de la transformación digital se verá reflejada en el desarrollo empresarial de la MYPE.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

(Sambamurthy, V., & Zmud, R. W., 2012. Las tecnologías de la información (TI) siguen transformando nuestra economía, empresas, trabajo y sociedad. Las industrias tradicionales están disolviéndose dando paso a nuevas industrias. La digitalización está creando nuevos ganadores y perdedores dentro de la mayoría de las industrias, y están ampliando la brecha entre ellas. Avances en tecnologías de la información y su uso creativo están estimulando un mayor nivel de empresa y la creación de nuevos startups. El reto fundamental para la mayoría de las organizaciones consiste en facilitar un diálogo y comprensión compartida entre los profesionales de negocios y profesionales de TI.

“La nueva economía descansa fundamentalmente en el rápido desarrollo y aplicación de las pujantes “tecnologías de la información y la comunicación” (en adelante, TIC); es decir, ordenadores, software, telecomunicaciones, microprocesadores e Internet. El valor de las nuevas tecnologías reside en su capacidad para clasificar, almacenar, analizar e intercambiar información de una forma instantánea, en cualquier parte del mundo y a un coste mínimo.

(Pampillón, R., 2001). “En las empresas tradicionales, los efectos de los nuevos usos de la información están suponiendo también una auténtica transformación en la forma de hacer negocios. En efecto, las TIC no sólo son más baratas y fácilmente adoptables, sino que presentan una serie de características adicionales que ofrecen muchas ventajas a cualquier agente productivo que las incorpora”.

(Castells, M., 2000) Según Manuel Castell, “la segunda dimensión de la economía es su funcionamiento en redes, un aspecto un poco más complicado.

Quiere decir que cada vez más las empresas, y todo tipo de organizaciones, funcionan en su práctica cotidiana en redes de relación internas.

Las grandes empresas se descentralizan dando gran autonomía a sus distintos departamentos y divisiones, mientras las pequeñas y mediana funcionan conjuntamente formando redes que les permitan desarrollar los recursos que por sí solas no podrían poseer. A su vez las pequeñas y medianas empresas organizadas en redes trabajan para grandes empresas descentralizadas en redes internas. Así las grandes empresas entre sí y con sus redes auxiliares hacen lo que llaman alianzas estratégicas, acuerdos para ciertos productos y procesos, en determinados mercados y en un periodo de tiempo estipulado”.

Actualmente, el concepto importante para el desarrollo de la empresa es la *transformación digital* como medio disruptivo para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, lo cual hace ver al mundo empresarial ya no como un espectador del ecosistema, sino más bien como agente activo participe de él”. Es un impacto tan fuerte como la pregunta realizada por Steve Jobs a John Sculley (presidente de la división de Pepsi-Cola | PepsiCo encargado de marketing) al intentar ser recluido por Steve Jobs para que trabaje en Apple y debido a las varias condiciones y negativas, diciéndole: “¿Quieres pasarte el resto de tu vida vendiendo agua azucarada o quieres una oportunidad para caminar al mundo?” (Isaacson, W., 2011).

(Maya, S., 2015). La transformación digital es un elemento clave de cualquier tipo de negocio en esta era digital, donde el comportamiento de compra de los clientes está cambiando dramáticamente. La industria de la ropa es uno de los principales actores de la economía mundial y tiene un gran impacto en la misma.

(FashionUnited, 2015). La transformación digital es muy importante en el negocio de ropa al por menor que en otras industrias al por menor, debido a que los clientes están más involucrados con ese tipo de rubro. Prendas de vestir y textiles se encuentran entre las industrias más grandes del mundo: total de las exportaciones mundiales de prendas de vestir tenían un valor de aproximadamente US\$ 412 billones de dólares y las exportaciones textiles mundiales valían US\$ 294 billones en 2011.

(Spears, B., 2014). "Los clientes de hoy son más conscientes de la moda y la tendencia que hace unos años. Los clientes se van a pagar más dinero por los productos y servicios de calidad ya sea si se encuentran en línea o en tiendas físicas. Por lo tanto, las tiendas de ropa tienen que estar preocupado por las demandas del cliente y estar al día con las nuevas tecnologías".

(Terrar, D., 2015). De acuerdo con Terrar. D la "transformación digital es el proceso de cambiar la organización desde un enfoque asociado a las nuevas formas de trabajar y de pensar haciendo uso de tecnologías digitales, sociales, móviles y emergentes. Se trata de un cambio de liderazgo, pensamiento diferente, fomento de la innovación y nuevos modelos de negocio, la incorporación de la digitalización de los activos y un mayor uso de la tecnología para mejorar la experiencia de los empleados, clientes, proveedores, socios de su organización y las partes interesadas".

Los minoristas tienen que tener cuidado con las tendencias de los clientes y las innovaciones, debido a que sin adaptar adecuadamente las tendencias e innovaciones no tendría la capacidad de lograr el compromiso y retención de los clientes.

(Capgemini Consulting, 2011). "Según el estudio realizado por la empresa Capgemini Consulting muchos ejecutivos de todos los sectores minoristas están tratando de optimizar las oportunidades digitales en sus negocios, tales como el análisis, la movilidad, las redes sociales y los dispositivos integrados inteligentes. Estos también están remodelando el uso de tecnologías como la planificación de recursos empresariales (ERP) para cambiar las propuestas de valor, las relaciones de los clientes y los procesos internos".

(Berman, S. J., 2012). Por otra parte, los clientes siempre están buscando nuevas tecnologías, innovaciones y nuevas ofertas, donde puedan comprar sus productos seleccionándolos sin ninguna dificultad y al menor consumo de tiempo. Sin embargo, la transformación digital puede crear nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Las empresas de ropa más importante en el mundo están tratando de utilizar la digitalización de sus modelos de negocio como, por ejemplo: Zara, H & M, Tommy Hilfiger, Wal-Mart haciendo uso de tendencias y tecnologías para sus modelos de negocio.

(Roca, G., 2013). En la presentación realizada por la consultora RocaSalvatella se indica algo muy importante “internet no es marketing, es rediseño de procesos, es rediseño de negocios”.

Hoy por hoy, el camino a seguir en cualquier mercado o línea de negocio es moverse rápidamente en el ámbito digital. Lo que significa alterar no sólo canales, operaciones y productos, sino también nuestros modelos de ingresos. Esta última es la unidad de gestión y propiedad, pero la unidad de actuación es un proyecto empresarial formado por trozos de empresas de distinto tipo que se conectan y desconectan constantemente

Inclusive muchas empresas que ofrecen bienes y servicios físicos se están moviendo a las ventas a través de canales en línea, y están desarrollando formas de aprovechar los activos de software y los datos de sus clientes para servir mejor a sus mercados.

Llegar digitalmente significa la consecución de una nueva fuerza en las relaciones con los clientes. Esta capacidad también llega profundamente a la organización, y afecta a las funciones que van desde la distribución hasta el diseño del producto.

“Desde una perspectiva técnica, el movimiento a digital se apoya en tecnologías claves como, redes sociales, móviles, análisis de datos, nube, dispositivos integrados inteligentes y el comercio electrónico. Pero el impulso de empresa digital no surgió porque los líderes de negocios y de repente se enamoraron con las nuevas tecnologías.

(Forbes Insights, 2014). Por el contrario, la revolución digital tal como la conocemos hoy nació de tiempos difíciles. En una era de mercados globales hipercompetitivos y mayor incertidumbre, la ventaja de la Empresa Digital significa lograr una mayor visibilidad, un mayor acceso a la información, más innovación y una mayor capacidad de respuesta a los clientes, así como la apertura de nuevas oportunidades de mercado”.

Según el informe elaborado por el Ministerio de la Producción denominado “Las MIPYME en cifras 2014” (Ministerio de la Producción, 2015). se aprecia que la

mayor concentración de empresas se encuentra en estrato empresarial de Microempresa, Pequeña empresa y Mediana empresa alcanzando un total del 99.4%.

Empresas formales		
Según estrato empresarial, 2014		
Estrato empresarial ¹	N° de empresas	%
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total de Mipyme	1,592,232	99.5
Gran Empresa	8,388	0.5
Total de Empresas	1,600,620	100.0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE -DEMI

Figura 2.5: Empresas formales, según estrato empresarial 2014. (Ministerio de la Producción, 2015).

De acuerdo con la Ley N° 30056 (la misma que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial), se modifica la modalidad para definir el estrato empresarial, dejando de lado el criterio mediante el cual se categorizaba una empresa por el número de empleados, para pasar al promedio de ventas anuales. Ello permite contar con un indicador más acorde con la eficiencia de la empresa.

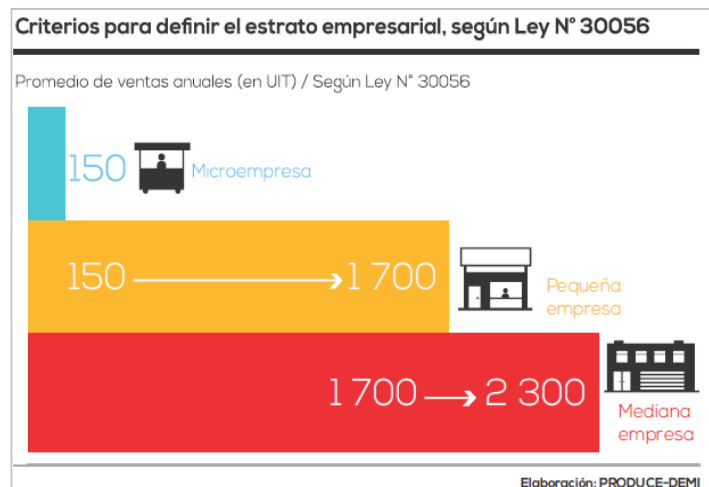


Figura 2.6: Criterios para definir el estrato empresarial según Ley N° 30056. (Ministerio de la Producción, 2015).

De acuerdo con el monto de la UIT⁹ (Unidad Impositiva Tributaria) aprobado por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) para el ejercicio 2016, según el Decreto Supremo N° 397-2015-EF, es de S/. 3,950.00, en ese sentido las ventas anuales como máximo de una Microempresa serán de S/. 592,500.00 y de la Pequeña empresa de S/. 6,715,000.00.

Rango de ventas anuales (UIT)	Mipyme		
	Número	Part. %	Acumulado
[0 - 2]	487,936	30.6	30.6
<2 - 5]	144,828	9.1	39.7
<5 - 13]	272,627	17.1	56.9
<13 - 25]	415,903	26.1	83.0
<25 - 50]	95,108	6.0	89.0
<50 - 75]	44,911	2.8	91.8
<75 - 100]	26,659	1.7	93.5
<100 - 150]	30,312	1.9	95.4
<150 - 300]	33,401	2.1	97.5
<300 - 500]	17,143	1.1	98.5
<500 - 850]	11,466	0.7	99.3
<850 - 1700]	9,303	0.6	99.8
<1700 - 2300]	2,635	0.2	100.0
TOTAL	1,592,232	100.0	

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2014
Elaboración: PRODUCE - DEM

Figura 2.7: Rangos de ventas anuales (UIT) de MIPYME 2014. (Ministerio de la Producción, 2015).

En la figura de rangos de ventas de 2014, se observa una gran concentración en las Microempresas con un 95.3%, seguido de la Pequeña empresa 4.5% y Mediana empresa 0.2%.

Del total de las MIPYME formales el 66.6% se encuentra en Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura, uno de los indicadores importantes de la siguiente figura es el crecimiento promedio anual de las MIPYME por regiones, en el que se puede observar que en Lima pese a la mayor concentración de MIPYME el crecimiento promedio anual no es el mayor que al de otras regiones, siendo la región de Madre de Dios la de mayor crecimiento.

Sin embargo, en Lima se concentran 760,819 MIPYME. En la siguiente figura se muestra el crecimiento promedio anual por regiones en los años 2010 y 2014.

⁹ La UIT son las iniciales de Unidad Impositiva Tributaria y es un valor de referencia que se utiliza en Perú para determinar impuestos, infracciones, multas u otro aspecto tributario que las leyes del país establezcan

REGIONES	2010	2014	Crecimiento promedio anual
Amazonas	6,900	8,666	5.9
Áncash	36,451	44,748	5.3
Apurímac	7,948	13,302	13.7
Arequipa	69,070	90,879	7.1
Ayacucho	12,618	19,010	10.8
Cajamarca	24,185	32,932	8.0
Callao	39,642	51,221	6.6
Cusco	41,484	62,433	10.8
Huancavelica	4,293	6,435	10.6
Huánuco	15,145	21,177	8.7
Ica	29,233	41,861	9.4
Junín	42,617	56,860	7.5
La Libertad	62,160	83,547	7.7
Lambayeque	42,429	53,634	6.0
Lima	582,773	760,819	6.9
Loreto	21,642	27,267	5.9
Madre de Dios	6,669	11,359	14.2
Moquegua	8,816	10,766	5.1
Pasco	7,520	9,856	7.0
Piura	45,524	62,204	8.1
Puno	22,552	33,204	10.2
San Martín	20,331	28,974	9.3
Tacna	20,411	26,395	6.6
Tumbes	8,999	11,754	6.9
Ucayali	16,298	22,929	8.9
Total	1,195,710	1,592,232	7.4

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Fuente: SUNAT, Registro Único del Contribuyente 2010 y 2014
Elaboración: PRODUCE - DEMI

Figura 2.8: Crecimiento anual de MIPYME 2010-2014.
(Ministerio de la Producción, 2015).

(Ministerio de la Producción, 2015). “En todas las regiones se muestra una débil relación entre los estratos empresariales, con un vacío grande en los estratos de mediana y pequeña empresa que constituyen los sectores intermedios de todo sector privado y que le dan más cohesión a la economía.

Es estrato de la microempresa, por su lado refleja una participación exagerada, lo que debilita todo el aparato productivo privado, pues este sector está mayoritariamente constituido por actividades de subsistencia con bajos niveles de ventas, es decir, la base del sector privado es frágil en todas las regiones”.

En relación con lo indicado es necesario mencionar que aun el sector empresarial de MIPYME formal principalmente microempresas y pequeñas empresas no se ha desarrollado de manera tal que les permita alcanzar mayores niveles de ventas. Por lo que es relevante el uso de metodologías basadas en buenas prácticas,

tecnologías, y todo aquello que permita reactivar estos sectores económicos, impulsando el uso de transformación digital y todo lo que conlleva la adaptabilidad a un mundo interconectado y cambiante en relación a los nuevos modelos de negocios que van surgiendo día a día.

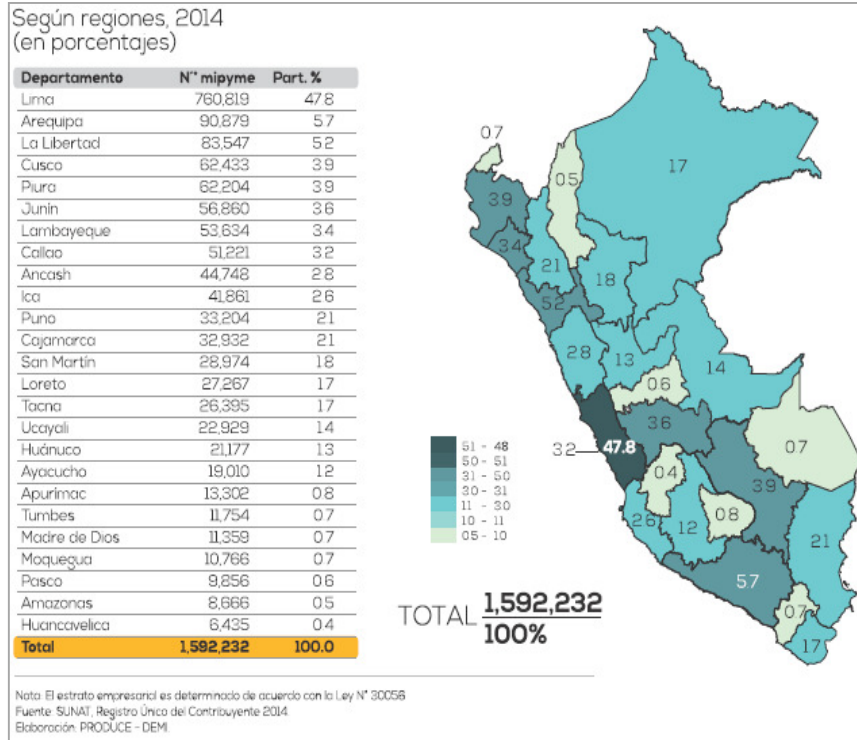


Figura 2.9: Porcentajes de MIPYME por regiones 2014. (Ministerio de la Producción, 2015).

La mayor parte de las empresas, especialmente las microempresas, salen del mercado. Asimismo, muy pocas de ellas logran aumentar de tamaño empresarial.

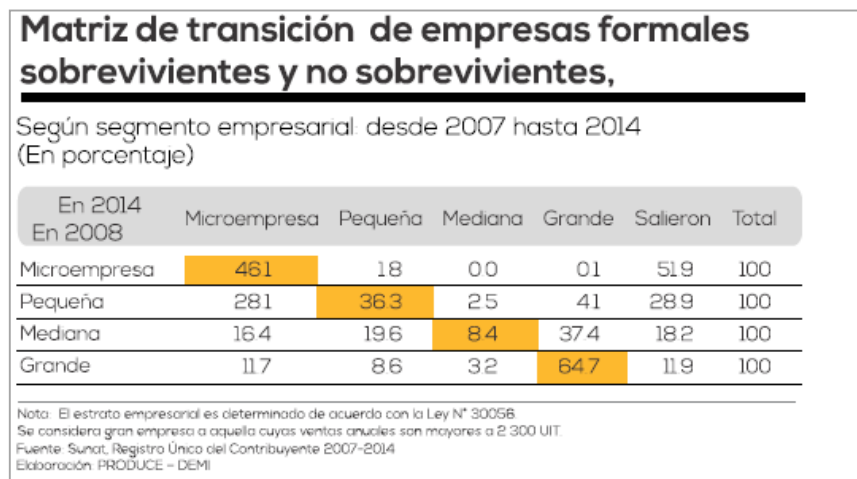


Figura 2.10: Matriz de transición de empresas formales sobrevivientes y no sobrevivientes 2007-2014. (Ministerio de la Producción, 2015).

En el gráfico siguiente se puede observar el nivel educativo de los trabajadores de las empresas formales según el tamaño empresarial en el 2014. Según lo mencionado anteriormente el nivel educativo es un factor importante para la implementación de nuevas tecnologías, lo cual se inicia con el entendimiento de estas. En la Figura 2.11. se observa que la mayor cantidad de trabajadores de las MYPE cuentan únicamente con secundaria incompleta o completa, lo cual puede ser una variable de adopción a nuevas tecnologías.

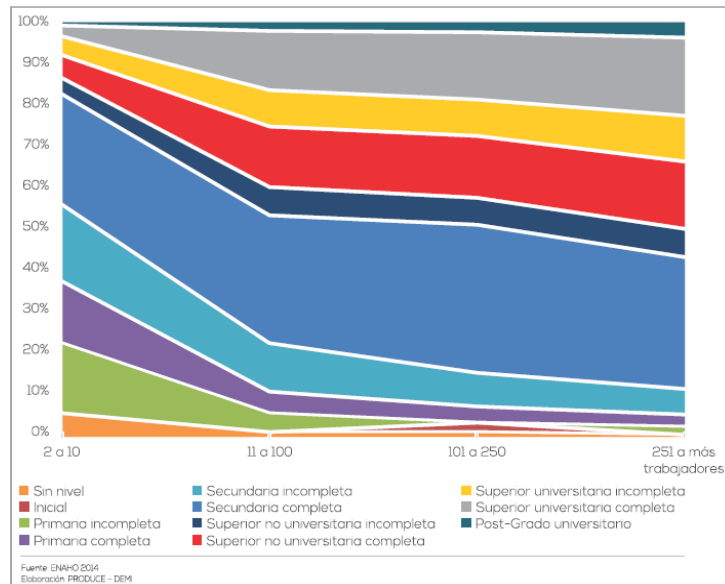


Figura 2.11: Nivel educativo de empresas formales según el tamaño empresarial 2014. (Ministerio de la Producción, 2015).

Delfín Flor & Acosta María (2016), en el “El modelo de Desarrollo Empresarial”, menciona que, “El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como *crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación*. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano”.

El autor describe cada uno de los elementos mencionados como parte del desarrollo empresarial según lo siguiente:

- **Crecimiento Económico;** el crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva

implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo.

- **La Cultura Empresarial;** el elemento que sirve como pegamento social que vincula a una organización en conjunto es la cultura empresarial. La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran.
- **Liderazgo;** La importancia de incluir el concepto de liderazgo en el desarrollo empresarial se basa en la relación directa que tiene con el éxito y logro de los objetivos de la organización. El liderazgo como rasgo de personalidad en la que se señala que el líder nace y es líder en todos los grupos en los que participa.
- **Gestión del Conocimiento;** En la actualidad, el futuro de las empresas depende de su capacidad de respuesta e innovación, por lo que el capital humano representa una ventaja competitiva sustentable. El avance de las empresas en la globalización implica un proceso de modificación constante en su actividad, tanto en lo que respecta a su gestión como en la generación de nuevas ideas.
- **Innovación;** En la actualidad existe una necesidad generalizada de incluir en la estrategia empresarial a la innovación, debido a que esta genera una mejora en la competitividad de las empresas.

En las MYPES en Perú de acuerdo con la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2014) se evidencia el estado situacional de factores como: capacitación en innovación, gestión de recursos humanos, calidad, liderazgo, gestión financiera, entre otros. Todos estos incluidos de alguna manera en los elementos considerados por Delfín Flor & Acosta María (2016). Lo cual es parte de la problemática del desarrollo empresarial.

A fin de entender con mayor precisión el estado situacional de las MYPE en el emporio comercial de Gamarra, se aprecia en el modelo de desarrollo

empresarial mostrado por Zevallos, Emilio (2012) en el que menciona "...La visión de los gobiernos, agencias de cooperación e incluso los propios proveedores de servicios de desarrollo empresarial están orientándose hacia un cambio en la forma de entender los procesos de enseñanza-aprendizaje. En ese sentido, el enfoque por competencias (Se entiende por competencias a las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo) se hace cada vez más importante para comprender y estimular el desarrollo de capacidades empresariales, razón por la cual su estudio se convierte en una necesidad creciente".

El desarrollo empresarial en las MYPEs de confecciones del emporio comercial de Gamarra será influenciado positivamente al aplicar la propuesta metodológica propuesta en la presente tesis, mediante la adopción de la transformación digital, ya que ello permitirá reducir las brechas en lo relacionado a los clientes, competencia, datos, innovación, valor, principalmente).

Zevallos, Emilio (2012), indica lo siguiente, "...los empresarios pasan por un proceso de desarrollo que va desde la concepción de la idea de negocio hasta la implementación y el desarrollo de este, donde -en una perspectiva más avanzada-, existe un proceso de innovación permanente como forma de mantenerse a la vanguardia del mercado.". Aquí podemos resaltar la innovación permanente que debe existir en las empresas lo que de una u otra forma viabiliza el desarrollo empresarial.

Castillo, Jorge (2014) de acuerdo con su estudio realizado indica que "La inadecuada capacitación empresarial, el bajo nivel de instrucción y el desconocimiento de información tecnológica son los factores que determinan la débil capacidad de gestión empresarial en las microempresas de confecciones de gamarra, distrito de La Victoria. Y la débil capacidad de gestión limita el desarrollo empresarial de dicho sector".

En el sentido expuesto por Castillo, Jorge (2014), la presente tesis pretende aplicar una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una MYPE de confecciones del emporio comercial de Gamarra. Considerando para ello el concepto de transformación digital como lo decía (Schuda, F.,2016) "La transformación digital es

la oportunidad estratégica de incorporar nuevas tecnologías, pero sobre todo nuevas lógicas para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades”.

Es importante reiterar que la transformación digital es mas que tecnología, lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema principal

¿De qué manera la aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?

2.1.3.2 Problemas específicos

1. ¿Cómo influye la **gestión de clientes** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?
2. ¿Cómo influye la **competencia** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?
3. ¿Cómo influye el **manejo de grandes volúmenes de datos** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?
4. ¿Cómo influye la **estrategia de innovación** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?
5. ¿Cómo influye la **generación de valor** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la investigación es brindar a las MYPES una herramienta metodológica que les permita acceder a los nuevos entornos de desarrollo económico a través de la transformación digital. Lo que, les permita crear una cultura digital en las MYPES y mejorar las condiciones para interactuar adecuadamente con los clientes, sustentado ello por herramientas procedimentales y tecnológicas. Lo que permitirá conocer además el grado de adopción de la transformación digital y la influencia de esta en el desarrollo empresarial.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Principal

- Determinar la influencia de la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

2.2.2.2 Específicos

1. Determinar la influencia de la **gestión de Clientes** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
2. Determinar la influencia de la **competencia** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
3. Identificar la influencia del **manejo de grandes volúmenes de datos** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

4. Precisar la influencia de la **estrategia de innovación** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
5. Determinar la influencia de la **generación de valor** en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

2.2.3 Delimitación del Estudio

El estudio se circunscribe al ámbito de emporio comercial de Gamarra ubicado en Lima, Perú. El estudio está dirigido a 20 (veinte) Micro y Pequeña Empresa (MYPES) del sector confecciones del emporio comercial de Gamarra.

El alcance teórico comprende la revisión de modelos de Transformación Digital, en la cual se incluyan sus características y ambitos de acción.

El alcance práctico, es la aplicación de la metodología propuesta para la adopción de la Transformación Digital como medio de desarrollo empresarial en un grupo (20) Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

El desarrollo de la investigación se enfocó en tratar de establecer si existe influencia entre la aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

La presente investigación es relevante debido a que la transformación digital se hace más necesaria en las empresas, considerando que muchas aun no cuentan con un horizonte claro que les permita llevar a cabo estrategias integrales y pensar en ser organizaciones del futuro, atendiendo los cambios del presente.

Esta investigación es importante también porque permitirá demostrar si la metodología propuesta para la adopción de la Transformación Digital constituye un medio de desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio de Gamarra. Asimismo, la presente investigación permitirá a las MYPES hacer uso adecuado de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) permitiéndoles optimizar sus recursos y ser más competitivos.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

A partir del supuesto teórico que propone Rogers, David. L. (2016) sobre la transformación digital y el grado de preparación de las organizaciones, la hipótesis que sugiero para esta investigación es *“si implementamos la metodología para el proceso de transformación digital como iniciativa para el uso adecuado de las TIC en las MYPES, entonces lograremos el apalancamiento de estas (desarrollo empresarial)”*.

La transformación digital considera al desarrollo empresarial de forma integral. El uso adecuado de las TIC permite elevar el rendimiento y productividad empresarial. Haciendo uso de las tecnologías digitales las MYPES contarán con mejor capacidad de crecimiento y permitirá mejor los servicios brindados al cliente nacionales e internacionales.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del comercio de Gamarra.

2.3.2.2 Hipótesis Nula

La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital no influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.

2.3.2.3 Hipótesis específicas

1. La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la **gestión de clientes** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.
2. La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la **competencia** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.
3. La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el manejo de **grandes volúmenes de datos** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.
4. La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la **estrategia de innovación** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.
5. La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la **generación de valor** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Variable Independiente

Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital. Para ello se analizarán las dimensiones principales de la metodología de transformación digital propuesta que incluyen Clientes, competencia, datos, innovación y valor.

Indicadores

DIMENSIONES	INDICADORES
1. Gestión de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Grado de satisfacción de clientes.
2. Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Grado de conocimiento de la competencia.
3. Manejo de grandes volúmenes de datos	<ul style="list-style-type: none">• Grado de gestión adecuada de datos.
4. Estrategia de innovación	<ul style="list-style-type: none">• Grado de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
5. Generación de valor	<ul style="list-style-type: none">• Grado de adopción de generación de valor.

Tabla 2.1: Indicadores variable independiente

2.3.3.2 Variable Dependiente

Desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Indicadores

DIMENSIONES	INDICADORES
1. Visión de cambio	<ul style="list-style-type: none">• Grado de adopción de visión de cambio
2. Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Grado de adopción de procesos
3. Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Grado de adopción de cultura organizacional
4. Entrenamiento de Personal	<ul style="list-style-type: none">• Grado de entrenamiento de personal
5. Gestión de Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Grado de adopción de gestión de cambio

Tabla 2.2: Indicadores variable dependiente

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital	1. Gestión de clientes	• Grado de satisfacción de clientes
	2. Competencia	• Grado de conocimiento de la competencia
	3. Manejo de grandes volúmenes de datos	• Grado de gestión adecuada de datos
	4. Estrategia de innovación	• Grado de desarrollo de nuevos productos y/o servicios
	5. Generación de valor	• Grado de adopción de generación de valor
Desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra	1. Visión de cambio	• Grado de adopción de visión de cambio
	2. Procesos	• Grado de adopción de procesos
	3. Cultura Organizacional	• Grado de adopción de cultura organizacional
	4. Entrenamiento de Personal	• Grado de entrenamiento de personal
	5. Gestión de Cambio	• Grado de adopción de gestión de cambio

Tabla 2.3: Definición operacional de variables.

CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Población y Muestra

- **Población:** El universo poblacional son todas las MYPES del emporio comercial de Gamarra que confeccionan prendas de vestir y que deseen aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital como medio de desarrollo empresarial.
- **Muestra:** Para la presente investigación, se ha evaluado lo siguiente:

En el Emporio Comercial de Gamarra existen alrededor de 31,846 MYPES (INEI 2016 - Estudio "Caracterización Socioeconómica del Emporio Comercial de Gamarra")

Microempresas	94.4%	30,204.00
Pequeñas Empresas	5.1%	1,642.00
Medianas y Grandes Empresas	0.5%	141.00
	100.00%	31,987.00

De las cuales 6,568 se dedican a la fabricación de prendas de vestir, si con estos datos aplicamos la fórmula para obtener el tamaño de la muestra tendríamos lo siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

- 6,568 N Número de MYPES
- 1.96 Z Confiabilidad %
- 0.50 p Probabilidad de éxito - Probabilidad de que ocurra el evento esperado %
- 0.50 q Probabilidad de fracaso - Probabilidad de que no ocurra el evento esperado %
- 0.05 E Error máximo

$$n = \frac{6,307.91}{17.38} = 362.98$$

El resultado es de 362.98 MYPES a entrevistar, considerando un margen de error del 5% y una confiabilidad del 95%, lo cual sería demasiado oneroso poder realizar. Debido a ello se ha considerado realizar un muestreo aleatorio a 20 MYPES de confecciones para conocer el grado de adopción de la

transformación digital en sus organizaciones, y posterior a ello se aplicará la metodología propuesta en una de ellas, denominada “La Empresa”.

3.2 Diseño (s) utilizados en el estudio

El diseño de la investigación es de tipo cuasi-experimental¹⁰. Se realizará la implementación de la metodología propuesta considerando como facilitador principal para el desarrollo de esta al sponsor¹¹ que este caso fue el Gerente General. De acuerdo con ello se busca viabilizar las encuestas con los Gerentes Departamentales de la organización. Se coordinará todo el proceso considerando la disponibilidad de tiempo para realizar cada una de las actividades.

El proceso de recolección de datos se realizó de manera organizada basado en un cronograma de visita. El grupo experimental formado por las personas que participarán en el proceso de aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital como medio de desarrollo empresarial.

3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos

El método que se empleó para la recolección de información fue el explicativo, ya que el propósito fue definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio.

La técnica utilizada fue la observación estructurada¹² ya que se hizo uso de instrumentos previamente diseñadas o estructurados, los cuales se constituirán en los instrumentos de recolección de datos, y son:

- Cuestionario (Formato preestablecido)
- Guía de Cuestionario
- Entrevista personal
- Observación

¹⁰ Estudia relaciones de causa-efecto, pero no en condiciones de control riguroso de todos los factores que puedan afectar el experimento.

¹¹ Es una persona o una organización que patrocina, apoya o financia una actividad o proyecto, habitualmente con fines publicitarios.

¹² Pick de Weiss y Velazco de Faubert (1994), afirman que este tipo de observación “se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno, es decir, cuando se realiza una investigación, en lo que se sabe exactamente lo que se va a investigar y se tiene un diseño de investigación”.

Además, las fuentes de donde se recopilarán los datos son las fuentes secundarias, es decir las publicaciones acerca de la tecnología nueva surgida, cantidad de las empresas MYPES, etc.

Los datos recopilados han sido contrastados haciendo uso del juicio de expertos (diez) conocedores de tecnología, organización, transformación digital y MYPES, para ello a través de una encuesta se ha establecido la situación actual (resultado actual de las MYPES debido a la poca adopción de la transformación digital y la situación esperada resultado actual en el que se deberían encontrar las MYPES habiendo adoptado la transformación digital).

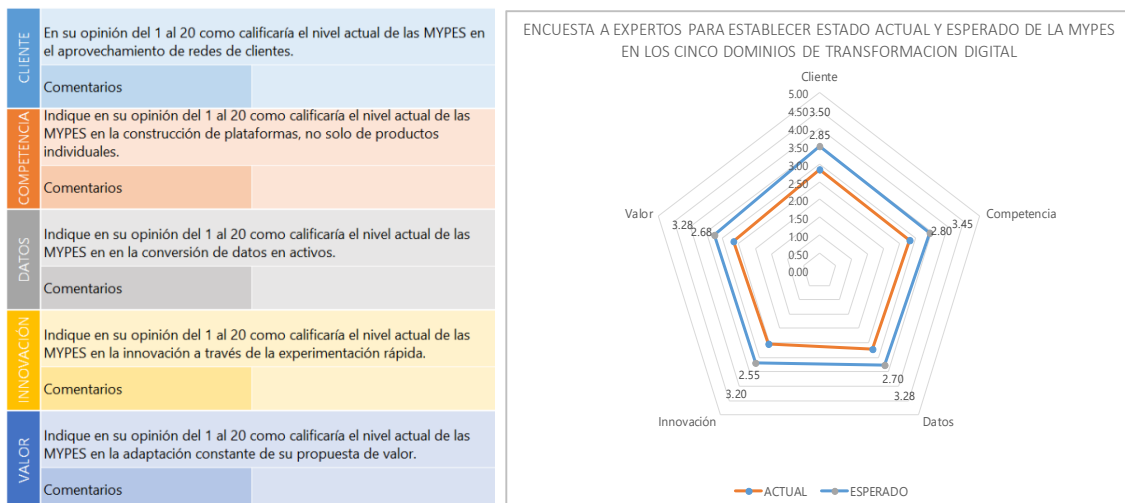


Gráfico 3.1: Preguntas y resultado de encuesta realizada a expertos para establecer estado actual y esperado de las MYPES.

Encuesta realizada a expertos. El resultado obtenido sirvió para establecer el estado actual y esperado de las MYPES en los cinco dominios de transformación digital.

3.4 Procesamiento de Datos

Los datos recopilados de las entrevistas realizadas fueron recolectados en forma manual. Así mismo, se procesó la información utilizando las herramientas de software SPSS y hoja de cálculo, lo que permitió obtener rápidamente cuadros, gráficos, estadísticas, todo ello listo para ser presentado, previa definición.

CAPÍTULO IV: Aporte teórico (Metodología) y caso de estudio

4.1 Aporte teórico (Metodología)

En este capítulo se describe el proceso y diseño de la propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (MYPE) de confecciones del comercio comercial de Gamarra. Con lo que, se espera la transformación digital como medio de desarrollo de las MYPES en ese sector empresarial.

La presente tesis propone una metodología sencilla de aplicar basada en la revisión realizada a los modelos presentados, la misma que incluye la gestión de cambio como un componente fundamental para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en las MYPES. El esquema principal de la metodología propuesta muestra la integración de las MYPES + TIC + TRANSFORMACIÓN DIGITAL y GESTIÓN DE CAMBIO.

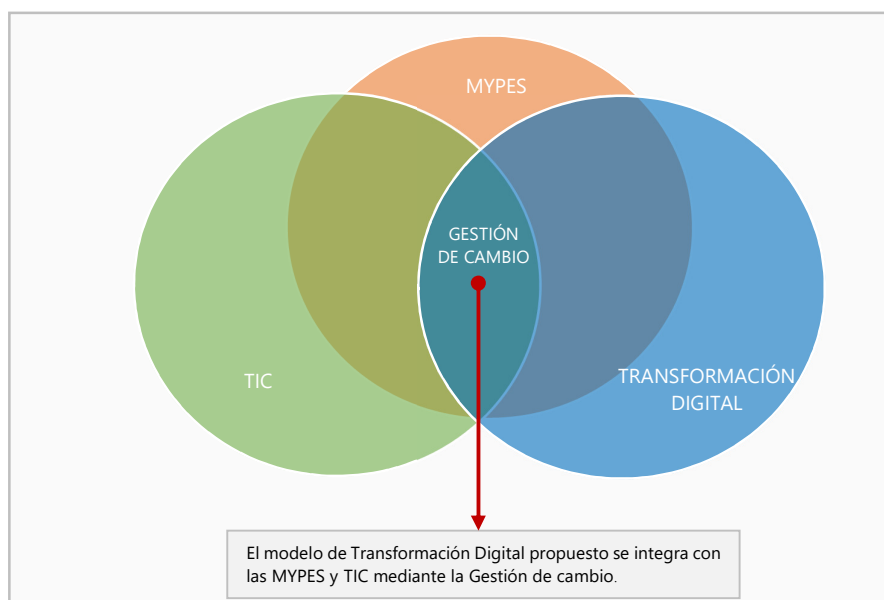


Figura 4.1: Gráfico del Modelo de Transformación Digital para MYPES Propuesto. Elaboración propia.

El siguiente esquema muestra la integración entre la Visión, Cultura Organizacional y Procesos de la organización (MYPES) con el modelo de transformación digital (David L. Roger) a través de la gestión de cambio como medio conector entre ambos.

Es preciso mencionar que para una adecuada implementación de la transformación digital es necesario contar con un esquema de gestión de cambio debidamente establecido en la organización, lo que permitirá que se asuma claramente al ecosistema digital.

Es por lo que, al momento de tratarse el tema de transformación digital, los autores indican varios dominios que abarcan sus marcos de referencia, y en las que todos coinciden es que giran en torno al cliente, lo cual es actualmente razonable por la rapidez en que ellos se desenvuelven haciendo uso entornos digitales que les permiten conocer rápidamente los productos y servicios ofrecidos. Es por ello que muchas empresas se enfocan en el ZMOT (Zero Moment of true – Momento cero de la verdad) a fin de brindar buenas referencias a sus clientes dadas por los mismos clientes.

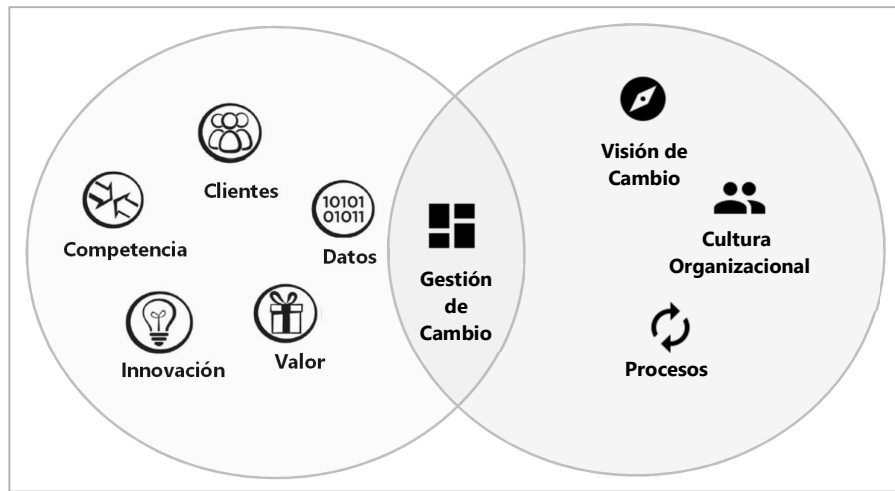


Figura 4.2: Gráfico Gestión de Cambio como facilitador del modelo propuesto. Elaboración propia.

Tanto la visión, cultura organizacional y procesos, son muy importantes para el desarrollo empresarial, debido a que la visión muestra un estado a futuro que pretende alcanzar nuestra empresa, lo cual se hace tangible en parte con el desarrollo de una adecuada cultura organización, donde el capital humano interioriza la visión y asume un rol participativo, colaborativo y proactivo en la organización, para lo que se deben cumplir un conjunto de procesos previamente establecidos para el desarrollo ordenado de la empresa, y que además permita la reacción inmediata ante los cambios que pueda suscitarse en el entono.

La cultura organizacional y los procesos no pueden desarrollarse adecuadamente si no existe una adecuada gestión de cambio, que es como el

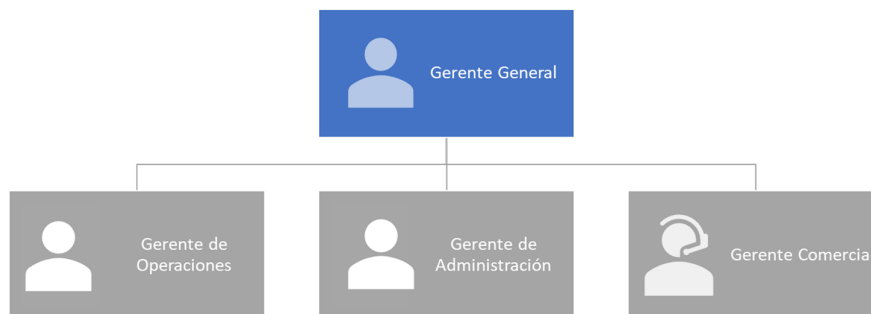
personal asume los cambios que puedan darse en la organización, desde la reestructuración de un área en la empresa, hasta la optimización de un proceso de negocio.

El modelo de Rogers, David. L. (2016). permite de manera rápida y práctica la implementación de la transformación digital en la empresa focalizándose directamente en los aspectos necesarios para brindarle al cliente la satisfacción que requiere. Es por lo que, se involucra con el valor brindado, la innovación para nuevos modelos de negocio, la competencia para conocer el mercado, los datos para toma de decisiones y al cliente en relación con su comportamiento y evolución.

Para poder establecer una conexión adecuada que permita la integración del modelo de transformación digital con el ADN de la empresa es necesario contar con un intermediario común que permita la fluidez y desarrollo de ambos, es por ello la importancia de la gestión de cambio como puente para lograr la transformación digital que permita el uso adecuado de las TIC, y con ello apalancar (desarrollo empresarial) a las MYPES, y se fortalezca el uso de la tecnología de manera adecuada.

Para la aplicación de la metodología propuesta se ha considerado una organización funcional básica que incluye: Gerente General y Gerentes departamentales (Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Comercial) o sus afines. En la organización propuesta un integrante puede realizar más de una función en una MYPE. Se hace referencia a integrantes polivalentes¹³.

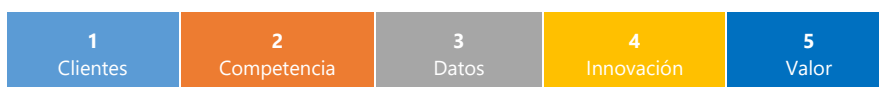
La organización básica propuesta es:



¹³ **Polivalente:** Polivalente es un adjetivo que se aplica a aquel o aquello que resulta valioso en diferentes situaciones o que ofrece varias prestaciones. Lo polivalente, por lo tanto, tiene valor (es importante o útil) en distintos contextos.

Para la aplicación del modelo propuesto he establecido un conjunto de tres pasos que permitirá conocer el grado de adopción de la transformación digital en la empresa y se propondrán medidas para su implementación.

La metodología está basada en los principios de transformación digital de Rogers, David. L. (2016) quien es un consultor, orador y autor de "El libro de estrategias de transformación digital." El consultor enseña estrategia digital y marketing a ejecutivos en Columbia Business School, y ha asesorado a numerosas empresas como General Electric, Google, Toyota, IBM, y Visa, su marco de referencia para la transformación se basa en cinco áreas:



Cuadro 4.1: Marco referencial Transformación Digital David L. Rogers. Elaboración propia.

Asimismo, la metodología está influenciada por los principios de Gestión de Cambio de John Kotter. Tales principios se pueden agrupar en tres áreas.

Implantar y mantener la transformación	8. Crear una filosofía de cambio continua
	7. Seguir construyendo sobre el cambio
Comprometer y habilitar a toda la organización	6. Asegurar triunfos de corto plazo
	5. Acabar con los obstáculos
	4. Comunicar la visión que tenemos nosotros
Crear un Clima para el cambio	3. Buscar una filosofía hacia el cambio
	2. Formar un grupo de personas que creen realmente en el cambio
	1. Crear un sentido de urgencia para que el cambio se pueda producir

Cuadro 4.2: Marco referencial Gestión de Cambio John Kotter. Elaboración propia.

Los principios mencionados anteriormente son elementos facilitadores para la transformación digital como medio de apalancamiento de las MYPES en Perú. A razón de ello, se presenta una metodología para la implementación del proceso de transformación digital como iniciativa para el uso adecuado de las TIC.

La metodología cuenta con tres etapas bien definidas, las cuales son: Evaluación de la MYPE, Informe de evaluación (análisis) y Propuesta (acciones), Posterior se realiza la evaluación de resultados como medio de comprobación de los resultados obtenidos y además para la mejora de ser el caso de las acciones tomadas.

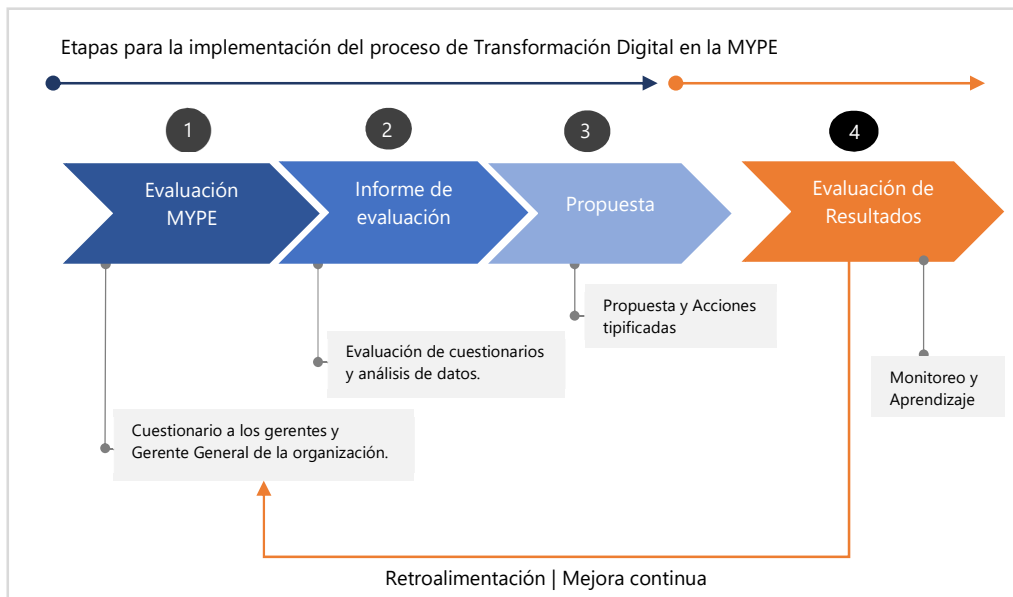


Figura 4.3: Etapas de la metodología de transformación digital propuesta. Elaboración Propia.

Para el desarrollo de la metodología se elaborarán un conjunto de artefactos que permitirán el desarrollo de esta en el cuadro

ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS
Inicial	Evaluación de la MYPE	E1. Plan de Trabajo
		E2. Glosario de Términos
		E3. Alcance de la Evaluación
		E4. Entorno de Trabajo
		E5. Encuesta a Gerentes Departamentales
		E6. Entrevista a Gerente General
Elaboración	Informe de Evaluación	I1. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales
		I2. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales
		I3. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales
		I4. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General
		I5. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General
		I6. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General
		I7. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada
		I8. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD
		I9. Gráfico de brechas entre dominios de TD
		I10. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD
Construcción	Propuesta	P1. Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada. Incluye: Antecedentes (Introducción, Análisis del mercado, Descripción situación actual, Problemas encontrados), Análisis (A, B, C) y Recomendaciones.
		P2. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación
		P3. Plan de ejecución de acciones propuestas
		P4. Plan de capacitación Gestión de Cambio
		P5. Indicadores de gestión de acciones propuestas

Transición	Resultados	R1. Matriz de evaluación de resultado de indicadores propuestos
		R2. Formato de aprendizaje de acciones propuestas

Cuadro 4.3: Matriz de actividades y artefactos incluidos en la propuesta metodológica. [Elaboración propia].

A continuación, en la figura 4.4 se muestra el modelo conceptual de transformación digital para MYPES propuesto, en el que se puede apreciar de manera gráfica el diseño de la metodología.

Modelo Conceptual de transformación digital para MYPES propuesto.

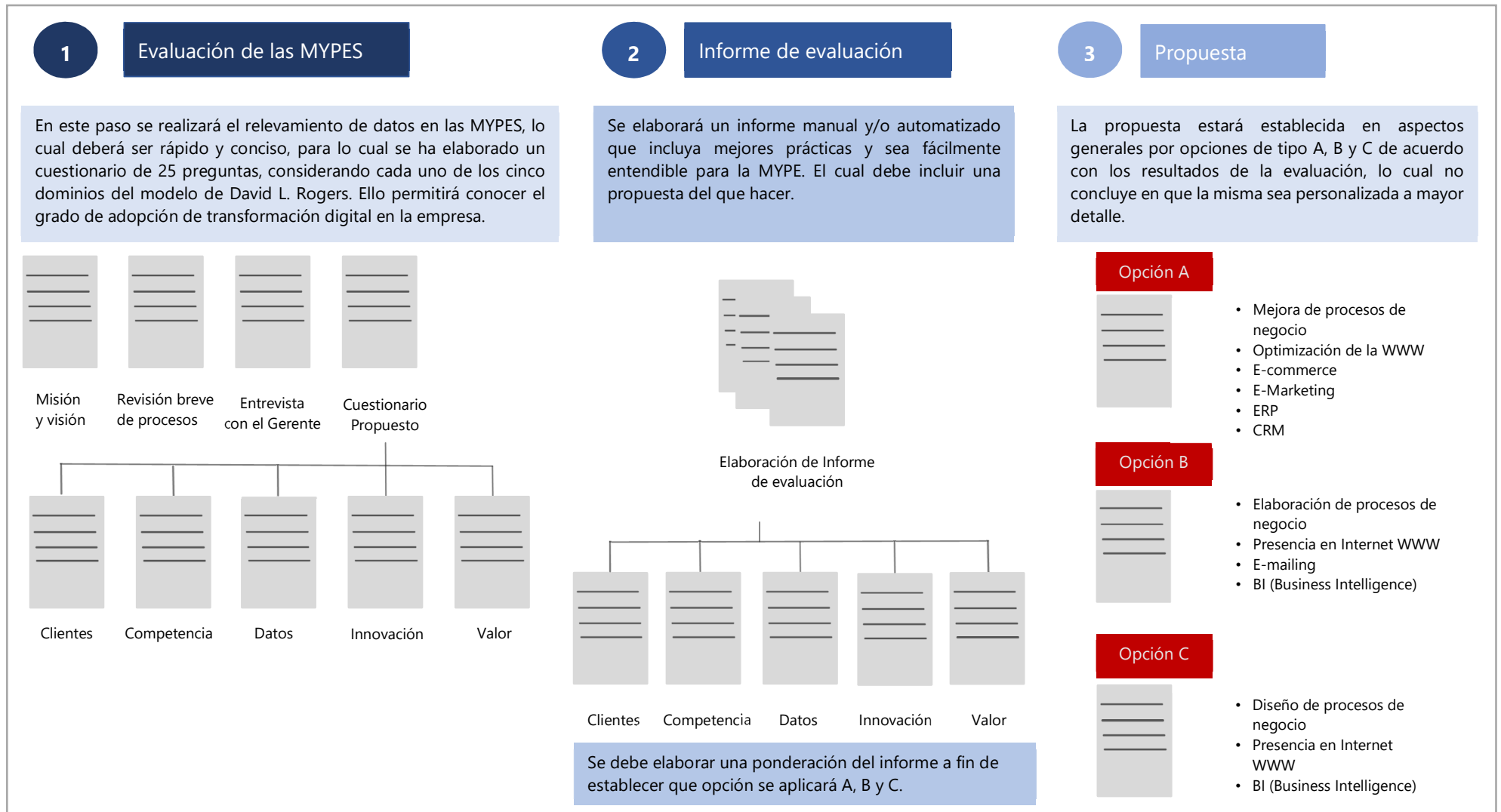


Figura 4.4: Modelo Conceptual del modelo de transformación digital para MYPES propuesto. [Elaboración Propia].

4.1.1 ETAPA 1: Evaluación de la MYPE (recolección de datos)

A continuación, se describen cada uno de los artefactos incluidos en la etapa 1 de la metodología propuesta.

4.1.1.1 Plan de Trabajo (E1)

Entregar a la MYPE un plan de trabajo inicial que permita el desarrollo de la metodología propuesta. La metodología pretende además entregar rápidamente un conjunto de acciones a la MYPE, y con ello diferenciarnos de esquemas que demandan mucho tiempo y documentación que en ocasiones no se materializa en acciones concretas.

El plan de trabajo contará con el consentimiento (aprobación) del Gerente General de la MYPE o quien funja de dicha función.

ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES						
			1	2	3	4	5	6	7
Inicial	Evaluación de la MYPE	E1. Plan de Trabajo							
		E2. Glosario de Términos							
		E3. Alcance de la Evaluación							
		E4. Entorno de Trabajo							
		E5. Encuesta a Gerentes Departamentales							
		E6. Entrevista a Gerente General							
Elaboración	Informe de Evaluación	I1. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales							
		I2. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales							
		I3. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales							
		I4. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General							
		I5. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General							
		I6. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General							
		I7. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada							
		I8. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD							
		I9. Gráfico de brechas entre dominios de TD							
		I10. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD							
Construcción	Propuesta	P1. Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada. Incluye: Antecedentes (Introducción, Análisis del mercado, Descripción situación actual, Problemas encontrados), Análisis (A, B, C) y Recomendaciones.							
		P2. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación							
		P3. Plan de ejecución de acciones propuestas							

		P4. Plan de capacitación Gestión de Cambio												
		P5. Indicadores de gestión de acciones propuestas												
Transición	Resultados	R1. Matriz de evaluación de resultado de indicadores propuestos												
		R2. Formato de aprendizaje de acciones propuestas												

Cuadro 4.4: Plan de trabajo metodología propuesta. [Elaboración propia]

En esta etapa se firmará un acta de constitución de la metodología, de acuerdo con el siguiente formato:

FORMATO ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA METODOLOGÍA	
Fecha:	Nombre del Proyecto:
Justificación	
Objetivos estratégicos	Criterios de éxito
Breve descripción del proyecto	
Principales interesados	
Requisitos generales y restricciones	
Riesgos principales	
Cronograma de hitos principales (si existieran)	
Presupuesto global preliminar (si existiera)	
Gestor del Proyecto (Consultor)	Nivel de autoridad <input type="checkbox"/> Acceder a la información del cliente y proponer cambios <input type="checkbox"/> Programar reuniones del proyecto con los gerentes funcionales <input type="checkbox"/> Aprobar el presupuesto del proyecto y sus modificaciones <input type="checkbox"/> Negociar con los gerentes funcionales y los miembros del equipo Otro:
Patrocinador (Gerente General)	Firma del patrocinador

Figura 4.5: Formato de acta de constitución de la metodología. [Elaboración propia]

4.1.1.2 Glosario de Términos (E2)

Para mejor entendimiento de la terminología utilizada en la MYPE a la cual se le aplicará la metodología propuesta, se realizará una recopilación de términos utilizados por esta. Estos serán incluidos en un glosario que permita entender mejor el negocio.

Así mismo, para que la MYPE tenga mayor conocimiento de los conceptos relacionados a la transformación digital se le entregará un conjunto de términos que ayudarán al momento de realizar la recolección de datos. Los términos son los siguientes:

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Transformación Digital	Es un proceso mediante el cual empresas con procesos productivos tradicionales transforman su estructura de negocio y su organización virando hacia un sistema de gestión y trabajo que explote a todos los niveles la potencia del canal digital.
Disruptivo	(disruptivo) es un término que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante (sin importar si dicho cambio tiene un correlato físico).
TIC	(Tecnología de la Información y la Comunicación) son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.
Big data	Macro datos o Datos masivos es un concepto que hace referencia al almacenamiento de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos. El fenómeno del Big Data también es llamado datos a gran escala.
Business Model	(Modelo de Negocio) Un modelo de negocio es el plan implementado por una empresa para generar ingresos y obtener un beneficio de las operaciones. El modelo incluye los componentes y funciones de la empresa, así como los ingresos que genera y los gastos en que incurra.
Cloud Computing	hace referencia a una concepción tecnológica y a un modelo de negocio que reúne ideas tan diversas como el almacenamiento de información, las comunicaciones entre ordenadores, la provisión de servicios o las metodologías de desarrollo de aplicaciones, todo ello bajo el mismo concepto: todo ocurre en la nube.

Cuadro 4.5: Términos de transformación digital para recolección de datos. [Elaboración propia].

4.1.1.3 Alcance de la Evaluación (E3)

El alcance de acuerdo con la metodología propuesta es brindar a la MYPE un conjunto de acciones básicas (plan de acción a ser desarrollado en un aproximado de tres meses) que le permitan iniciar el proceso de aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de

desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

La entrega de lo antes mencionado se realizará en un plazo de 7 días útiles (se considerará el tiempo disponible de la MYPE). Se firmará un acta con el plan de acción y los plazos propuestos. El acta deberá ser firmada por el Gerente General brindando la aprobación correspondiente.

4.1.1.4 Entorno de Trabajo (E4)

Conocer el entorno de trabajo de la MYPE a la cual se le aplicará la metodología propuesta es de suma importancia entender a mayor detalle los procesos de negocio. Además, permitirá interactuar in situ con los actores de estos.

Para el desarrollo de este punto, nos valdremos de la observación y conversaciones cortas con los colaboradores de la organización. Realizar esta actividad permitirá conocer la opinión espontánea en relación con el entorno de trabajo.

Se realizará un checklist que permita registrar el acercamiento con el entorno de trabajo, para ello se realizará la observación y/o interacción según corresponda con el personal de la MYPE. Se incluirá una escala de evaluación referencial por cada acción realizada, la que estará compuesta de cinco tipos: 1: Pobre, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy Bueno y 5: Excelente.

ÁREAS	OBSERVACIÓN		INTERACCIÓN	
	Proceso	Servicio	Proceso	Servicio
Finanzas				
· Contabilidad				
· Caja				
Administración				
· Logística				
· Recurso de Humanos				
· Almacén				
Producción				
· Producción				
· Control de Calidad				
· Seguridad				
Comercial				
· Ventas				
· Atención al Cliente				
· Marketing				
Tecnología de la Información				
· Soporte Técnicos				
· Desarrollo de Aplicaciones				
· Infraestructura				

1: Pobre, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy Bueno y 5: Excelente.

Cuadro 4.6: Checklist registro entorno de trabajo. [Elaboración propia].

En el checklist (lista de comprobación) mostrado se incluirán las áreas con las cuales se haya realizado alguna observación y/o interacción colocando el valor referencial de dicha acción.

4.1.1.5 Encuesta de Gerentes Departamentales (E5)






La recolección de datos se realizará a través de dos encuestas, las mismas que es de tipo cerrada, la primera consta de 25 preguntas en relación con la adopción de transformación digital. La segunda cuenta con un conjunto de 18 preguntas. A continuación, se explican ambas:

Formato 1: Encuesta Gerentes Departamentales

Tipo	Cuestionario de 25 preguntas de tipo cerrada, relacionada a cinco dominios para la adopción de la transformación digital. Las respuestas estarán delimitadas en valores del 1 al 5, en donde 1: Nunca, 2: Rara vez, 3: A veces, 4: A menudo, 5: Siempre
Dirigido	A todos los gerentes departamentales de la organización.
Finalidad	Conocer la percepción de cada uno de los gerentes en relación con la transformación digital.
Objetivo	Establecer el grado de adopción de la transformación digital en la organización.

Cuadro 4.7: Ficha resumen de la encuesta de transformación digital (Gerentes Departamentales). [Elaboración Propia].

A los gerentes de los distintos departamentos de la empresa, se les solicita responder individualmente el cuestionario de 25 preguntas (tiempo aproximado de 35 minutos). Las preguntas se encuentran divididas en 5 secciones relacionadas a la transformación digital y su grado de adopción en la empresa.

SECCIONES	CONTEXTO DE LAS PREGUNTAS
 Clientes	Aprovechar red de Clientes. Conocer el manejo de la organización en relación con los Clientes y la gestión de estos.
 Competencia	Construir plataformas de productos superiores. Conocer el desenvolvimiento de la competencia, que permita establecer la brecha existente con los competidores
 Datos	Convertir los datos en activos. Conocer el valor de los datos en la empresa y como estos ayudan a la mejor gestión de la organización.
 Innovación	Innovar mediante la experimentación rápida. Conocer el grado de innovación en la organización, así como el nivel de puesta en ejecución de las iniciativas de innovación en la empresa.
 Valor	Adaptar su propuesta de valor. Conocer el grado de adaptación tecnológica para la generación de valor en la empresa.

Cuadro 4.8: Contexto de preguntas en relación con la encuesta de transformación digital (Gerentes Departamentales). [65].

Evaluación de MYPES, para lo cual he desarrollado un grupo de 25 preguntas, 5 por cada uno de los ámbitos propuestos por David L. Rogers (clientes, competencia, datos, innovación y valor). Se busca entender más a la organización en estas cinco áreas.

		PONDERACION				
		1	2	3	4	5
Cientes	CL1. ¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?					
	CL2. ¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?					
	CL3. ¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?					
	CL4. ¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?					
	CL5. ¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?					
Competencia	CO1. ¿Conoce las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado?					
	CO2. ¿Realiza el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia?					
	CO3. ¿Ha realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia?					
	CO4. ¿Utiliza mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros)?					
	CO5. ¿A evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia?					

Datos	DA1. ¿Realiza el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital?								
	DA2. ¿Hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones?								
	DA3. ¿Los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura?								
	DA4. ¿Desarrolla estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización?								
	DA5. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?								
Innovación	IN1. ¿Desarrolla nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses?								
	IN2. ¿En su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC)?								
	IN3. ¿Cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses)?								
	IN4. ¿Hace uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?								
	IN5. ¿Realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado?								
Valor	VA1. ¿Identifica donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización?								
	VA2. ¿La implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización?								
	VA3. ¿Los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente?								
	VA4. ¿Hace uso de tecnología para la generación de valor en su organización?								
	VA5. ¿Su organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece?								

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

Cuadro 4.9 Preguntas encuesta de transformación digital (Gerentes Departamentales). [Elaboración Propia].

4.1.1.6 Entrevista al Gerente General (E6)

Formato 2: Entrevista ETGG

Tipo	Cuestionario de 18 preguntas de tipo cerrada, relacionada a la visión de cambio, procesos, cultura organizacional, entrenamiento y gestión de cambio
Dirigido	Al Gerente General de la organización.
Finalidad	Conocer desde el punto de vista del Gerente General a la organización, y su opinión sobre el uso de tecnología digital.
Objetivo	Establecer el grado de consolidación de la organización.

Cuadro 4.10: Ficha resumen de la encuesta de transformación digital (Gerente General). [Elaboración Propia].

Al Gerente General de la empresa se le realizará un cuestionario de 18 preguntas en un tiempo aproximado de 60 minutos, que tienen que ver con el entendimiento amplio de la organización, pero a su vez permitirá conocer la visión de cambio, procesos, cultura organizacional, entrenamiento y gestión de cambio organizacional de la empresa como habilitadores para la transformación digital. Las preguntas fueron las siguientes:

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Visión de cambio	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?					
	¿En las áreas(s) de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?					
	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?					
	¿De acuerdo con su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?					
	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías?					
	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?					
Procesos	¿Aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio?					
	¿Considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones?					
	¿Identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos?					
Cultura Organizacional	¿El personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en "conocimiento digital", que permita la transformación digital en su organización?					
	¿Valida que la filosofía de su empresa sea puesta en práctica por sus colaboradores?					
	¿Las TIC son usadas para promover la cultura organizacional en su empresa?					
Entrenamiento de Personal	¿Su organización cuenta con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica?					
	¿Cuenta su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido?					
	¿Su organización hace uso herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal?					
Gestión de Cambio	¿Cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación?					
	¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cambio en su organización?					
	¿Utiliza herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio?					

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

Cuadro 4.11: Preguntas encuesta de transformación digital (Gerente General). Elaboración Propia.

Ambas encuestas nos permitirán conocer el estado situacional de la organización, a partir de factores clave para la transformación digital. Los datos obtenidos facilitaran información para la discusión y análisis en relación al uso de tecnologías de la información y desarrollo empresarial.

4.1.2 ETAPA 2: Informe de Evaluación MYPE

El informe de evaluación se conforma de dos partes, la primera se encuentra basada en la encuesta a todos los gerentes de los distintos departamentos de la empresa, y la segunda en relación con la encuesta realizada al Gerente General.

La buenas prácticas aplicadas para el desarrollo de la presente metodología están basadas en la experiencia profesional del suscrito en la mejora de procesos de negocio y transformación digital, así como el juicio de expertos. Asimismo, se ha tomado como referencia el modelo de Transformación Digital de David Rogers plasmado en su libro The Digital Transformation Playbook. Rogers. David. L. (2016).

4.1.2.1 Matriz de resultados de encuestas Gerentes Departamentales (I1)

Se mostrará la matriz de resultado de cada una de las encuestas realizadas a las Gerencias Departamentales en sus cinco dominios analizados. En ese sentido, si son tres Gerencias Departamentales (producción, administración y comercial) encuestadas se mostrarán tres matrices independientes. Los resultados están en el intervalo de 0 a 20.

Por ejemplo: Factor Cliente | Gerencia de producción

$$\text{Promedio} = (\sum \text{valor de cada pregunta} * 20 / \sum \text{máxima de ponderación de preguntas.})$$

Se tiene lo siguiente:

Factor Cliente

$$\text{Promedio} = ((\text{CL1} + \text{CL2} + \text{CL3} + \text{CL4} + \text{CL5}) * 20) / \sum \text{máxima de ponderación de preguntas.}$$

$$\text{Promedio} = ((4 + 4 + 3 + 3 + 3) * 20) / 25$$

$$\text{Promedio} = 13.60$$

		PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Clientes	CL1. ¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?				4	
	CL2. ¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?				4	
	CL3. ¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?			3		
	CL4. ¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?			3		
	CL5. ¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?			3		

Cuadro 4.12: Ponderación de respuestas a las preguntas realizadas a los gerentes departamentales. [Elaboración Propia].

De esta manera se completará el cuadro 4.13. El mismo que permitirá conocer los promedios alcanzados por cada departamento y por cada dominio evaluado.

Departamentos	Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Producción	13.60				
Gerente de Administración					
Gerente Comercial					
Promedios totales					

Cuadro 4.13: Matriz de resultado de encuestas (Gerentes Departamentales). [Elaboración propia].

4.1.2.2 Gráfico de resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (12)

Se incluyen dos gráficos para mostrar los resultados a los Gerentes Departamentales (gráfico radial y cuadros combinados). Para el desarrollo de estos, se obtendrán los promedios de cada uno de los valores asignados en cada pregunta relacionada a cada dominio, teniendo un grupo de cinco promedios.

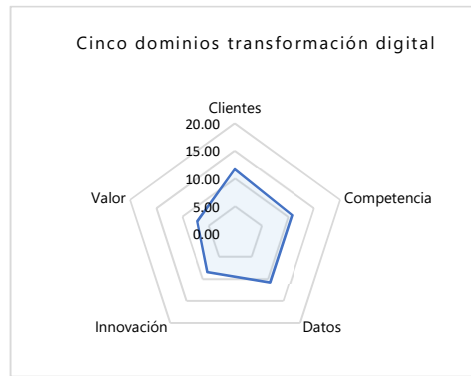
El resultado general será un valor promedio para cada dominio.

Departamentos	Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Producción	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios totales	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

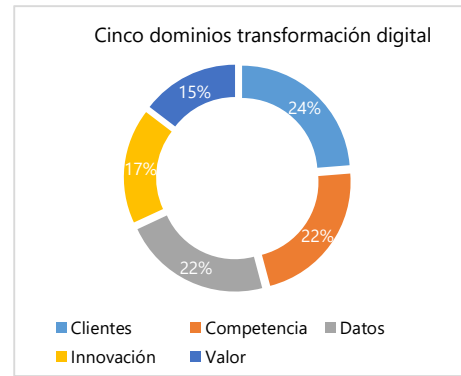
Cuadro 4.14: Matriz de resultados promedio (Gerentes Departamentales). [Elaboración propia].

Luego de haber realizado el paso previo, se hace uso de los datos recolectados en las MYPES, para analizar mediante gráficos comparativos de tipo “radial” y “cuadros combinados”. Ello permitirá establecer cuáles son los índices de adopción actuales de transformación digital en la empresa.

Los gráficos generados son los siguientes:



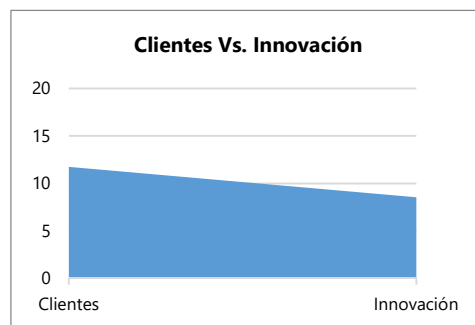
El gráfico muestra los cinco dominios para la implementación de la transformación digital, y el estado de su adopción en la empresa.



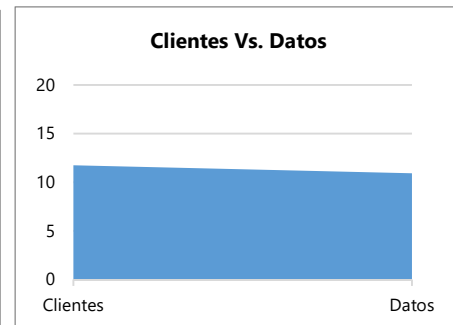
El gráfico muestra el porcentaje de adopción de la transformación digital en la empresa, permitiendo definir un plan de acción de cambio.

Se puede observar en el ejemplo que el dominio menos fortalecido es el de “Valor”, con lo cual podemos inferir que no se están gestionando adecuadamente los mismos, siendo un factor importante para la transformación digital.

Asimismo, podemos apreciar que la empresa genera buena relación con los clientes, el cual podría ser mejor canalizado si se mejoran los aspectos de competencia, innovación y gestión de datos.

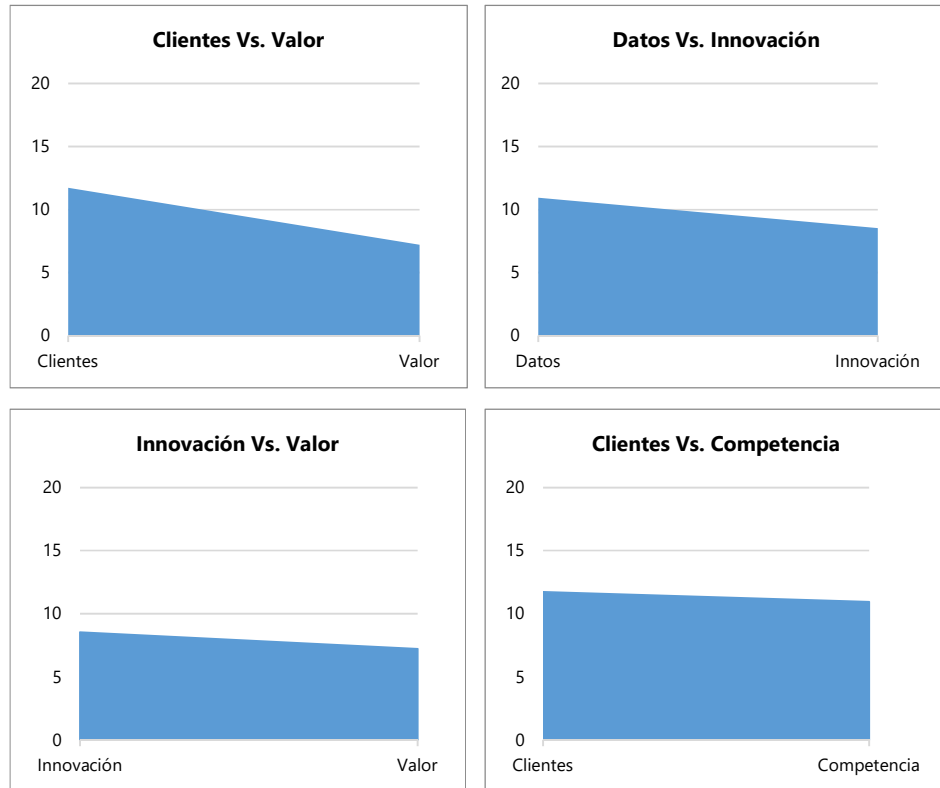


Tanto las dimensiones Clientes e Innovación muestran limitados niveles de efectividad. Tecnologías digitales podrían elevar la generación de valor en estas dos dimensiones.



El gráfico muestra un bajo uso de datos disponibles en la satisfacción del Cliente. Esto puede implicar limitada conexión con el cliente (engagement) y/o bajo uso de datos operativos internos (tiempo de respuesta, etc.).

Como se ha podido apreciar en los gráficos anteriores la evaluación incluye además comparaciones entre algunos de los cinco dominios, con la finalidad de establecer el grado de relación entre cada uno de ellos. Aquí más gráficos:



Se muestran gráficos comparativos entre los cinco dominios. Las vistas permiten establecer relaciones, y apoyar al análisis más específico sobre el grado de correspondencia que existe entre cada una de ellas. Por ejemplo: Cientes Vs Innovación, permite conocer si el grado de innovación en la empresa impacta en el cliente de manera favorable o desfavorable.

Figura 4.6: Gráficos comparativos por dominios de transformación digital. [Elaboración propia]

Es necesario indicar que, los gráficos presentados han sido generados con valores referenciales, a manera de que se pueda visualizar su propósito. Las comparaciones que se evalúan gráficamente son las siguientes:

Nº	COMPARACIONES	FINALIDAD
1	Cientes Vs. Innovación	Conocer el impacto que tiene la innovación en el compromiso del cliente con la empresa.
2	Cientes Vs. Datos	Entender el impacto que tienen los datos en la gestión de cliente.
3	Cientes Vs. Valor	Conocer el impacto que tienen el valor generado en la empresa con el compromiso del cliente con la empresa.
4	Datos Vs Innovación	Entender como los datos impactan en el desarrollo de la innovación en la empresa.
5	Innovación Vs. Valor	Conocer el impacto que tiene la innovación como generadora de valor en la empresa.
6	Cientes Vs. Competencia	Entender como la competencia impacta en la gestión de los clientes con la empresa.

Cuadro 4.15: Relación de gráficos comparativos de transformación digital. [Elaboración Propia].

4.1.2.3 Análisis de resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I3)

Para analizar los resultados de las encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales, estas serán contrastadas en cada uno de los cinco dominios (clientes, competencia, datos, innovación y valor) con puntuación mínima de 0 y máxima 20, y según los siguientes parámetros:

- a) **Juicio de expertos - Situación actual:** Es el resultado actual de las MYPES debido a la poca adopción de la transformación digital.
- b) **Juicio de expertos – Situación esperada:** Es el resultado actual en el que se deberían encontrar las MYPES habiendo adoptado la transformación digital.
- c) **Valor máximo:** Es el valor ideal máximo a alcanzar

El juicio de expertos: Es aquel que ha sido realizado previamente a diez expertos conocedores de tecnología, organización, transformación digital y MYPES. Se han formulado un conjunto de cinco preguntas relacionadas a la SITUACIÓN ACTUAL y SITUACIÓN ESPERADA en los cinco dominios propuestos, con parámetros de calificación de 0 al 20. El promedio del resultado obtenido por dominio es uno de los parámetros utilizados para realizar un posterior análisis de brechas.

A continuación se muestra la representación visual de los parámetros utilizados para analizar los resultados obtenidos.

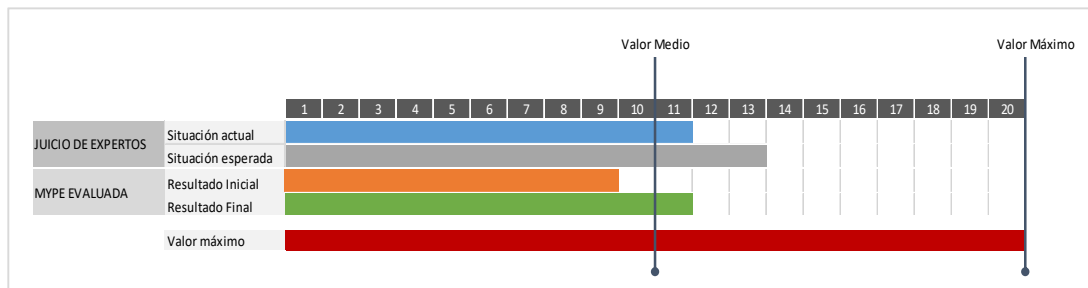


Figura 4.7: Análisis de resultados según parámetros comparativos previamente determinados. [Elaboración propia]

Lo antes mencionado permitirá comparar los resultados de la MYPE evaluada (resultado inicial) con el juicio de expertos y valor máximo (20), lo que establecerá el grado de adopción de la transformación digital en la MYPE evaluada, y además nos permitirá conocer la brecha de acuerdo a sus capacidades y realidad.

Los valores necesarios para realizar la comparación con el resultado de la MYPE a ser evaluada son los siguientes:

JUICIO DE EXPERTOS										MYPE EVALUADA										VALOR MÁXIMO				
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN ESPERADA					RESULTADO INICIAL					RESULTADO FINAL									
CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA

CL Clientes CP Competencia DA Datos IN Innovación VA Valor

Cuadro 4.16: Promedios de evaluación y valor máximo esperado. 0-20. [Elaboración Propia].

Resultados obtenidos:

JUICIO DE EXPERTOS										MYPE EVALUADA										VALOR MÁXIMO				
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN ESPERADA					RESULTADO INICIAL					RESULTADO FINAL									
CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA	CL	CP	DA	IN	VA
11.40	11.20	10.80	10.20	10.70	14.00	13.80	13.10	12.80	13.10	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20	16.53	18.13	14.40	14.93	16.53	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00

CL Clientes CP Competencia DA Datos IN Innovación VA Valor

Cuadro 4.17: Resultados promedio actual y esperado de encuesta a expertos. [Elaboración Propia].

En resumen, los valores obtenidos de las encuestas a los Gerentes Departamentales de la MYPE serán comparados con el juicio de expertos y valor máximo (20). Así conoceremos cuan desarrollada o no se encuentra la MYPE evaluada.

El resultado indicado como “SITUACIÓN ACTUAL” es en opinión de juicio de expertos la situación actual de las MYPES, muestra el grado de adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en las MYPES de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

El resultado indicado como “SITUACIÓN ESPERADA”, es en opinión de juicio de expertos la situación en la que deberían estar las MYPES, de haber adoptado la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en las MYPES de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

El resultado indicado como “RESULTADO INICIAL”, es el valor obtenido luego de evaluar la MYPE de confecciones seleccionada al azar del emporio comercial de Gamarra.

El resultado indicado como “RESULTADO FINAL”, es el valor obtenido luego de aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la transformación

digital como medio de desarrollo empresarial en la MYPE de confecciones previamente evaluada.

El resultado indicado como “VALOR MÁXIMO”, es el valor máximo (20) que podrían alcanzar las MYPES, es la situación futura aplicando acciones que les permitan adoptar la transformación digital. Lo indicado está en relación con las capacidades y realidad de la MYPES.

En el gráfico siguiente se muestra el resultado obtenido de la encuesta a expertos considerando la situación actual y esperada en contraste con el valor máximo a alcanzar.

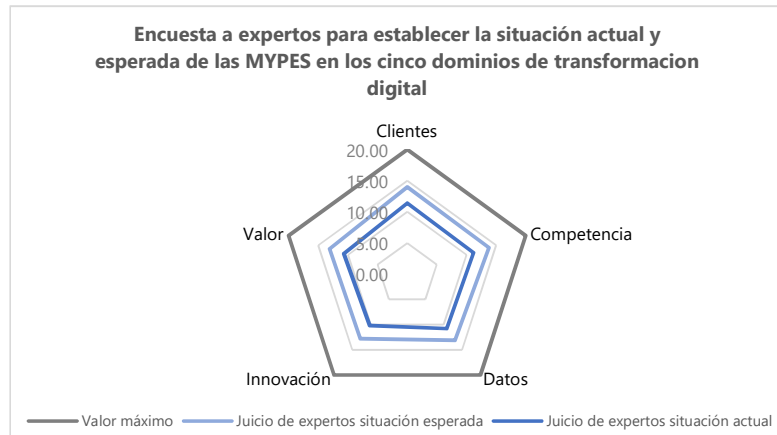


Figura 4.8: Gráfico resultado situación actual y esperada encuesta a expertos MYPE por dominios de transformación digital. [Elaboración propia].

El informe de evaluación contará con un reporte individual por cada una de las encuestas realizadas a los gerentes de departamento de la empresa, luego de ello se consolidará en un reporte resumen que incluye todas las respuestas brindadas por los gerentes de departamento, considerando los valores promedios por cada dominio de transformación digital evaluado.

El informe con los promedios consolidados servirá para establecer el conjunto de acciones estándar consideradas en la matriz propuesta para la transformación digital en las MYPES – Gerentes Departamentales (MAETD-GD), ver ETAPA 3. Esta matriz brinda un conjunto de acciones propuestas como alternativas prioritarias para la transformación digital en la organización.

El ejemplo sería el siguiente:

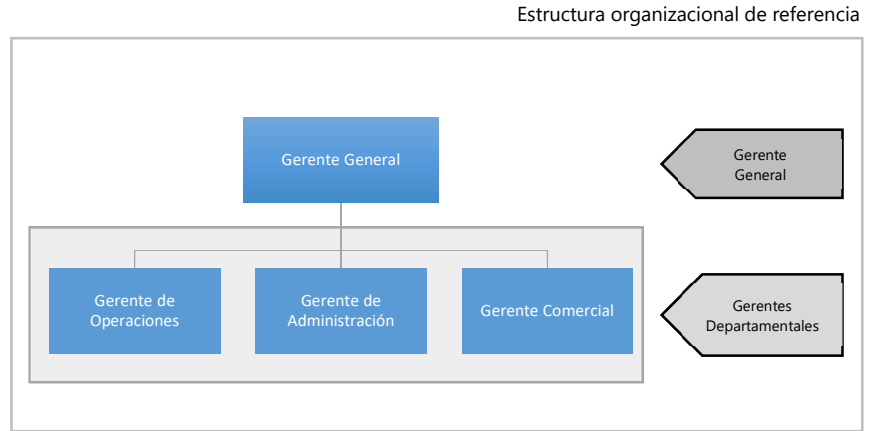


Figura 4.9: Organigrama de estructura organizacional (ejemplo). [Elaboración Propia].

Los resultados serían los siguientes:

Departamentos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios totales	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

Cuadro 4.18: Promedios obtenidos por cada dominio evaluado según el modelo propuesto. [Elaboración Propia].

En los gráficos se muestra el promedio de evaluación desde el punto de vista de los Gerentes de Departamento de la organización, ello permitirá realizar una propuesta en relación con los valores obtenidos.

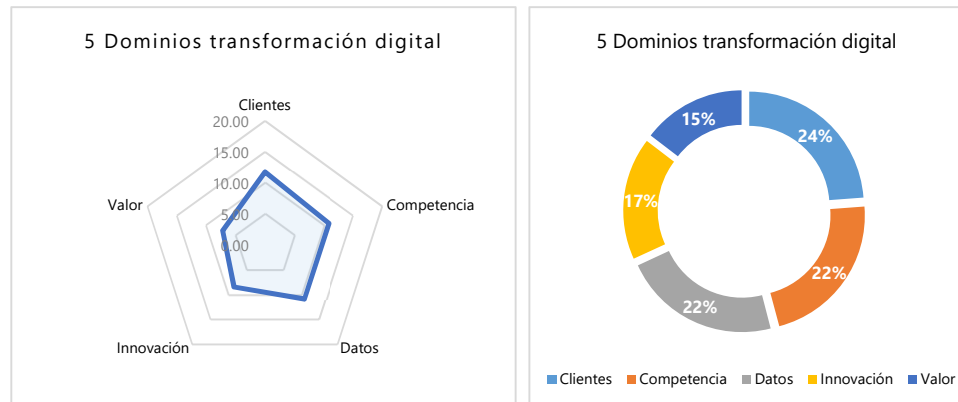


Figura 4.10: Gráficos con el resultado de encuestas mostrado por dominios de evaluación (ejemplo). [Elaboración Propia].

En el cuadro siguiente se muestra la brecha por cada uno de los cinco dominios del **RESULTADO INICIAL** (MYPE EVALUADA) a fin de alcanzar el **VALOR**

MÁXIMO y SITUACIÓN ESPERADA (JUICIO DE EXPERTOS) por cada área evaluada.

Datos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Resultado Inicial (MYPE evaluada)	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Brecha	8.27	9.07	9.07	11.47	12.80
Valor Máximo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00

Datos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Resultado Inicial (MYPE evaluada)	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Brecha	2.27	2.87	2.17	4.27	5.90
Situación Esperada (Juicio de expertos)	14.00	13.80	13.10	12.80	13.10

Cuadro 4.19: Brechas obtenidas por cada dominio evaluado, según el modelo propuesto. Comparado resultado inicial (MYPE evaluada) con valor máximo y situación esperada (juicio de expertos). [Elaboración Propia].

Los resultados se mostrarán en formato gráfico de la siguiente manera:

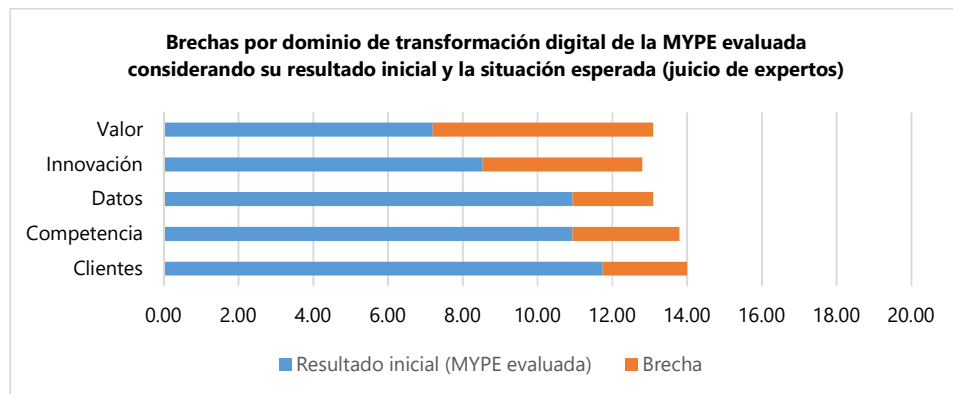
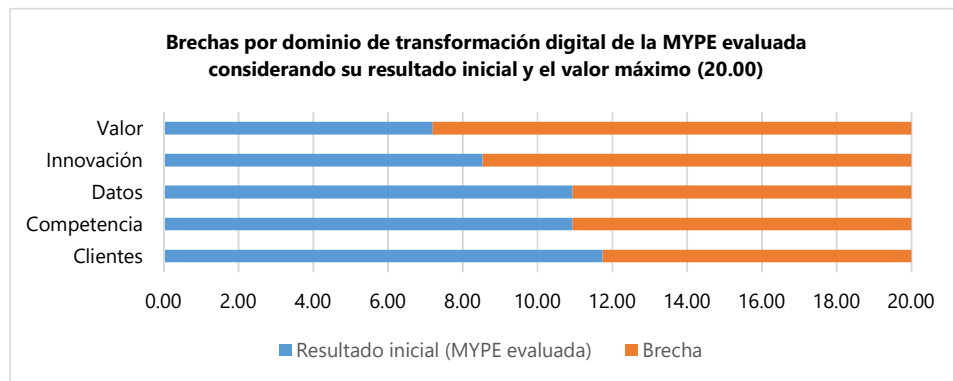


Figura 4.11: Gráfico de brechas por áreas de transformación digital. Comparado resultado inicial (MYPE evaluada) con valor máximo y situación esperada (juicio de expertos). [Elaboración Propia].

Claramente podemos apreciar que en no todos los casos los valores obtenidos superan el 50% de adopción de transformación digital en la empresa.

En resumen, el análisis de resultados gráfico sería el siguiente:

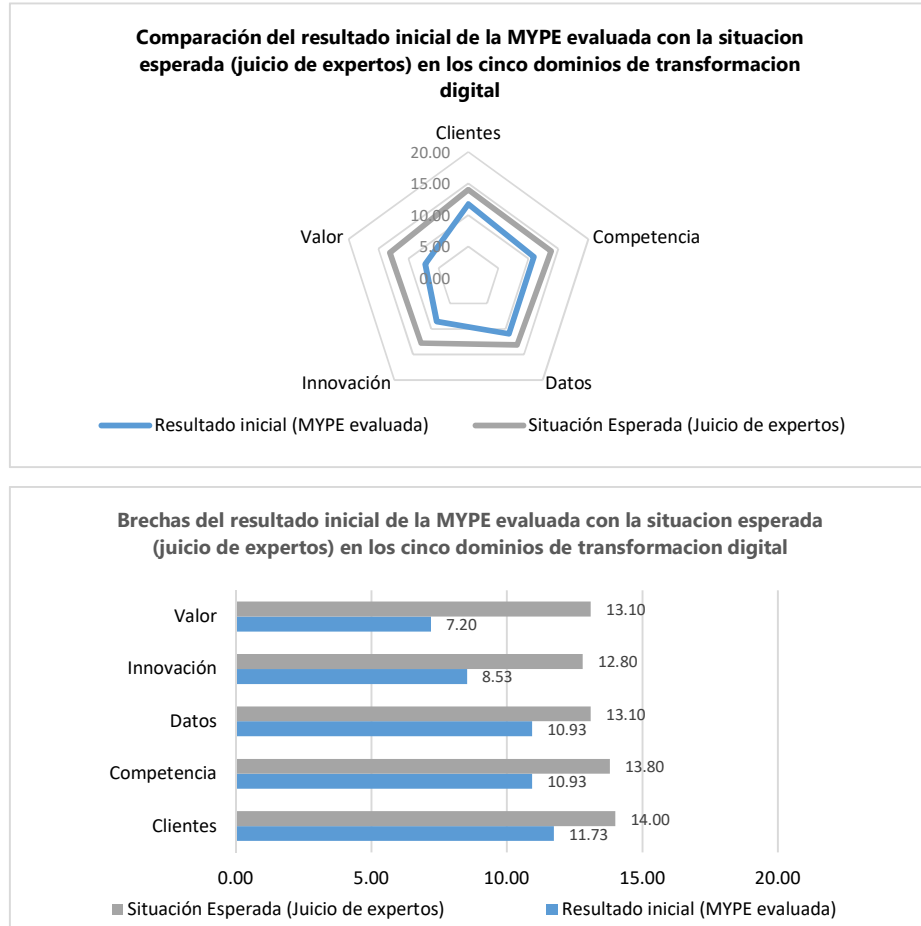


Figura 4.12: Gráficos comparativos del resultado inicial de la MYPE y la situación esperada (juicio de expertos). [Elaboración Propia].

Para poder proponer una estrategia con relación a la adopción de transformación digital se considera el promedio total de los cinco dominios evaluados, de acuerdo al ejemplo sería lo siguiente:

	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Promedio total (PT)	9.87				

Cuadro 4.20: Cuadro del Promedio Total (PT) considerando todos los dominios. [Elaboración Propia].

Luego se aplica la siguiente la condición de acuerdo con el PT obtenido, con la finalidad de establecer la opción A, B o C las mismas que individualmente estarán asociada a un conjunto de acciones para la implementación de la transformación digital en la empresa.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT > = 10.00						10.00 < PT > = 16.00			16.00 < PT > = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Cuadro 4.21: Fórmula para establecer el tipo de plan de acciones a implementar (A, B o C). [Elaboración Propia].

Para el caso del ejemplo, considerando el PT=9.87, se considera la opción C.

4.1.2.4 Matriz de resultados de entrevista al Gerente General (I4)

El segundo medio para recolectar información es la entrevista realizada al Gerente General de la empresa, la misma que servirá para el desarrollo de la propuesta formulada en la ETAPA 3, en los aspectos relacionados a la visión de cambio, procesos y cultura organizacional. Ello permitirá conocer el enfoque empresarial de la máxima autoridad de la organización.

Nº	PREGUNTA	FINALIDAD
1	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?	Visión de cambio: El conjunto de preguntas nos ayudarán a conocer cuan involucrado se encuentra el Gerente General en relación con la transformación digital en su organización. Permitirá saber si su visión es compartida con los gerentes departamentales.
2	¿En las áreas(s) de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?	
3	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?	
4	¿De acuerdo con su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?	
5	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías?	Se puede catalogar la visión de cambio del Gerente General en: Alto, Medio o Bajo.
6	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?	
7	¿Aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio?	
8	¿Considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones?	Debido a ello se puede catalogar al grado de interés en la implementación de procesos por parte del Gerente General en Estados: Alto, Medio, Bajo.
9	¿Identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos?	
10	¿El personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en "conocimiento digital", que permita la transformación digital en su organización?	Cultura Organizacional: Las preguntas ayudarán a entender el grado de conocimiento de la organización en relación con la transformación digital.
11	¿Valida que la filosofía de su empresa sea puesta en práctica por sus colaboradores?	

12	¿Las TIC son usadas para promover la cultura organizacional en su empresa?	Estará catalogada en adopción según: Alto, Medio o Bajo.
13	¿Su organización cuenta con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica?	Entrenamiento de Personal: Las preguntas ayudan a entender el grado de capacitación impartida por la organización a sus colaboradores. Asimismo, conocer la tecnología en uso para ese fin.
14	¿Cuenta su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido?	
15	¿Su organización hace uso herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal?	
16	¿Cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación?	
17	¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cambio en su organización?	Gestión de Cambio: Es el grado de acompañamiento que se brindan a los colaboradores de la organización para la adecuada gestión de iniciativas de la empresa. Por ejemplo: implementación de un proyecto de seguimiento de entrega de pedidos en línea.
18	¿Utiliza herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio?	

Cuadro 4.22: Preguntas para los Gerentes y la finalidad de estas. [Elaboración Propia].

La entrevista consta de 18 preguntas, las mismas que serán respondidas por el Gerente General o quien funja de dicha función. Las respuestas serán valoradas según lo siguiente: 1: Nunca; 2: Rara vez; 3: A veces; 4: A menudo y 5: Siempre.

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Visión de cambio	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?					
	¿En las áreas(s) de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?					
	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?					
	¿De acuerdo con su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?					
	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías?					
Procesos	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?					
	¿Aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio?					
	¿Considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones?					
Cultura Organizacional	¿Identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos?					
	¿El personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en "conocimiento digital", que permita la transformación digital en su organización?					
	¿Valida que la filosofía de su empresa sea puesta en práctica por sus colaboradores?					
Entrenamiento de Personal	¿Las TIC son usadas para promover la cultura organizacional en su empresa?					
	¿Su organización cuenta con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica?					
	¿Cuenta su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido?					
	¿Su organización hace uso herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal?					

Gestión de Cambio	¿Cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación?					
	¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cambio en su organización?					
	¿Utiliza herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio?					

Cuadro 4.23: Preguntas para los Gerentes y esquema de ponderación. [Elaboración Propia].

Cada uno de los tres factores evaluados contará con un resultado promedio obtenido de la manera siguiente:

Por ejemplo: Factor Visión de Cambio

$$\text{Promedio} = (\sum \text{valor de cada pregunta} * 20 / \sum \text{máxima de ponderación de preguntas.})$$

Se tiene lo siguiente:

Factor Visión de Cambio

$$\text{Promedio} = ((VC1+VC2+VC3+VC4+VC5+VC6)*20) / \sum \text{máxima de ponderación de preguntas.}$$

$$\text{Promedio} = ((2+2+2+5+3+2)*20)/30$$

$$\text{Promedio} = 10.67$$

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Visión de cambio	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?		2			
	¿En las áreas(s) de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?		2			
	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?		2			
	¿De acuerdo a su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?					5
	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación al uso de tecnologías?			3		
	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?		2			

Cuadro 4.24: Ejemplo con valores de ponderación para el caso Visión de Cambio. [Elaboración Propia].

El resultado de cada uno de los factores de evaluación se traslada a la siguiente matriz.

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
9.56				

Cuadro 4.25: Resultados de evaluación a la encuesta al Gerente General. [Elaboración Propia].

Posterior a ello los valores obtenidos en cada uno de los cinco aspectos evaluados se comparan con el cuadro 4.26 para conocer que opción será la más apropiada para determinar las acciones a ser implementadas.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT > = 10.00						10.00 < PT > = 16.00			16.00 < PT > = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Cuadro 4.26: Estado establecido por el Consultor en relación con los tres factores evaluados. [Elaboración Propia].

Por ejemplo: En el cuadro siguiente se verifica que el resultado obtenido de la encuesta realizada al Gerente General da la opción C.

Es preciso mencionar que la tipificación de la opción A, B y C ha sido realizada por un consultor experto en transformación digital que ha realizado la entrevista al Gerente General, basado en su experiencia profesional.

El resultado de esta servirá para el desarrollo de la propuesta que se realizará en la ETAPA 3.

4.1.2.5 Gráfico de resultados de entrevista al Gerente General (I5)

Se muestra gráficamente el resultado de la entrevista con el Gerente General. En el primer gráfico se observa cuál de los cinco factores evaluados es el de menor y mayor impacto en la organización.

En el segundo gráfico se muestra de manera porcentual el grado de maduración de cada uno de los cinco factores evaluados desde el punto de vista del Gerente General de las MYPES.

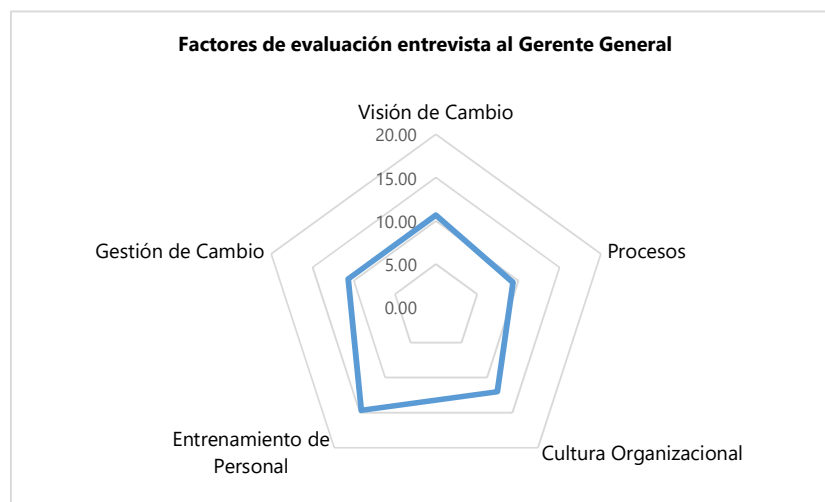


Figura 4.13: Gráfico resultado de la entrevista con el Gerente General por factores evaluados. [Elaboración propia].

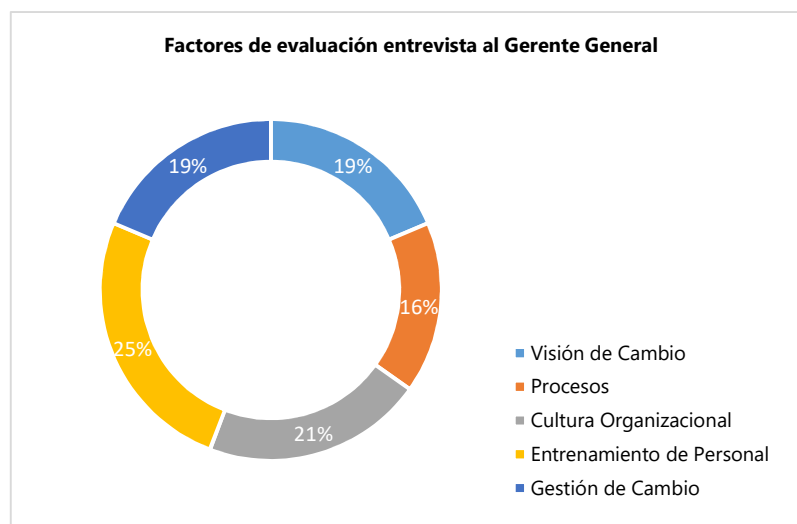


Figura 4.14: Gráfico porcentual resultado de la entrevista con el Gerente General por factores evaluados mostrado. [Elaboración propia].

4.1.2.6 Análisis de resultados de entrevista al Gerente General (I6)

El análisis de los resultados de la entrevista al Gerente General aportará al desarrollo de las recomendaciones en los cinco factores evaluados.

4.1.2.7 Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada (I7)

La matriz de evaluación general de la MYPE evaluada permite contar con el resultado total obtenido según lo siguiente:

Gerentes Departamentales

(La matriz dependerá de la cantidad de Gerencias Departamentales con las que cuente la MYPE)

Departamentos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones					
Gerente de Administración					
Gerente Comercial					
Promedios totales					

Cuadro 4.27: Matriz de resultados promedio por Gerencias Departamentales entrevistadas. [Elaboración Propia]

El cuadro anterior muestra los resultados de los promedios de cada Gerente Departamental en cada uno de los factores evaluados. A continuación, se muestran los gráficos generados con los promedios obtenidos.

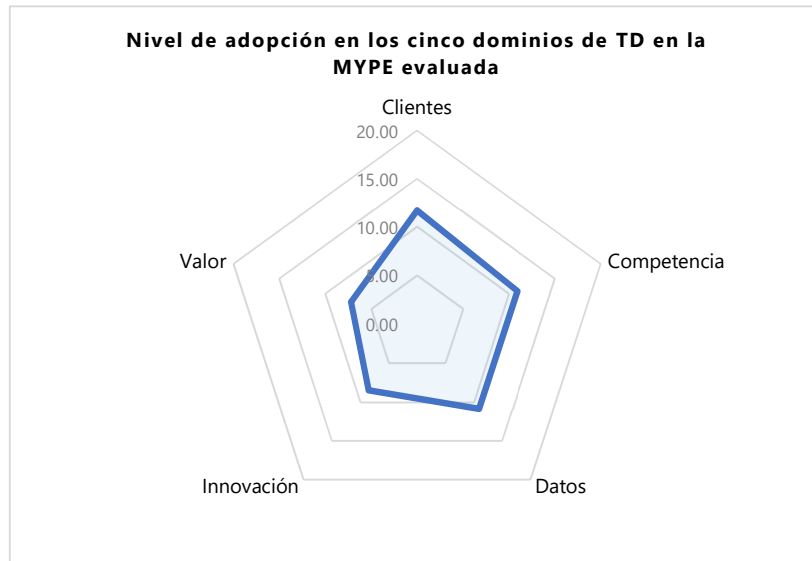


Figura 4.15: Gráfico con promedios de adopción de transformación digital por dominios evaluados. [Elaboración Propia]

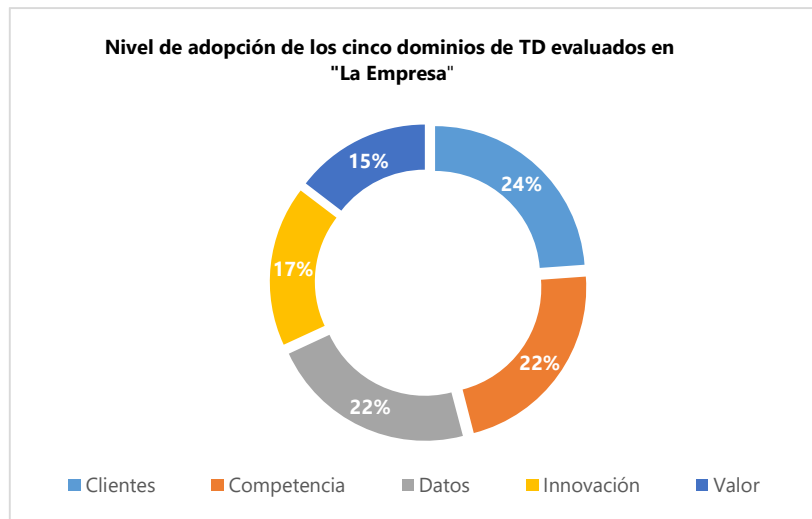


Figura 4.16 Gráfico porcentual con promedios de adopción de transformación digital por dominios evaluados. [Elaboración Propia]

Para saber que opción (A, B o C) será aplicada se utiliza el promedio total (PT) de los valores de cada uno de los factores evaluados.

	Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Promedio total (PT)	9.87				

Cuadro 4.28: Matriz de resultados promedio total por dominios evaluados. [Elaboración Propia]

Considerando el Promedio Total (PT) del cuadro anterior que es 9.87 se aplica el criterio estipulado en la metodología del cuadro siguiente:

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 <PT> = 10.00						10.00 <PT> = 16.00			16.00 <PT> = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

En ese sentido, correspondería la opción C, y se aplicarán las acciones correspondientes a esa opción, las cuales se encuentran incluida en cuadro 4.33 Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerentes Departamentales (MAETD-GD).

Gerente General

El resultado total obtenido de la entrevista con el Gerente General será presentado de la siguiente manera:

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
9.56				

Cuadro 4.29: Matriz de resultado promedio total obtenido de la entrevista al Gerente General. [Elaboración Propia].

Los valores obtenidos en los tres factores analizados son contrastados con el criterio estipulado en la metodología del cuadro siguiente:

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 <PT> = 10.00						10.00 <PT> = 16.00			16.00 <PT> = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Cuadro 4.30: Matriz para obtención de opciones A, B o C de acuerdo al promedio total obtenido por factor evaluado. [Elaboración Propia].

Considerando los resultados del cuadro anterior se obtiene que la opción a escoger es la C:

De acuerdo con los resultados se debe considerar el Cuadro 4.34. Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerente General (MAETD-GG)

4.1.2.8 Gráficos de resultados comparativos entre dominios de TD (I8)

Los gráficos de resultados comparativos son elaborados con los valores Promedio Total de cada uno de los cinco factores evaluados. Estos gráficos permiten

realizar comparaciones entre factores para darnos un alcance mayor de causa – efecto entre ellos. A continuación, se muestran los gráficos que se pueden elaborar y la finalidad de estos.

Nº	COMPARACIONES	FINALIDAD
1	Clientes Vs. Innovación	Conocer el impacto que tiene la innovación en el compromiso del cliente con la empresa.
2	Clientes Vs. Datos	Entender el impacto que tienen los datos en la gestión de cliente.
3	Clientes Vs. Valor	Conocer el impacto que tienen el valor generado en la empresa con el compromiso del cliente con la empresa.
4	Datos Vs Innovación	Entender como los datos impactan en el desarrollo de la innovación en la empresa.
5	Innovación Vs. Valor	Conocer el impacto que tiene la innovación como generadora de valor en la empresa.
6	Clientes Vs. Competencia	Entender como la competencia impacta en la gestión de los clientes con la empresa.

Cuadro 4.31: Relación de gráficos comparativos propuestos en la metodología. [Elaboración Propia].

Se muestran como ejemplo dos de los seis gráficos comparativos propuestos.

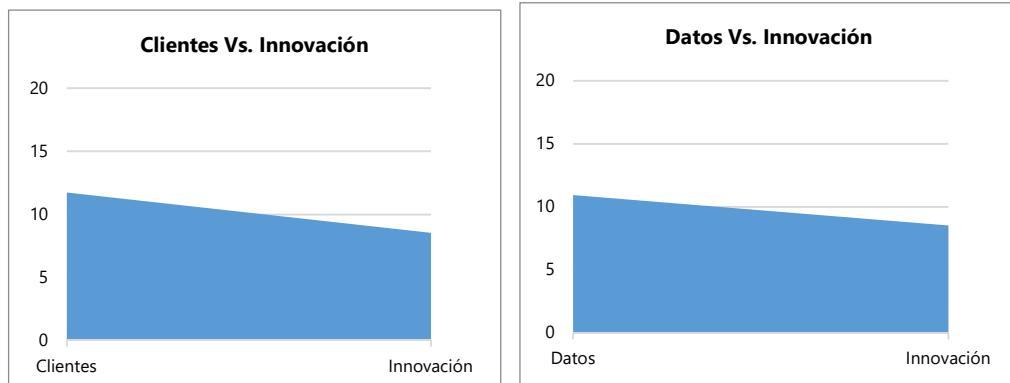


Figura 4.17: Gráficos comparativos ejemplo obtenidos de los resultados promedio obtenidos de la entrevista a los Gerentes Departamentales. [Elaboración Propia].

4.1.2.9 Gráficos de brechas entre dominios de TD (I9)

En el presente punto se mostrará el gráfico de brechas que incluye los cinco dominios evaluados, tomando el valor promedio total de cada factor.

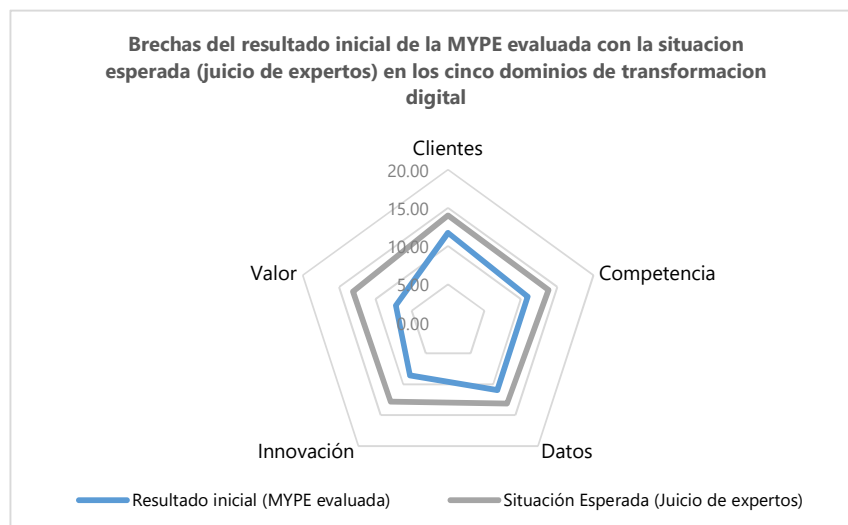


Figura 4.18: Gráfico de brechas con los cinco dominios de transformación digital evaluados. [Elaboración Propia].

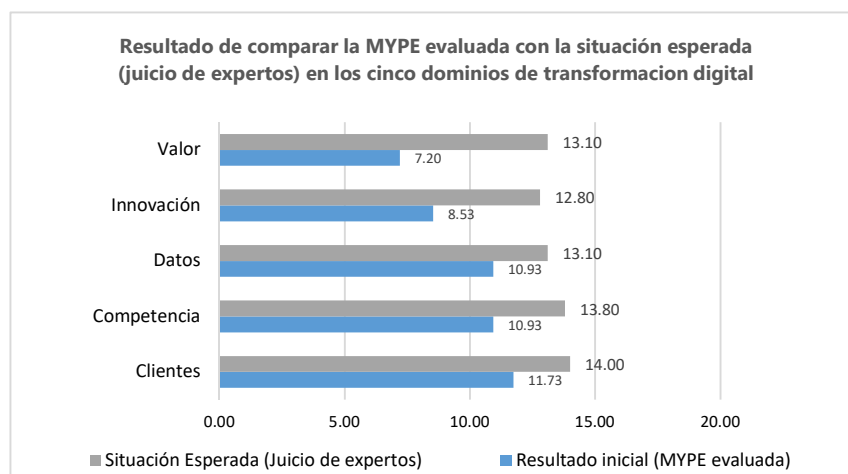


Figura 4.19: Gráfico de brechas comparativos con los cinco dominios de transformación digital evaluados. [Elaboración Propia].

En el gráfico anterior se puede apreciar el resultado inicial (MYPE evaluada) previo a la implementación de las acciones básicas necesarias de transformación digital como medio de desarrollo empresarial, en relación con los cinco factores de transformación digital, así como también la situación esperada (juicio de expertos) y el valor máximo.

4.1.2.10 Matriz propuesta de acciones estándar para la TD (I10)

Se han desarrollado dos matrices de acciones estándar propuestas para la TD, una de ellas está vinculada al resultado de la evaluación a los Gerentes Departamentales y la otra relacionada al resultado obtenido de la interacción con el Gerente General.

Las matrices se encuentran en el Cuadro 4.33 y Cuadro 4.34. En las mencionadas matrices se encuentran las acciones estándar a ser implementadas para la adopción de la Transformación Digital en la MYPE, y con ello apalancar la misma con el uso adecuado de las TIC.

4.1.3 ETAPA 3: **Propuesta y acciones MYPE**

La propuesta se encuentra asociada a la ETAPA 2 de evaluación (análisis). En la presente etapa se brindarán un conjunto de acciones básicas para la adopción de la transformación digital en la organización.

Para la propuesta se tomará el resultado de la entrevista realizada a los directivos de la organización y al gerente general, así como también la actividad de observación e interacción con el personal de la organización.

De acuerdo al resultado total obtenido por la organización posterior a la evaluación realizada, la empresa en términos muy generales podría ubicarse entre los siguientes contextos (A, B o C).

	ALCANCE	INCLUYE
Opción A	Internacional: (Exportaciones, Franquicias, etc.)	Creación de ventajas competitivas sostenibles adoptando tecnologías de vanguardia, favoreciendo la innovación y el crecimiento.
Opción B	Nacional o regional: (Farmacia, florería, textiles, etc.)	Optimización de procesos funcionales y análisis de datos para incrementar rentabilidad (software marketing, software finanzas, etc.)
Opción C	Local: (Panadería, bodegas, etc.)	Expandir presencia corporativa incrementando ventas a través de medios digitales y sociales a bajo costo (Facebook, web, Twitter)

Cuadro 4.32 Alcance de acción de cada Opción A, B y C. [Elaboración Propia].

Para mayor detalle de la propuesta en la implementación para la adopción de la transformación digital en la organización evaluada, se han desarrollado como parte de la metodología, dos matrices que incluyen acciones concretas que permitirán reducir las brechas para adoptar la transformación digital haciendo un uso adecuado de las TIC. Las matrices son las siguientes:

- Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerentes Departamentales (MAETD-GD). Cuadro 3.33.

- Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerente General (MAETD-GG). Cuadro 3.34.

Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerentes Departamentales (MAETD-GD)

		Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
OPCIÓN A	(Integral) Ventajas competitivas sostenibles adoptando tecnologías de vanguardia: Innovación y Crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas CRM para la adecuada gestión de los clientes. Desarrollo de campañas por medios digitales y no digitales. Desarrollar aplicaciones móviles orientadas a mejorar la experiencia de usuario de los clientes. Optimización de portal web y servicios en línea (previa evaluación). 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar benchmarking con los mayores competidores de la industria, que hacen uso de medios digitales. Implementar indicadores que permitan medir el grado de satisfacción del cliente basados en los CRM. Integrar comunicaciones digitales que permitan la optimización de los procesos de negocio. B2B. Optimizar el SCM como medio sostenibilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un Datawarehouse, con los distintos Datamart construidos en la organización. Implementar ERP con los datos generados por la organización (datos históricos) Implementar aplicaciones móviles que permitan extraer los datos, de acuerdo con los indicadores de gestión, para la toma de decisiones. Implementar procesos de Inteligencia de Negocio (BI): Cloud Computing. Asegurar altos niveles de seguridad de datos (encriptación) 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y/o implementar espacios de I+D (Innovación y Desarrollo) como medio de innovación en la organización: Design Thinking. Desarrollar prototipos de productos y/o servicios basados en la metodología SCRUM). Implementar el uso de tecnologías digitales para desarrollar productos orientados a la movilidad y uso simple por los clientes (GPS, QR, entre otros). Fomentar alianzas con entidades académica para el desarrollo de innovaciones de productos y/o procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un análisis del perfil de los clientes basados en datos estructurados (encuestas) y no estructurados (redes sociales), que permitan desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Mantener procesos de negocio flexible con la finalidad de reaccionar rápidamente para implementar una propuesta de valor. Evaluar e implementar tecnologías disruptivas como parte del modelo de negocio. Desarrollar servicios on-line para mantener el engagement con el cliente (chat on-line, video llamada, twitter, etc.).
OPCIÓN B	(Funcional) Optimización de procesos funcionales y análisis de datos: Incremento de Rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas para el seguimiento y evaluación de clientes (Base de datos). Implementar estrategias de marketing digital, basado en mercado objetivo. Implementar mecanismos para conocer la experiencia de usuario. E-Mailing. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos de seguimiento de las estrategias de marketing digital empleados por los competidores. Desarrollar alianzas con proveedores que permitan brindar mayor valor al modelo de negocio. (Banca móvil, monedero electrónico (BIM)). Desarrollar un registro digital con la percepción de los clientes en relación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las bases de datos de los distintos Sistemas de Información. Implementar Datamart según necesidad de la organización. Implementar indicadores de gestión por áreas específicas con los datos almacenados. Adoptar estándares básicos de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el desarrollo de productos y/o servicios basados en la experiencia del usuario: ZMOT. Desarrollar metodologías de evaluación de modelos de negocio digitales mediante CANVAS. Desarrollar las capacidades innovadoras del personal de la organización en procesos estructurados para crear nuevas ideas de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar iniciativas de valor con alto impacto, bajo costo, y difundidas a través de medios digitales. Implementar una cultura de generación de valor, basados en la observación crítica de cada proceso de negocio en la organización. Diseñar servicios personalizados como medio de generación de valor, considerando grupos objetivos (Análisis de datos de segmentos de mercado)
OPCIÓN C	(Enfocada) Expandir presencia corporativa: Ventas e Imagen	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar el registro de clientes a través de una Base de datos. Formulario de clientes en Hoja de cálculo. Desarrollar un medio de comunicación directo con los clientes, ejemplo: Página Web, WhatsApp, etc. Implementar acciones de marketing vía Facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una matriz on-line evaluando el servicio y productos vendidos en relación con la competencia. Desarrollar una evaluación periódica del desenvolvimiento de la competencia en redes sociales. Implementar encuestas digitales para conocer la opinión de nuestros clientes sobre las ofertas del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar bases de datos básicas con las transacciones más comunes realizadas (compras y ventas) Desarrollar formularios esenciales para el ingreso de datos de compras y ventas. Implementar indicadores de gestión con los datos obtenidos de compras y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar círculos de discusión on-line para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios a través de grupos de trabajo internos. Elaborar prototipos de productos y/o servicios para ponerlos en consideración de los clientes. Desarrollar un registro digital de iniciativas de innovación, priorizarlas, evaluarlas e implementarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevar los servicios orientados al cliente basados en el feedback de medios sociales. Mejorar la propuesta de valor mediante el análisis de procesos de la empresa. Desarrollar productos basados en el análisis de datos adecuados al análisis cambiante de necesidades.

Indicación: En todas las propuestas deberá estar incluido el proceso de *gestión de cambio* y *cultura digital*, para la viabilidad de cada una de las iniciativas expuestas.

Cuadro 4.33: Matriz propuesta de acciones estándar para la Transformación Digital en las MYPES (MAETD-GD) – Gerentes Departamentales. [Elaboración Propia].

Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerente General (MAETD-GG)

	Opción A	Opción B	Opción C
Visión de cambio	Creación de ventajas competitivas sostenibles adoptando tecnologías de vanguardia, favoreciendo la innovación y el crecimiento.	Optimización de procesos funcionales y análisis de datos para incrementar rentabilidad.	Expandir presencia corporativa incrementando ventas a través de medios digitales y sociales a bajo costo.
Procesos	Alta integración de procesos de negocio corporativos, facilitando la colaboración y uso estratégico de información.	Optimización focalizada en procesos clave de negocio y/o actividades departamentales.	Priorizar la mejora de procesos de comercialización y de producción de la oferta de negocio.
Cultura Organizacional	Amplio consenso del impacto favorable y de la necesidad de adoptar el cambio y transformación digital a nivel organizacional.	Claras iniciativas para implementar cambio y transformación digital.	Aislado soporte al cambio y transformación digital.
Entrenamiento de Personal	Alto grado de gestión de programas de entrenamiento permanente de los colaboradores, incluye la transferencia de conocimiento.	Mejora en la formulación de planes de entrenamiento y transferencia de conocimiento.	Incentivar el entrenamiento de los colaboradores de manera permanente, incidiendo en temas de gestión.
Gestión de Cambio	Desarrollo de acciones que permitan alcanzar adecuadamente los proyectos emprendidos.	Afinamiento de las acciones que permitan el cumplimiento claro de los proyectos emprendidos.	Desarrollar el uso de herramientas que permitan gestionar los proyectos emprendidos.

Cuadro 4.34: Matriz de acciones estándar propuesta para la Transformación Digital en las MYPES (MAETD-GG) – Gerente General. [Elaboración Propia].

4.1.3.1 Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada (P1)

El informe contará con tres secciones bien definidas:

Secciones	Contenido
I. Antecedentes	En los antecedentes se incluirá referencias de la MYPE a ser evaluada, su competencia, situación actual en relación con la transformación digital y los problemas encontrados.
II. Análisis	Se incluye el análisis de los resultados obtenidos mediante la metodología propuesta, se mencionan los aspectos importantes en la comparación de los cinco dominios evaluados.
III. Recomendaciones	Las recomendaciones se basan en los antecedentes y análisis de la evaluación realizada. Se sugiere en este punto la opción que debería ser utilizada por la organización para adoptar la transformación digital.

Cuadro 4.35: Estructura de informe de acciones propuestas MYPE. [Elaboración Propia].

El informe permitirá de manera resumida mejor comprensión del resultado de la evaluación realizada a la MYPE y las acciones propuestas.

4.1.3.2 Acuerdo de confidencialidad y no divulgación (P2)

Es importante brindar seguridad a la MYPE que será evaluada, es por ello que se ha desarrollado un acta de confidencialidad y no divulgación, la que tiene por finalidad mantener en reserva toda información utilizada para la evaluación de la organización. Se muestra el acuerdo en anexo 5.

4.1.3.3 Plan de ejecución de acciones propuestas (P3)

El Plan de ejecución de acciones propuestas está en relación a la opción (A, B o C) que fuera otorgada en la evaluación a la MYPE.

El plan de ejecución de acciones propuestas para cualquiera de las opciones tiene un aproximado de doce semanas, en las cuales se desarrollarán las acciones descritas para la adopción de la transformación digital en la organización. Al finalizar las doce semanas se realizará la evaluación de resultados obtenidos por cada uno de los cinco dominios, y se mostrará el nuevo análisis de brechas.

A continuación, se muestra la estructura del plan de ejecución de las acciones propuestas.

DOMINIOS	ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Clientes	▪												
	▪												
	▪												
Competencia	▪												
	▪												
	▪												
Datos	▪												
	▪												
	▪												
Innovación	▪												
	▪												
	▪												
Valor	▪												
	▪												
	▪												

Cuadro 4.36: Estructura del plan de ejecución de las acciones propuestas. [Elaboración Propia].

4.1.3.4 Plan de capacitación en Gestión de Cambio (P4)

El plan de capacitación en Gestión de Cambio es la herramienta que actuará como facilitador en la organización al momento de implementar las acciones propuestas por la metodología. Con ello se podrán encaminar las acciones para iniciar y/o mejorar la adopción de transformación digital en la organización.

En anexo 6, se muestra el plan de capacitación en Gestión de cambio propuesto.

4.1.3.5 Indicadores de gestión de acciones propuestas (P5)

Los indicadores para la presente metodología están en función a los valores obtenidos posterior a la implementación de las acciones propuestas. A continuación, se muestran los indicadores siguientes:

	INDICADORES	RESULTADO INICIAL	RESULTADO FINAL	RESULTADOS %
Gerentes Departamentales	Clientes			
	Competencia			
	Datos			
	Innovación			
	Valor			
Gerente General	Visión de Cambio			
	Procesos			
	Cultura Organizacional			
	Entrenamiento de Personal			
	Gestión de Cambio			

Cuadro 4.37: Matriz de indicadores de gestión de acciones propuestas. [Elaboración Propia].

Luego de contar con los resultados iniciales y finales se obtienen las cifras que permitirán visualizar si la metodología propuesta ha generado mejoras en la organización. Además, los resultados de la MYPE serán comparados con los valores obtenidos del juicio de expertos en relación con los cinco dominios de transformación digital los cuales son los siguientes:

	INDICADORES	JUICIO DE EXPERTOS Situación Esperada	MYPE EVALUADA Resultado Final
Gerentes Departamentales	Clientes		
	Competencia		
	Datos		
	Innovación		
	Valor		

Cuadro 4.38: Comparación de resultados obtenidos por la MYPE con el valor actual y esperado. [Elaboración Propia].

Luego de ello se realiza la comparación correspondiente la situación esperada (juicio de expertos) y el resultado final (MYPE evaluada) para obtener el análisis de brechas y conocer el estado situacional de la organización.

4.1.4 ETAPA 4: Resultados

4.1.4.1 Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos (R1)

La matriz de evaluación de resultados permite observar los cambios suscitados luego de implementar la metodología propuesta. Estos resultados permitirán realizar un análisis de brechas.

	INDICADORES	JUICIO DE EXPERTOS		MYPE EVALUADA		VALOR MÁXIMO (E)
		Situación Actual (A)	Situación Esperada (B)	Resultado Inicial (C)	Resultado Final (D)	
Gerentes Departamentales	Clientes					
	Competencia					
	Datos					
	Innovación					
	Valor					
Gerente General	Visión de Cambio					
	Procesos					
	Cultura Organizacional					
	Entrenamiento de Personal					
	Gestión de Cambio					

Cuadro 4.39: Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos. [Elaboración Propia].

(A) Evaluación de la **Situación Actual** brindada por el juicio de expertos en relación con las MYPES de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

- (B) Evaluación de la **Situación Esperada** brindada por el juicio de expertos en relación con las MYPES de confecciones del comercio comercial de Gamarra que hayan adoptado acciones para la transformación digital como medio de desarrollo empresarial.
- (C) **Resultado inicial** obtenido de la MYPE evaluada mediante las herramientas de recolección de datos.
- (D) **Resultado Final** luego de implementar la metodología propuesta en la MYPE evaluada. El resultado se brindará al término de doce semanas.

Para el cálculo de las brechas se tiene lo siguiente:

BRECHAS	CÁLCULO
Resultado Inicial Vs. Resultado Final	(D) – (C)
Resultado Inicial Vs. Situación Actual	(C) – (A)
Resultado Final Vs. Situación Esperada	(D) – (B)
Valor Máximo (20.00) Vs. Resultado Inicial	(E) – (C)
Valor Máximo (20.00) Vs. Resultado Final	(E) – (D)

Cuadro 4.40: Matriz de fórmulas para el cálculo de brechas [Elaboración Propia].

Cada uno de los resultados obtenidos puede ser graficado, por ejemplo:

En el siguiente gráfico se muestra el **Resultado Inicial** de la MYPE evaluada comparado con la **Situación Esperada** brindado por expertos.

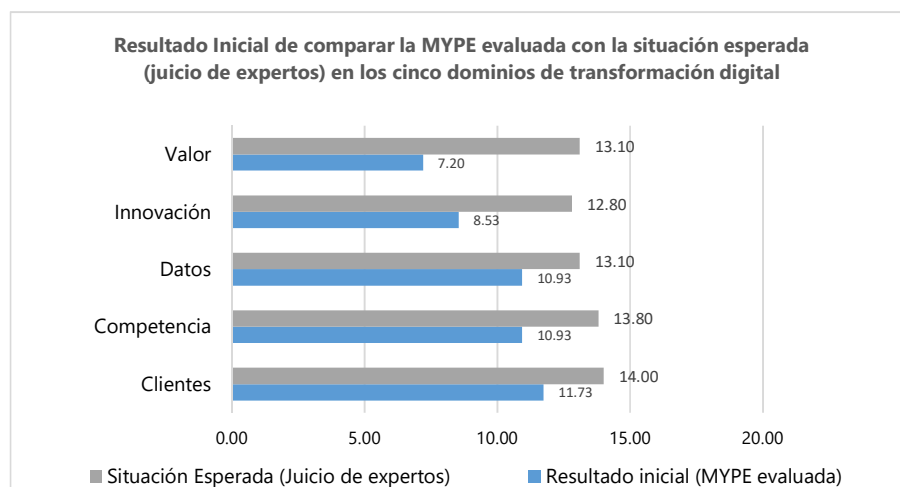


Figura 4.20: Gráfico comparativo de brechas con los valores obtenidos del Resultado Inicial de la MYPE evaluada y la Situación Esperada brindada por el juicio de expertos. [Elaboración Propia].

A continuación se muestran los resultados del anterior gráfico, pero este nos brinda un enfoque distinto en relación con las tendencias por dominio evaluado.

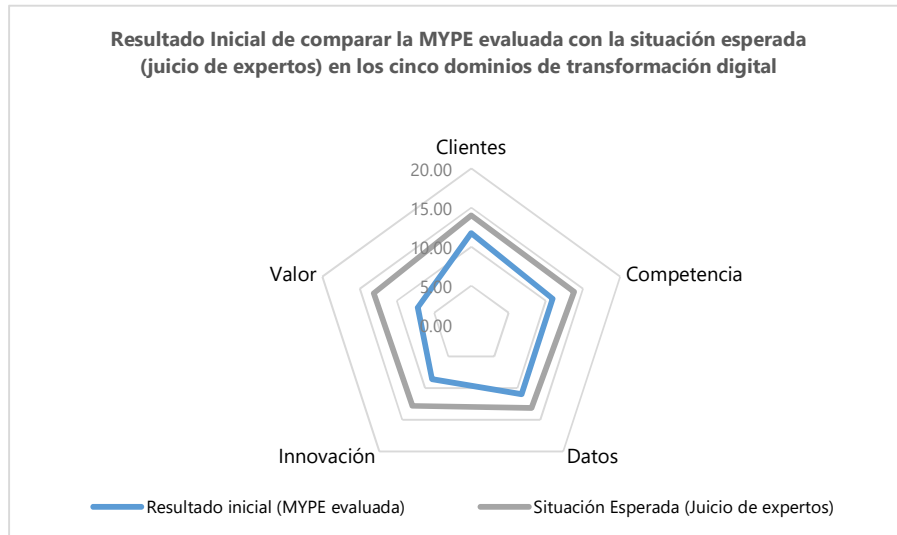


Figura 4.21: Gráfico radial del resultado inicial obtenido en la MYPE evaluada con la situación esperada (juicio de expertos) en los cinco dominios de transformación digital. [Elaboración Propia].

4.1.4.2 Formato de aprendizaje de acciones propuestas (R2)

Con la finalidad de realizar una retroalimentación de las acciones propuestas en la metodología se ha desarrollado el siguiente formato que permitirá aprender del impacto de cada actividad, al inicio, en el proceso o al obtener el resultado.

DOMINIOS	ACCIONES	APRENDIZAJE		
		Inicio	Proceso	Resultado
Clientes	▪			
	▪			
	▪			
Competencia	▪			
	▪			
	▪			
Datos	▪			
	▪			
	▪			
Innovación	▪			
	▪			
	▪			

Valor	▪			
	▪			
	▪			

Ponderación: 1: Bueno, 2: Regular, 3: Malo

Cuadro 4.41: Formato para medir el aprendizaje de cada actividad propuesta. [Elaboración Propia]

4.2 Caso de estudio

En este capítulo se describe a la empresa objeto del caso de estudio, la que por motivos de confidencialidad y como parte del acuerdo estipulado con la misma, no permite publicar su nombre ni el de ninguno de sus empleados o clientes. Por lo que de ahora en adelante se le denominará “La Empresa”.

Una vez descrita “La Empresa”, se detallarán los pasos seguidos para la aplicación de la metodología propuesta en el capítulo IV. En ese sentido, se presentan los resultados, conclusiones y acciones a ser implementadas.

4.2.1 Antecedentes de la empresa

“La Empresa” es una organización fundada en el año de 1986, dedicada a la confección de prendas de vestir en Lima y provincias, utilizando para su elaboración materiales de primera calidad, con un elevado nivel de exigencia en cuanto a procesos de confección y precios competitivos.

“La empresa” cuenta con su local principal de confecciones ubicado en el distrito de Villa El Salvador, 6 sucursales (tiendas) en Gamarra, que es el centro comercial e industrial más grande de ropa en Perú y Latinoamérica, al por mayor y menor. Además, de 6 tiendas en los Departamentos de Piura, Chimbote, Ica, Huacho, Pucallpa y Huánuco.

En la figura 4.22 se muestra la distribución de tiendas ubicadas en varios departamentos del Perú.

En el local de Vila El Salvador (Lima), se ubica el taller de confecciones y se encuentran la Gerencia General, así como las gerencias (Producción,

Administración y Comercial y Ventas). En la Figura 4.23. se muestra el organigrama de “La empresa”, así como las dependencias de cada gerencia. En “La Empresa” laboran alrededor de 70 empleados distribuidos en las diferentes áreas mostradas.

Entre los principales productos que confecciona y comercializa “La empresa” se encuentra la ropa para niños (camisas, polos poleras, chalecos, casacas, pantalones, overoles, entre otros). El principal mercado de los productos que confecciona la “La Empresa” se comercializan en Gamarra (Lima). La empresa está evaluando expandir su mercado en más departamentos del Perú como Arequipa y Junín (Huancayo).

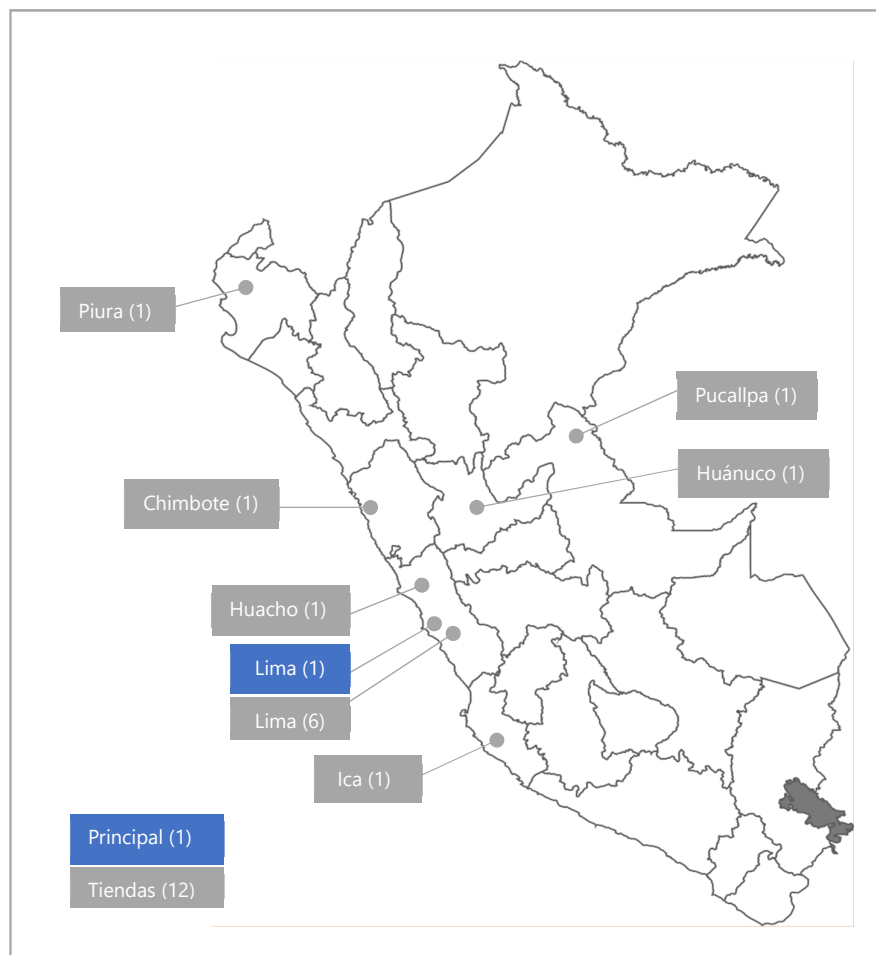


Figura 4.22: Distribución de tiendas en los distintos departamentos del Perú de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

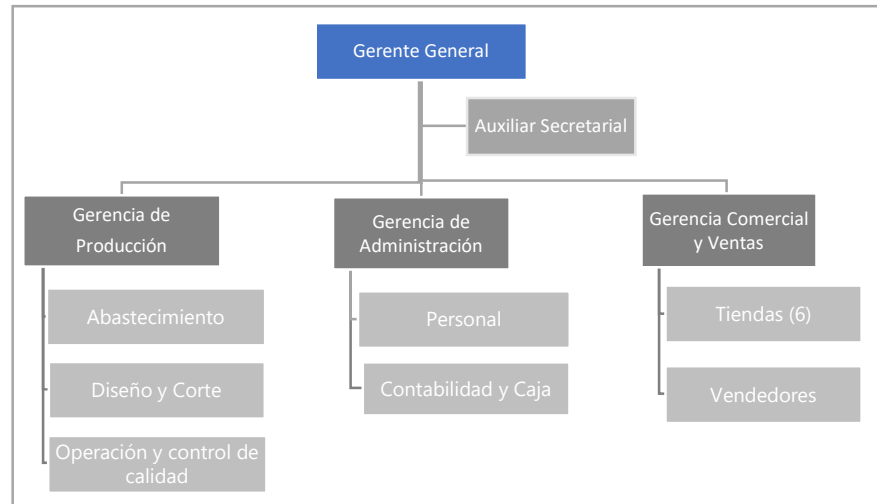


Figura 4.23: Organigrama estructural de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

“La Empresa” cuenta con la certificación de estándares de calidad según la norma internacional ISO 9001:2008.

4.2.2 Aplicación de la metodología propuesta

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo 5, se detalló la metodología para la aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra. La misma que, cuenta con tres etapas relacionadas al proceso de transformación y una etapa relacionada la evaluación y retroalimentación.

En la figura 4.24 se muestran los principales procesos que han sido considerados en la implementación de la metodología como son:

- Etapa 1: Evaluación de “La Empresa”
- Etapa 2: Informe de evaluación de la “Empresa”
- Etapa 3: Propuesta y acciones para “La Empresa”
- Etapa 4: Resultados de “La Empresa”

4.2.2.1 ETAPA 1: **Evaluación de “La empresa”**

Una de las primeras acciones para el desarrollo de la metodología fue solicitar el compromiso de Gerente General de “La Empresa”, con la finalidad de que sea el sponsor para la aplicación de esta. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de acuerdo con cada actividad.

A. Plan de Trabajo (E1)

Como parte de la metodología se entregó el Plan de Trabajo mostrado en el Cuadro 4.42 a “La Empresa”, el cual incluye los tiempos necesarios para el desarrollo de cada actividad. El Plan de Trabajo fue revisado y aprobado por ambas partes y permitirá el seguimiento correspondiente. Asimismo, en anexo 8 se incluye el Acta de Constitución de la Metodología.

B. Glosario de Términos (E2)

Para el mejor conocimiento e intersección con “La Empresa” se ha recopilado un Glosario de Términos utilizados por “La Empresa” con la finalidad de entender mejor el negocio. Asimismo, como parte de este punto también se ha brindado a “La empresa” un conjunto de términos básicos relacionados a la transformación digital, para un mejor entendimiento del cuestionario.

A continuación, se muestra la terminología empresarial clave para entender la lógica del negocio utilizada por “La Empresa”:

Diseño: Creación de un croquis de un modelo de prenda determinado para su confección posterior.

Patronaje: Procedimiento técnico mediante el cual se desarrolla un patrón partiendo de un diseño elaborado de un dibujo de la prenda.

Corte: Incluye las operaciones de extendido y marcado, tiene por objeto cortar el perfil de los patrones de las prendas a confeccionar e identificar y agrupar las

piezas cortadas por tallas. Existen tipos de corte: Manual, Corte por presión, corte automático.

Confección: Se da forma y acabado final a las prendas. En los puestos de costura se unen las piezas que han sido previamente acondicionadas de acuerdo con el diseño.

Acabado: Consiste en darle los últimos detalles a la prenda (Ojales, botones, distintivos, entre otros).

Revisado: Luego que la prenda ha sido confeccionada, se la revisa manualmente o con una máquina, con la finalidad de constatar que la prenda ha sido confeccionada de forma adecuada y no presenta ningún defecto. Al mismo tiempo se realiza la limpieza de la prenda si se detecta algún tipo de mancha antes de pasar al proceso de etiquetado.

Etiquetado: Se realiza haciendo uso de máquinas y consiste en colocar en la superficie del tejido las etiquetas distintivas de la marca de “La empresa”, así como la talla, composición, formas de lavado, planchado, entre otros.

Planchado: Permite darle a la prenda la apariencia final con la que llegara al usuario.

Plegado y embolsado: Se realiza en forma semi automática, lo cual permite la rapidez al contar con un producto terminado.

Los términos brindados a “La Empresa” para un conocimiento general relacionado a la transformación digital fueron los siguientes:

Transformación Digital es un proceso mediante el cual empresas con procesos productivos tradicionales transforman su estructura de negocio y su organización virando hacia un sistema de gestión y trabajo que explote a todos los niveles la potencia del canal digital.

Disruptivo (disruptive) es un término que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante (sin importar si dicho cambio tiene un correlato físico).

TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Big data (Macrodatos o Datos masivos) es un concepto que hace referencia al almacenamiento de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos. El fenómeno del Big Data también es llamado datos a gran escala.

Business Model (Modelo de Negocio) Un modelo de negocio es el plan implementado por una empresa para generar ingresos y obtener un beneficio de las operaciones. El modelo incluye los componentes y funciones de la empresa, así como los ingresos que genera y los gastos en que incurra.

Cloud Computing hace referencia a una concepción tecnológica y a un modelo de negocio que reúne ideas tan diversas como el almacenamiento de información, las comunicaciones entre ordenadores, la provisión de servicios o las metodologías de desarrollo de aplicaciones, todo ello bajo el mismo concepto: todo ocurre en la nube.

C. Alcance de la Evaluación (E3)

El alcance de la evaluación de acuerdo con lo acordado con “La Empresa” es entregar al final de 7 días útiles (condicionado a la disponibilidad de tiempo de “La Empresa”) un conjunto de acciones que le permitan iniciar el proceso de adopción de

la transformación digital en su organización como medio de desarrollo empresarial, haciendo un uso adecuada de las TIC. En anexo 9 se incluye el Acta de evaluación de “La Empresa”.

D. Entorno de Trabajo (E4)

El entorno de trabajo ha permitido conocer in situ los distintos procesos de la organización, entender cómo interactúan los distintos actores, como es su nivel de coordinación, asimilación de objetivos de la empresa, identificación, entre otros. Todo ello en base a la observación y cortas interacciones con los colaboradores.

En este aspecto se apreció la identificación de los colaboradores con la empresa y el reconocimiento de la oportunidad del trato recibido. Se observó el respeto mutuo, así como también la conservación de los bienes de propiedad de la empresa.

En un entorno de trabajo que permite interactuar rápidamente con los colaboradores y mejorar o reconocer las acciones que se van originando. En anexo 12 se encuentra el checklist del registro realizado al entorno de trabajo en “La Empresa” que permitirá la apreciación de la organización.

E. Encuesta de Gerentes Departamentales (E5)

En esta primera etapa se ejecutaron dos mecanismos de recolección de datos (encuesta y entrevista) para obtener más información de la organización a través de sus representantes en sus distintos ámbitos de trabajo. La encuesta dirigida a los Gerentes Departamentales constó de 25 preguntas relacionadas a cinco dominios de transformación digital.

En el capítulo IV, se muestran los formatos de las encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales en este caso a los Gerentes de Producción, Administración y Comercial y Ventas. El resultado de las encuestas se encuentra en los siguientes anexos:

Anexo 1: Encuesta al Gerente de Producción.

Anexo 2: Encuesta al Gerente de Administración.

Anexo 3: Encuesta al Gerente Comercial y Ventas.

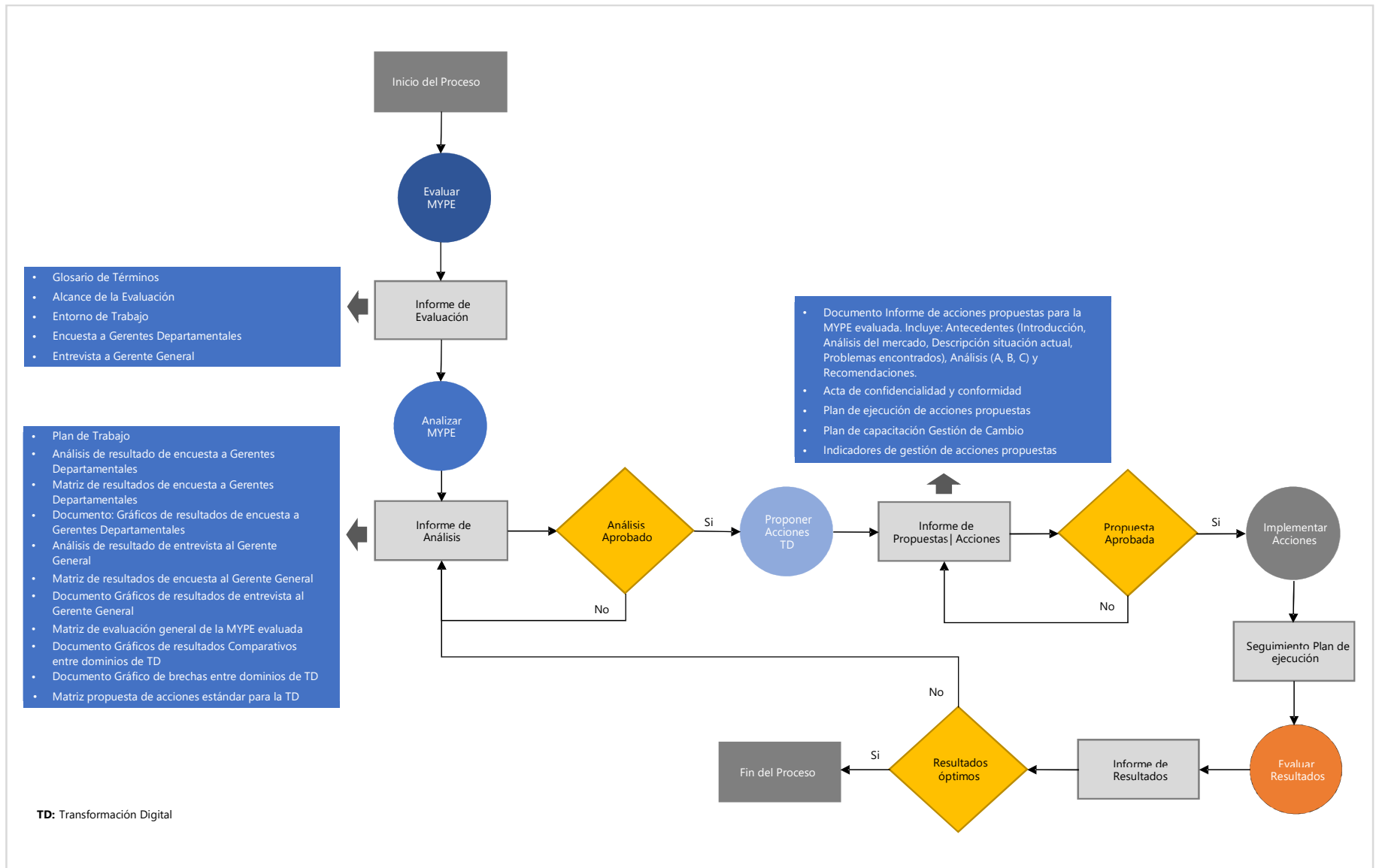


Figura 4.24: Etapas de la metodología de transformación digital propuesta y sus artefactos. [Elaboración Propia].

ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES							
			1	2	3	4	5	6	7	
Inicial	Evaluación de la MYPE	E1. Plan de Trabajo	■							
		E2. Glosario de Términos	■							
		E3. Alcance de la Evaluación	■							
		E4. Entorno de Trabajo		■						
		E5. Encuesta a Gerentes Departamentales		■						
		E6. Entrevista a Gerente General		■						
Elaboración	Informe de Evaluación	I1. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■					
		I2. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■	■				
		I3. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■					
		I4. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General			■					
		I5. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General			■	■				
		I6. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General			■					
		I7. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada			■					
		I8. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD			■					
		I9. Gráfico de brechas entre dominios de TD			■					
		I10. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD			■	■				
Construcción	Propuesta	P1. Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada. Incluye: Antecedentes (Introducción, Análisis del mercado, Descripción situación actual, Problemas encontrados), Análisis (A, B, C) y Recomendaciones.				■	■	■		
		P2. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación					■			
		P3. Plan de ejecución de acciones propuestas					■	■		
		P4. Plan de capacitación Gestión de Cambio					■	■		
		P5. Indicadores de gestión de acciones propuestas						■	■	
Transición	Resultados	R1. Matriz de evaluación de resultado de indicadores propuestos							■	
		R2. Formato de aprendizaje de acciones propuestas							■	

Cuadro 4.42: Etapas del Plan de Trabajo para la aplicación de la metodología propuesta. [Elaboración Propia].

F. Entrevista al Gerente General (E6)

Se realizó la recolección de datos a través de una entrevista realizada al Gerente General de “La Empresa”, para lo cual se realizaron 18 (dieciocho) preguntas cerradas con relación a cinco ámbitos específicos: visión de cambio, procesos, cultura organizacional, entrenamiento de personal y gestión de cambio.

En el capítulo IV, se muestran los formatos de la entrevista al Gerente General. El resultado se encuentra en el anexo siguiente:

Anexo 4: Entrevista al Gerente General

4.2.2.2 ETAPA 2: Informe de evaluación de “La Empresa”

Para realizar el informe de evaluación de “La Empresa” se ha realizado el promedio de todos los valores obtenidos por cada dominio. Siendo el valor máximo de 20.0, lo que establece una adopción completa con relación a la transformación digital. Sin embargo, se ha tomado también como estado actual y esperado la opinión de expertos. En anexo 10 se incluye el Acta de informe de evaluación de “La Empresa”.

A. Matriz de resultados de encuestas Gerentes Departamentales (I1)

La matriz de resultados ha sido obtenida de las encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales (Producción, Administración y Comercial y Ventas) de “La Empresa”. Los siguientes resultados:

Gerente de Producción:

Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
13.60	8.80	11.20	9.60	6.40

Cuadro 4.43: Resultados promedio de la evaluación al Gerente de Producción. [Elaboración propia].

Gerente de Administración:

Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
11.20	12.00	10.40	6.40	7.20

Cuadro 4.44: Resultados promedio de la evaluación al Gerente de Administración. [Elaboración propia].

Gerente Comercial y Ventas:

Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
10.40	12.00	11.20	9.60	8.00

Cuadro 4.45: Resultados promedio de la evaluación al Gerente Comercial y Ventas. [Elaboración propia].

Se puede observar que en algunos de los dominios existen coincidencias en los resultados obtenidos como por ejemplo en innovación entre el Gerente de Producción y el Gerente de Administración. Así como, en Competencia y datos entre el Gerente de Administración y Gerente Comercial y Ventas.

B. Gráficos resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I2)

A continuación, para una evaluación más rápida, se muestra gráficamente el resultado de las encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales.

Gerente de Producción

Gráfico radial:

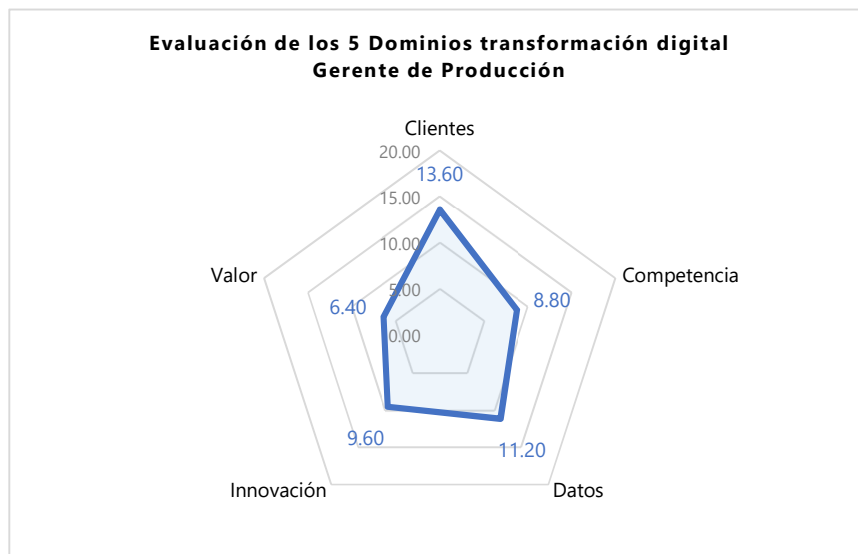


Figura 4.25: Gráfico con el resultado de la evaluación de transformación digital – Gerente de Producción. [Elaboración propia].

Gráficos de cuadros combinados:

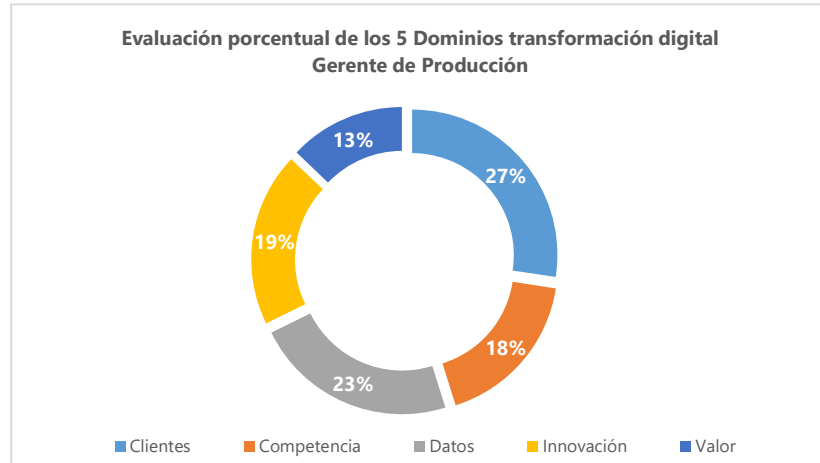


Figura 4.26: Gráfico con el resultado de la evaluación porcentual de transformación digital – Gerente de Producción. [Elaboración propia].

Gráficos comparativos entre dominios de Transformación Digital:

A continuación, se presentan un conjunto de gráficos que permiten comparar los grados de adopción de los cinco dominios evaluados, y entender el grado de correspondencia y relación entre estos, desde el punto de vista del Gerente de Producción.

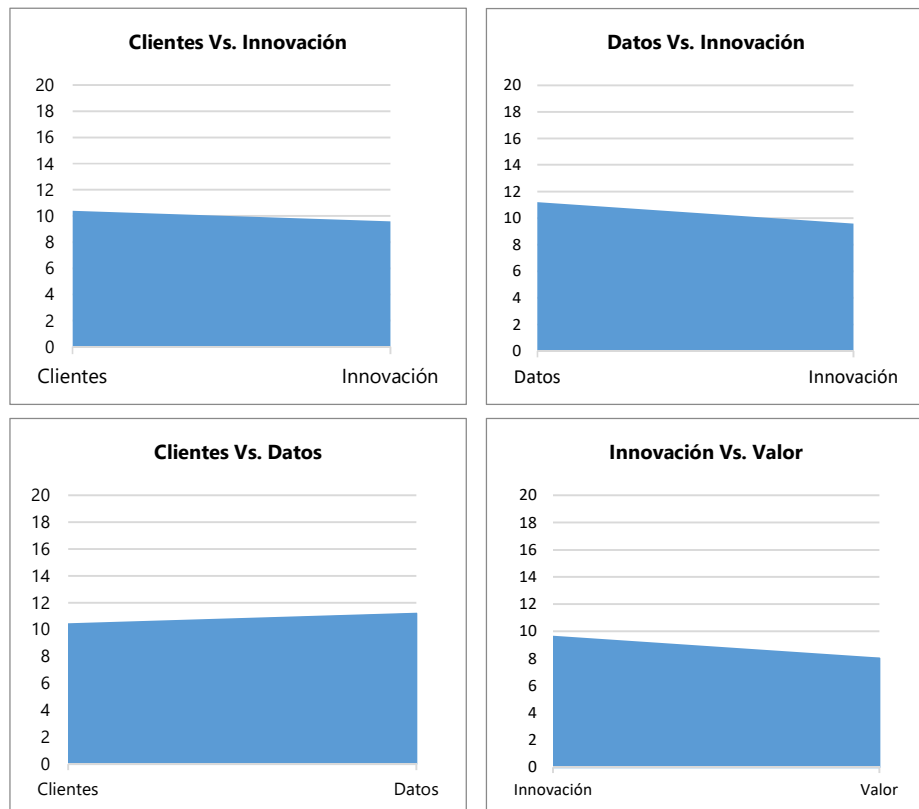




Figura 4.27: Gráficos comparativos resultado de la encuesta realizada al Gerente de Producción de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

Gerente de Administración

Gráfico radial:

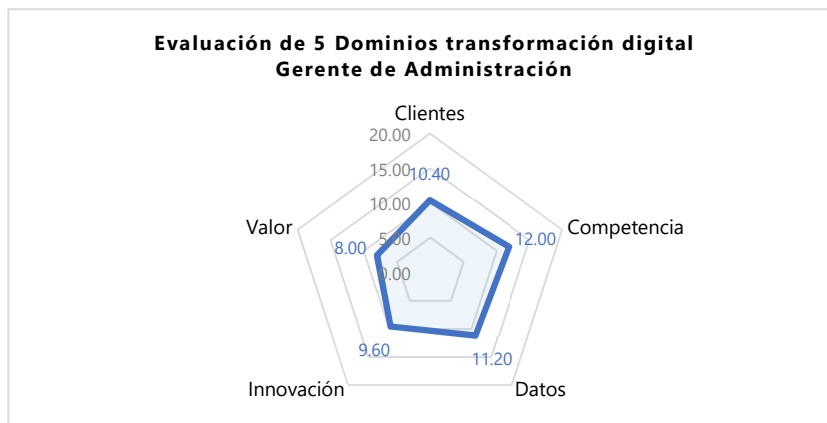


Figura 4.28: Gráfico con el resultado de la evaluación de transformación digital – Gerente de Administración. [Elaboración propia].

Gráfico de cuadros combinados:

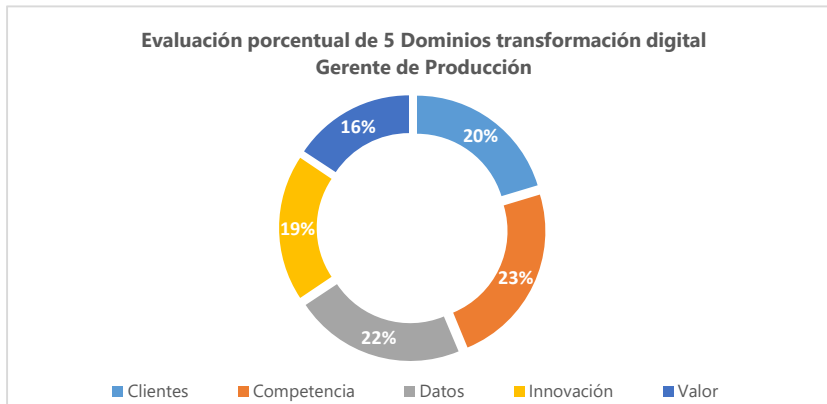


Figura 4.29: Gráfico con el resultado de la evaluación porcentual de transformación digital – Gerente de Administración. [Elaboración propia].

Gráficos comparativos entre dominios de Transformación Digital.

En los siguientes gráficos comparativos se presenta la adopción de los cinco dominios evaluados, desde el punto de vista del Gerente de Administración.

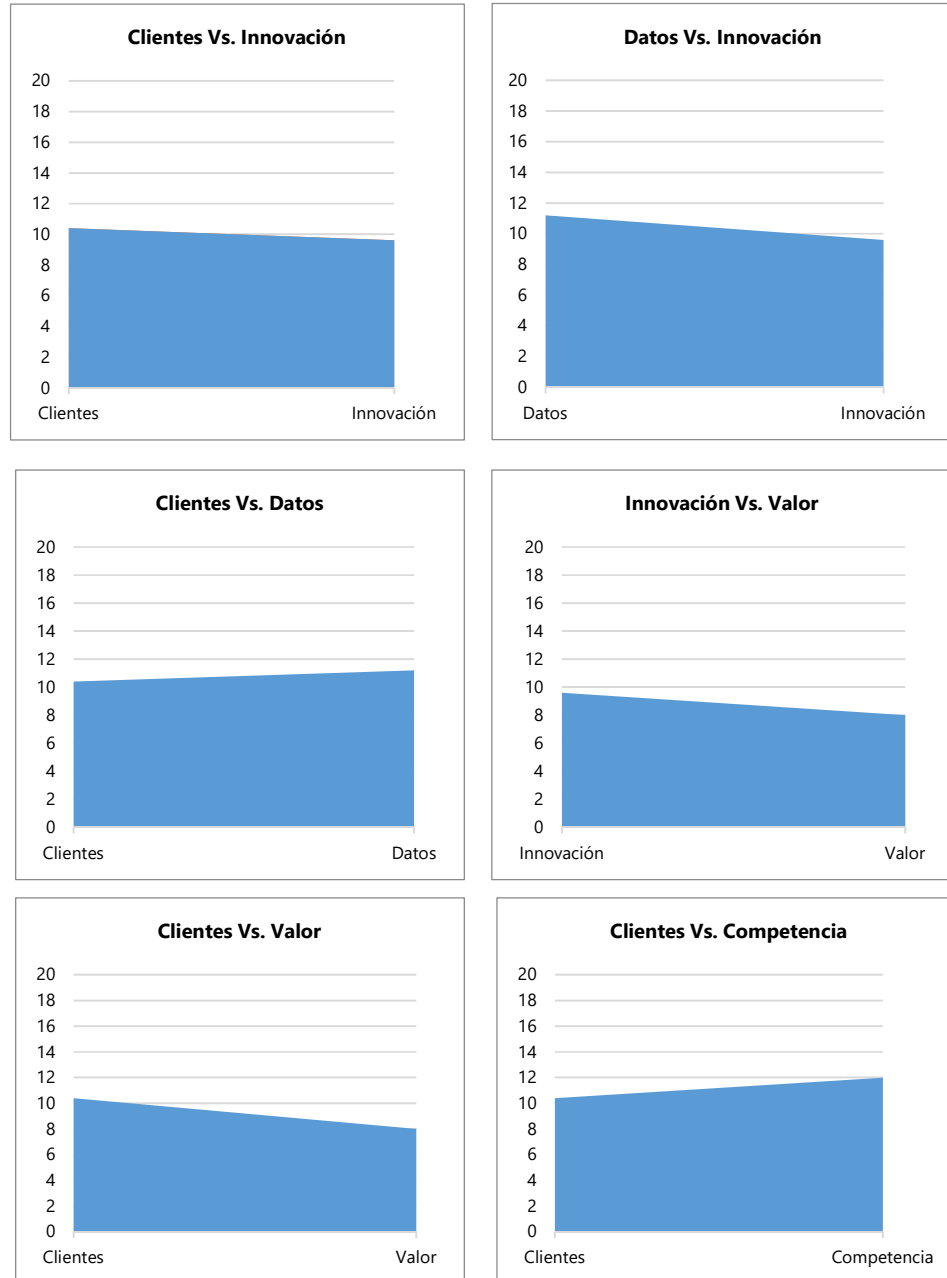


Figura 4.30: Gráficos comparativos resultado de la encuesta realizada al Gerente de Administración de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

Gerente Comercial y Ventas:

Gráfico radial:

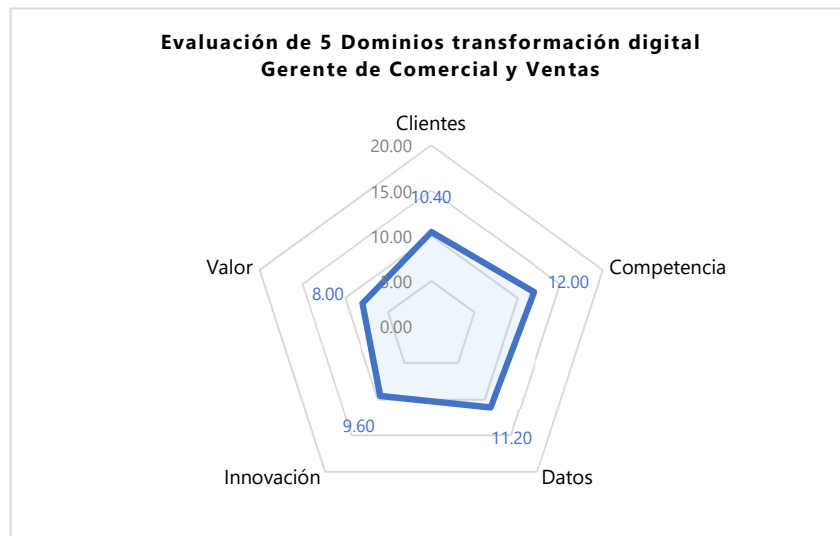


Figura 4.31: Gráfico con el resultado de la evaluación de transformación digital – Gerente Comercial y Ventas. [Elaboración propia].

Gráficos de cuadros combinados:

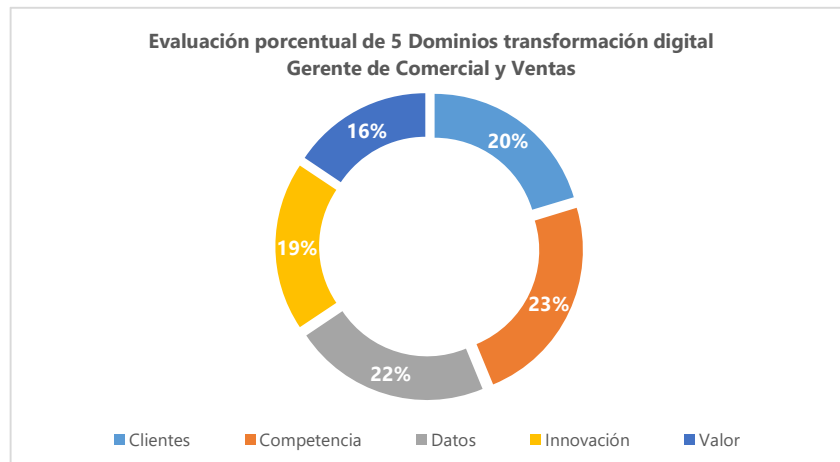


Figura 4.32: Gráfico con el resultado de la evaluación porcentual de transformación digital – Gerente Comercial y Ventas. [Elaboración propia].

Gráficos comparativos entre dominios de Transformación Digital.

En los siguientes gráficos comparativos se presenta la adopción de los cinco dominios evaluados, desde el punto de vista del Gerente Comercial y Ventas.

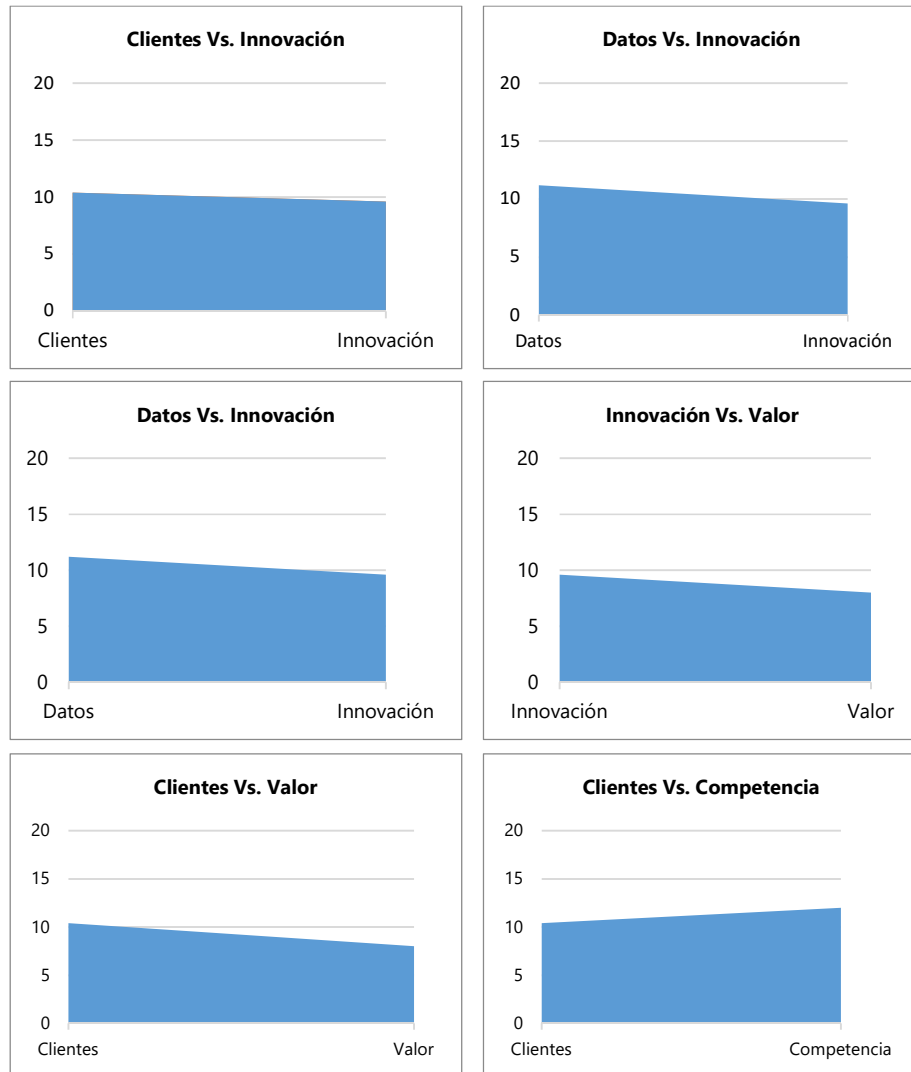


Figura 4.33: Gráficos comparativos resultado de la encuesta realizada al Gerente Comercial y Ventas "La Empresa". [Elaboración Propia].

C. Análisis resultados de encuestas a Gerentes Departamentales (I3)

El resultado de las encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales nos permite comprender rápidamente que aún se encuentra en una etapa básica en el proceso de transformación digital la empresa.

Departamentos	Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios Totales (PT)	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

Cuadro 4.46: Resultados de "La Empresa" en los cinco dóminos de transformación digital evaluados [Elaboración propia].

Los resultados obtenidos en “La Empresa” han sido comparados con los valores actuales y esperados brindados por los expertos.

	LA EMPRESA	JUICIO DE EXPERTOS	
	RESULTADO INICIAL	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN ESPERADA
Cliente	11.73	11.40	14.00
Competencia	10.93	11.20	13.80
Datos	10.93	10.80	13.10
Innovación	8.53	10.20	12.80
Valor	7.20	10.70	13.10

Cuadro 4.47: Resultados de “La Empresa” en los cinco dominios de transformación digital evaluados comparados la situación actual y esperada brindado por expertos. [Elaboración propia].

Si bien es cierto existen algunos valores obtenidos en cada uno de los dominios evaluados algunos están sobre el 50% (Cliente: 11.73/20.00, Competencia: 10.93/20.00, etc.), igual es insuficiente en esquemas de negocios que cambian rápidamente con propuestas innovadoras, disruptivas y desarrollando nuevos modelos de negocio.

Estos resultados nos dan a entender que todavía no se encuentran solidos los conceptos y acciones relacionada a la transformación digital en “La Empresa”

	LA EMPRESA	JUICIO DE EXPERTOS				VALOR MÁXIMO	
	RESULTADO INICIAL	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN ESPERADA			
Cliente	11.73	11.40	-3%	14.00	19%	20.00	71%
Competencia	10.93	11.20	2%	13.80	26%	20.00	83%
Datos	10.93	10.80	-1%	13.10	20%	20.00	83%
Innovación	8.53	10.20	20%	12.80	50%	20.00	134%
Valor	7.20	10.70	49%	13.10	82%	20.00	178%

Cuadro 4.48: Resultados de “La Empresa” en los cinco dominios de transformación digital evaluados comparados con la Situación Actual, Situación Esperada brindado por juicio de expertos, y Valor Máximo [Elaboración propia].

En el cuadro 4.48. se pueden apreciar porcentualmente las diferencias existentes entre los valores obtenidos por la empresa y los valores situación actual, situación esperada y valor máximo. El sustento de la metodología propuesta es reducir las diferencias entre los valores de

“La Empresa” Vs. los valores esperados, con lo cual se tendría una buena adopción de la transformación digital.

Además, si bien los resultados obtenidos por “La Empresa” se acercan a los valores actuales brindados por los Expertos, esto no quiere decir que sean los óptimos, debido a que estos valores representan del estado actual del entorno MYPE en relación con la adopción de transformación digital (estado actual de las MYPES la cual se encuentra en un estado básico desde el punto de vista de los Expertos). Lo importante es establecer un conjunto de acciones que permitan alcanzar los valores esperados brindado por los Expertos.

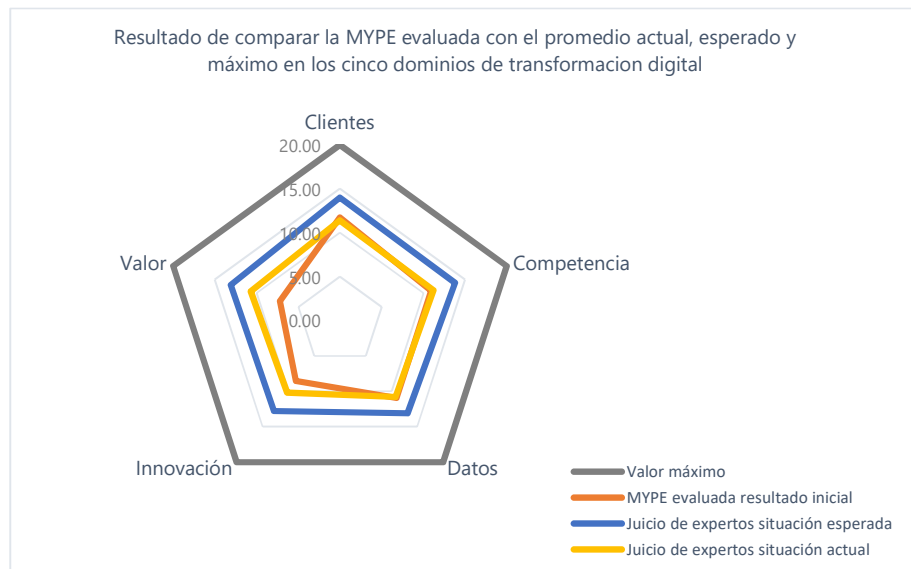


Figura 4.34: Gráficos obtenido de comparar “La Empresa” evaluada resultado inicial con el valor máximo, la situación actual y esperada según juicio de expertos en los cinco dominios de transformación digital”. [Elaboración Propia].

En la figura 4.34 se puede observar gráficamente las diferencias existentes entre los valores obtenidos por “La Empresa” posterior a la recolección de datos, y la comparación con el valor máximo, la situación actual y esperada según juicio de expertos.

Para definir la estrategia a llevar a cabo se utiliza el Promedio Total (PT) considerando para ello todos los dominios evaluados. En la evaluación realizada el PT fue el siguiente:

	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Promedio total (PT)	9.87				

Cuadro 4.49: Cuadro del Promedio Total (PT) considerando todos los dominios de “La Empresa” evaluada. [Elaboración Propia].

Con el resultado obtenido (PT=9.87) se aplica la condición descrita en el cuadro 4.33 de la metodología propuesta. Lo que indica escoger la opción C para aplicar las acciones de transformación digital correspondientes.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 <PT> = 10.00						10.00 <PT> = 16.00			16.00 <PT> = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

D. Matriz de resultados de encuesta al Gerente General (I4)

A continuación, se muestra el resultado de la entrevista de dieciocho preguntas realizada al Gerente General de “La Empresa” (Las respuestas se encuentran en el anexo 4). La entrevista da a conocer aspectos relevantes en relación con la visión de cambio, procesos y cultura organizacional. Es preciso indicar que las respuestas han sido evaluadas por el entrevistador en su calidad de consultor en temas relacionados a la transformación digital.

Las preguntas se han catalogadas de acuerdo a cinco factores importantes: Visión de Cambio, Procesos, Cultura Organizacional, Entrenamiento de Personal y Gestión de Cambio indicando el estado de cada una de ellas con el siguiente criterio (1: Nunca; 2: Rara vez; 3: A veces; 4: A menudo y 5: Siempre). A continuación, se muestra el resultado obtenido.

Promedio obtenido por cada factor evaluado:

Departamento	Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
Gerente General	10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
	11.47				

Cuadro 4.50: Resultados promedio de la entrevista realizada al Gerente General de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

Luego de obtener los resultados del cuadro 4.50 se procede a utilizar la condición descrita en el cuadro 4.34 de la metodología propuesta. De acuerdo con ello se escoge la opción correspondiente. Para el caso de “La Empresa” se obtuvo la opción “B”

Considerando el resultado obtenido se tendrá en consideración el desarrollo de las acciones a ser tomadas y aplicadas en “La Empresa” indicadas en la ETAPA 3.

E. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General (I5)

De los resultados obtenidos a la entrevista realizada al Gerente General se desarrollaron los siguientes gráficos:

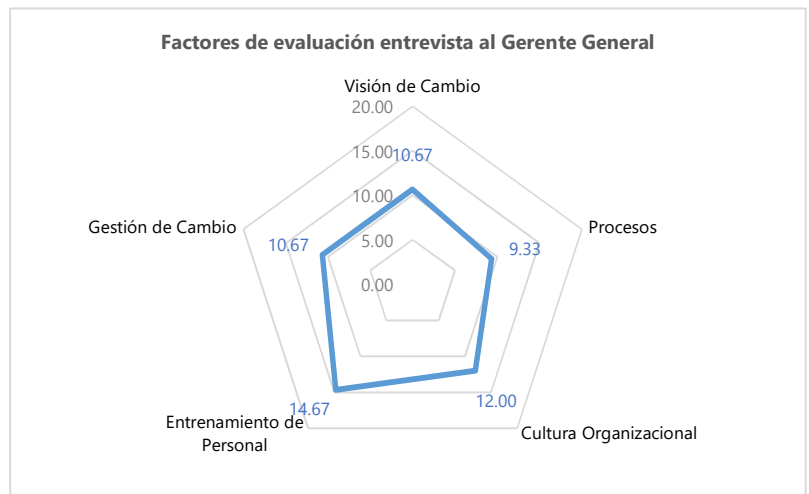


Figura 4.35: Gráfico con el resultado de la entrevista al Gerente General. [Elaboración propia].

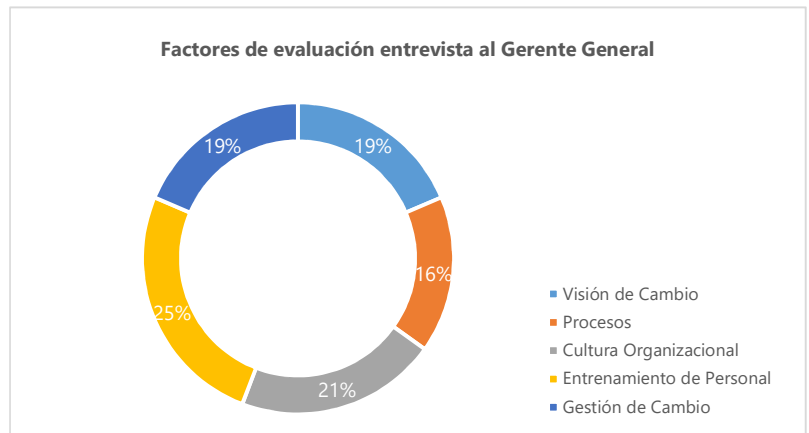


Figura 4.36: Gráfico porcentual con el resultado de la entrevista al Gerente General. [Elaboración propia].

F. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General (I6)

La información obtenida de la entrevista por el Gerente General es valiosa porque nos ha permitido conocer la visión del líder de la organización en cinco aspectos importantes: cultura organizacional, procesos, visión de cambio, entrenamiento de personal y gestión de cambio.

Claramente podemos notar que es el aspecto relacionado a los *procesos* el nivel promedio es bajo. Ello no quiere decir que los *procesos* en la empresa sean inadecuados. En este caso la carencia de efectividad en la implementación de *procesos* en la organización denota este aspecto.

Otro aspecto importante que se expresa de los datos obtenidos es el *entrenamiento de personal*. Lo que se ve reflejado en iniciativas de mejora continua es ese aspecto.

G. Matriz de evaluación general de “La Empresa” evaluada (I7)

El resultado general obtenido de la empresa evaluada es el siguiente:

Gerentes Departamentales

Departamentos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios totales	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

Cuadro 4.51: Matriz de resultados de promedios totales de “La Empresa” por dominio evaluado. [Elaboración Propia].

A continuación, se muestran los resultados en gráficos con los cinco dominios de transformación digital (TD) evaluados.

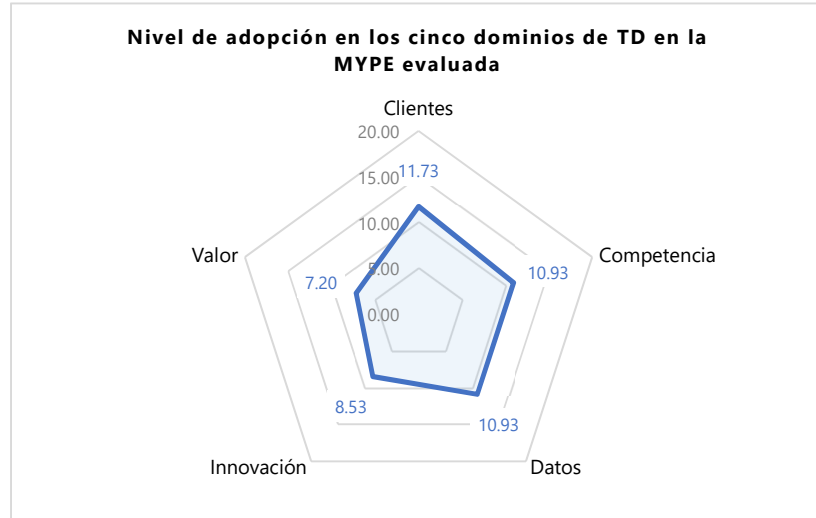


Figura 4.37: Gráfico con el nivel de adopción de los cinco dominios de transformación digital evaluados en "La Empresa". [Elaboración propia].

Nivel de adopción de los cinco dominios de TD evaluados en "La Empresa"

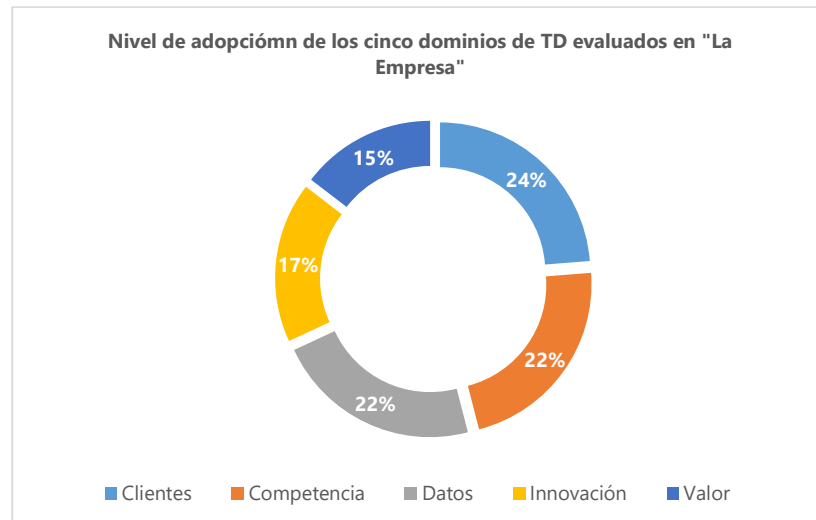


Figura 4.38: Gráfico porcentual con el nivel de adopción de los cinco dominios de transformación digital evaluados en "La Empresa". [Elaboración propia].

El promedio total obtenido por "La Empresa" considerando los cinco dominios es:

	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Promedio total (PT)	9.87				

Cuadro 4.52: El promedio total obtenido por "La Empresa" considerando los cinco dominios. [Elaboración Propia].

Es preciso mencionar que el valor máximo a obtener es 20.00 y la situación esperada promedio a juicio de expertos 13.36, considerando ello “La Empresa” alcanzó un valor de 9.87.

Con el valor obtenido de 9.87 en promedio, se aplicó el criterio indicado en la metodología para obtener el grado de adopción en lo relacionado a la transformación digital en “La Empresa”, según lo siguiente:

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT > = 10.00						10.00 < PT > = 16.00			16.00 < PT > = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Cuadro 4.53: Matriz para obtención de opciones A, B o C de acuerdo al promedio total obtenido por “La Empresa”. Gerentes Departamentales. [Elaboración Propia].

Considerando el valor promedio obtenido del cuadro 4.52 y aplicando la matriz propuesta del cuadro 4.53 se escogió la opción C.

El resultado obtenido nos indica que se propondrán las acciones propuestas y sugeridas relacionadas a la opción C indicadas en cuadro 4.33. Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerentes Departamentales (MAETD-GD)

Gerente General

Se muestran los resultados obtenidos por cada factor evaluado en la entrevista realizada al Gerente General.

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
9.56				

Cuadro 4.54: Resultados promedio de la entrevista realizada al Gerente General de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

Criterio para determinar el grado de adaptación en cada uno de los factores evaluados:

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT > = 10.00						10.00 < PT > = 16.00			16.00 < PT > = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Cuadro 4.55: Matriz para obtención de opciones A, B o C de acuerdo al promedio total obtenido por "La Empresa". Gerente General. [Elaboración Propia].

Resultado de la evaluación es la **opción C**

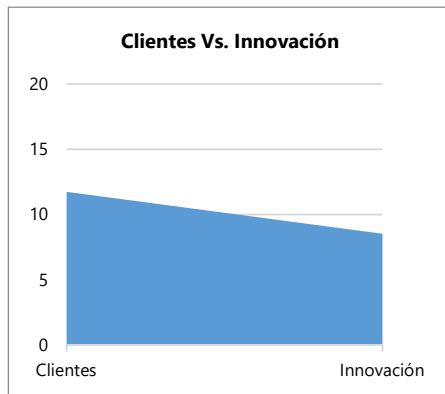
De acuerdo con lo evaluado, el nivel más bajo encontrado son los *procesos*, lo cual coincide con lo manifestado por los Gerentes Departamentales.

Según el resultado obtenido se tendrá en consideración el Cuadro 4.33: Matriz propuesta de acciones estándar para la transformación digital en las MYPES – Gerente General (MAETD-GG), para la propuesta correspondiente.

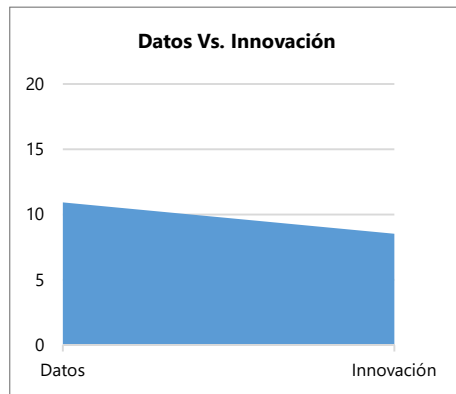
H. Gráficos de resultados comparativos entre dominios de TD (I8)

De acuerdo con los resultados obtenidos, se muestran los gráficos comparativos siguientes:

- Clientes Vs. Innovación
- Clientes Vs. Datos
- Clientes Vs. Valor
- Datos Vs. Innovación
- Innovación Vs. Valor
- Clientes Vs. Competencia



Se aprecia que la adopción en innovación es menor a la adopción en clientes. Debe mejorar la adopción en innovación.



La adopción en innovación es baja. Es importante mejorar la adopción en innovación que permita la gestión de datos.

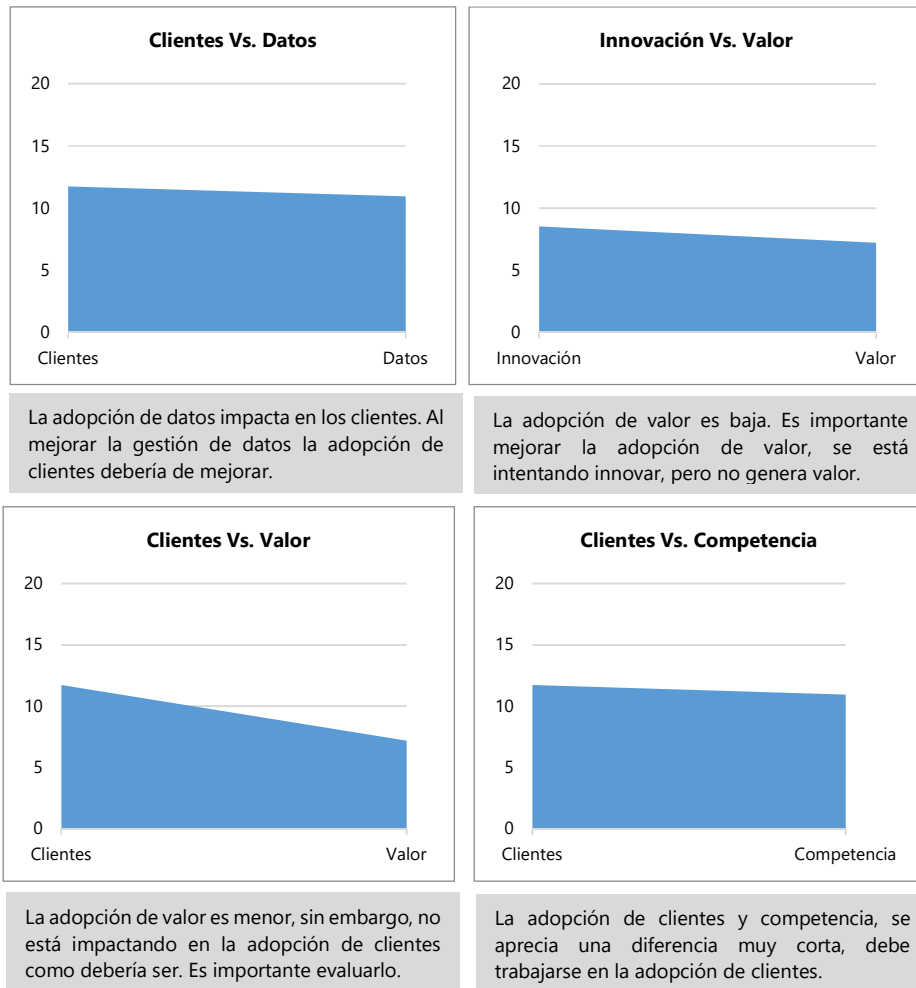


Figura 4.39: Gráficos comparativos resultado de la encuesta realizada al Gerente General “La Empresa”. [Elaboración Propia].

I. Gráficos de brechas entre dominios TD (I9)

Para conocer el estado inicial de “La Empresa”, y a su vez las brechas para llegar a un estado de adopción máximo en cada uno de los cinco dominios evaluados para la transformación digital, se han elaborado los siguientes cuadros para un mejor entendimiento.

Valor máximo (20.00)

Datos	Cientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Resultado inicial (MYPE evaluada)	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Brecha	8.27	9.07	9.07	11.47	12.80
Valor Máximo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00

Situación esperada (Juicio de expertos)

Datos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Resultado inicial (MYPE evaluada)	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Brecha	2.27	2.87	2.17	4.27	5.90
Situación Esperada (Juicio de expertos)	14.00	13.80	13.10	12.80	13.10

Cuadro 4.56: Brechas por dominio de transformación digital de "La Empresa" considerando el valor máximo (20.00) y situación esperada (juicio de expertos). [Elaboración Propia].

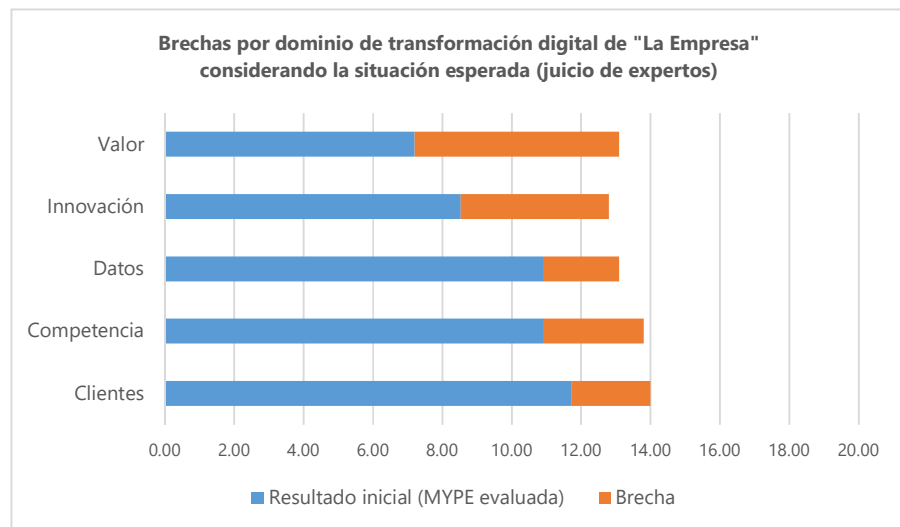
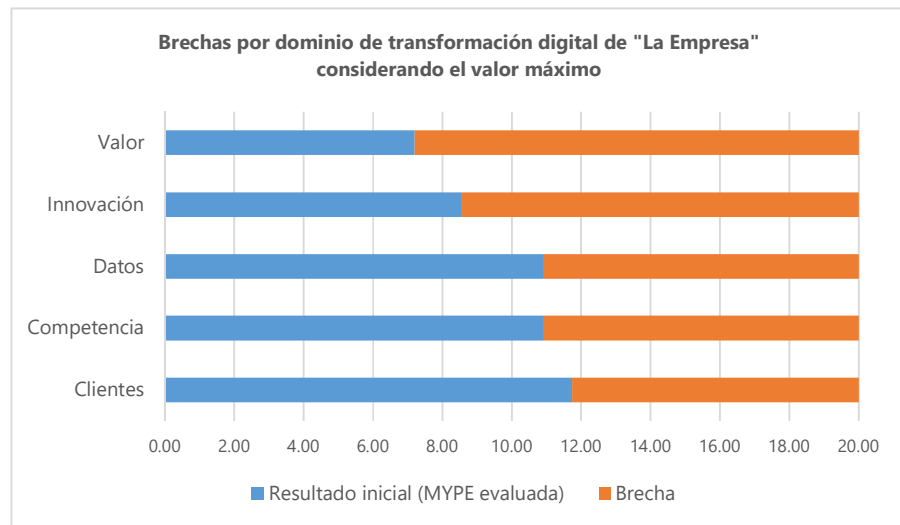


Figura 4.40: Brechas por dominio de transformación digital de "La Empresa" considerando el valor máximo (20.00) y situación esperada (juicio de expertos). [Elaboración Propia].

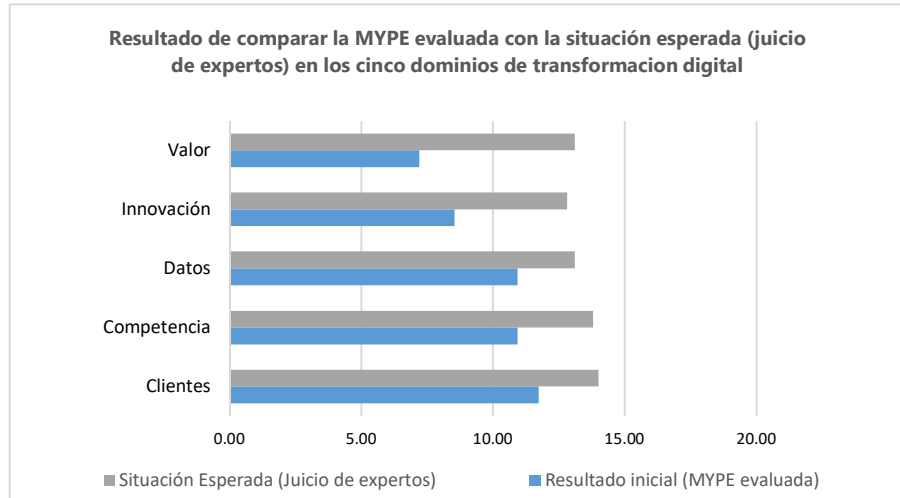


Figura 4.41: Gráfico de resultado de comparar "La Empresa" evaluada con el valor máximo y situación esperada según juicio de expertos en los cinco dominios de transformación digital. [Elaboración Propia].

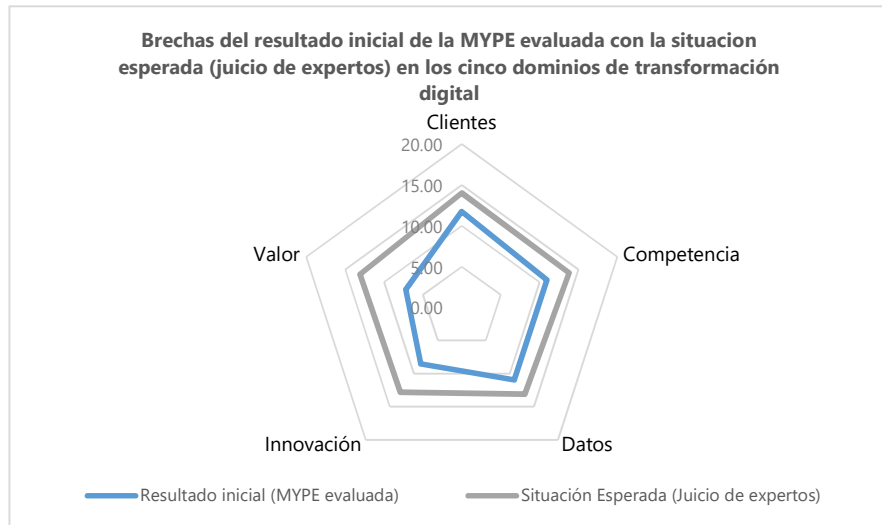


Figura 4.42: Gráfico radial de resultado de comparar "La Empresa" evaluada con el valor máximo y situación esperada según juicio de expertos en los cinco dominios de transformación digital. [Elaboración Propia].

J. Matriz propuesta de acciones estándar para TD (I10)

Considerando los resultados obtenidos se aplicarán las acciones descritas en las matrices estándar propuestas, según lo siguiente:

Resultado Gerentes Departamentales:

La **opción C** contiene las siguientes acciones:

(Funcional)	
Optimización de procesos funcionales y análisis de datos: Incremento de Rentabilidad.	
DOMINIOS	ACCIONES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar herramientas para el seguimiento y evaluación de clientes (Base de datos). ▪ Implementar estrategias de marketing digital, basado en mercado objetivo. ▪ Implementar mecanismos para conocer la experiencia de usuario. E-Mailing.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar procesos de seguimiento de las estrategias de marketing digital empleados por los competidores. ▪ Desarrollar alianzas con proveedores que permitan brindar mayor valor al modelo de negocio. (Banca móvil, monedero electrónico (BIM)). ▪ Desarrollar un registro digital con la percepción de los clientes en relación a la competencia.
Datos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar las bases de datos de los distintos Sistemas de Información. ▪ Implementar Datamart según necesidad de la organización. ▪ Implementar indicadores de gestión por áreas específicas con los datos almacenados. ▪ Adoptar estándares básicos de seguridad.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar el desarrollo de productos y/o servicios basados en la experiencia del usuario: ZMOT. ▪ Desarrollar metodologías de evaluación de modelos de negocio digitales mediante CANVAS. ▪ Desarrollar las capacidades innovadoras del personal de la organización en procesos estructurados para crear nuevas ideas de negocio.
Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar iniciativas de valor con alto impacto, bajo costo, y difundidas a través de medios digitales. ▪ Implementar una cultura de generación de valor, basados en la observación crítica de cada proceso de negocio en la organización. ▪ Diseñar servicios personalizados como medio de generación de valor, considerando grupos objetivos (Análisis de datos de segmentos de mercado)

Cuadro 4.57: Acciones propuestas según la evaluación obtenida por “La Empresa” – Entrevista Gerentes Departamentales. [Elaboración Propia].

Resultado Gerente General

Resultado obtenido de la entrevista al Gerente General para cada uno de los cinco factores considerando la opción C.

Matriz de resultado de acciones generales a ser consideradas por cada uno de los factores tomados en cuenta.

	Opción A	Opción B	Opción C
Visión de cambio	Creación de ventajas competitivas sostenibles adoptando tecnologías de vanguardia, favoreciendo la innovación y el crecimiento.	Optimización de procesos funcionales y análisis de datos para incrementar rentabilidad.	Expandir presencia corporativa incrementando ventas a través de medios digitales y sociales a bajo costo.
Procesos	Alta integración de procesos de negocio corporativos, facilitando la colaboración y uso estratégico de información.	Optimización focalizada en procesos clave de negocio y/o actividades departamentales.	Priorizar la mejora de procesos de comercialización y de producción de la oferta de negocio.
Cultura Organizacional	Amplio consenso del impacto favorable y de la necesidad de adoptar el cambio y transformación digital a nivel organizacional.	Claras iniciativas para implementar cambio y transformación digital.	Aislado soporte al cambio y transformación digital.

Entrenamiento de Personal	Alto grado de gestión de programas de entrenamiento permanente de los colaboradores, incluye la transferencia de conocimiento.	Mejora en la formulación de planes de entrenamiento y transferencia de conocimiento.	Incentivar el entrenamiento de los colaboradores de manera permanente, incidiendo en temas de gestión.
Gestión de Cambio	Desarrollo de acciones que permitan alcanzar adecuadamente los proyectos emprendidos.	Afinamiento de las acciones que permitan el cumplimiento claro de los proyectos emprendidos.	Desarrollar el uso de herramientas que permitan gestionar los proyectos emprendidos.

Cuadro 4.58: Acciones propuestas según la evaluación obtenida por “La Empresa” – entrevista Gerente General. [Elaboración Propia].

4.2.2.3 ETAPA 3: **Propuesta y Acciones para “La Empresa”**

A. Informe de acciones propuestas (P1)

El informe de acciones propuestas se encuentra en el anexo 7. La estructura del informe de acciones propuestas consta de los siguientes apartados:

- I. Antecedentes
- II. Análisis
- III. Recomendaciones

B. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación (P2)

Se ha elaborado un acuerdo de confidencialidad y no divulgación con “La Empresa”, la misma que tiene la finalidad de mantener en reserva las acciones realizadas en “La Empresa”. En el anexo 5 se incluye dicha acta.

C. Plan de ejecución de acciones propuestas (P3)

En el siguiente punto, se incluye el plan de ejecución de las acciones propuestas de acuerdo con la opción C.

DOMINIOS	ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Clientes	▪ Implementar herramientas para el seguimiento y evaluación de clientes (Base de datos).												
	▪ Implementar estrategias de marketing digital, basado en mercado objetivo.												
	▪ Implementar mecanismos para conocer la experiencia de usuario. E-Mailing.												
Competencia	▪ Implementar procesos de seguimiento de las estrategias de marketing digital empleados por los competidores.												
	▪ Desarrollar alianzas con proveedores que permitan brindar mayor valor al modelo de negocio. (Banca móvil, monedero electrónico (BIM)).												
	▪ Desarrollar un registro digital con la percepción de los clientes en relación a la competencia.												
Datos	▪ Consolidar las bases de datos de los distintos Sistemas de Información.												
	▪ Implementar Datamart según necesidad de la organización.												
	▪ Implementar indicadores de gestión por áreas específicas con los datos almacenados.												
	▪ Adoptar estándares básicos de seguridad.												
Innovación	▪ Implementar el desarrollo de productos y/o servicios basados en la experiencia del usuario: ZMOT.												
	▪ Desarrollar metodologías de evaluación de modelos de negocio digitales mediante CANVAS.												
	▪ Desarrollar las capacidades innovadoras del personal de la organización en procesos estructurados para crear nuevas ideas de negocio.												
Valor	▪ Implementar iniciativas de valor con alto impacto, bajo costo, y difundidas a través de medios digitales.												
	▪ Implementar una cultura de generación de valor, basados en la observación crítica de cada proceso de negocio en la organización.												
	▪ Diseñar servicios personalizados como medio de generación de valor, considerando grupos objetivos (Análisis de datos de segmentos de mercado)												

Cuadro 4.59: Plan de acciones propuestas a "La Empresa" de acuerdo con la opción establecida según la metodología propuesta. [Elaboración Propia].

D. Plan de capacitación Gestión de Cambio (P4)

El Plan de capacitación de Gestión de Cambio a ser impartido a “La Empresa” con la finalidad de que permita contar con conceptos estandarizados y además sea un medio facilitador de las acciones propuestas en la metodología para la adopción de la transformación digital. En el anexo 6 se incluye el plan indicado.

E. Indicadores de gestión de acciones propuestas (P5)

Los indicadores propuestos para realizar el seguimiento del avance de la metodología propuesta para a “La Empresa”, están en relación con los valores obtenidos a través de la encuesta realizadas a los Gerentes Departamentales y al Gerente General en dos momentos distintos, al inicio (situación actual) y al final (posterior a la aplicación de la metodología).

Lo antes mencionado proporcionará el avance en la adopción de transformación digital en “La Empresa”. Los indicadores utilizados son:

Al inicio: (Situación actual) | Resultados de “La Empresa”

Gerentes Departamentales

Cuadro 4.60: Promedio Total obtenido de la encuesta a los Gerentes Departamentales de “La Empresa”.

	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20
Promedio total (PT)	9.87				

Antes de aplicar la metodología propuesta. [Elaboración propia].

Aplicando la matriz para obtener la opción A, B o C a ser aplicada de acuerdo con la metodología propuesta – Gerentes Departamentales.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT >= 10.00						10.00 < PT >= 16.00			16.00 < PT >= 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Las acciones propuestas se implementarán considerando la OPCIÓN C.

Gerente General

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
11.47				

Cuadro 4.61: Promedio Total obtenido de la entrevista al Gerente General de "La Empresa". Antes de aplicar la metodología propuesta. [Elaboración propia].

Aplicando la matriz para obtener la opción A, B o C a ser aplicada de acuerdo con la metodología propuesta – Gerente General.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 <PT> = 10.00						10.00 <PT> = 16.00			16.00 <PT> = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Las acciones propuestas se implementarán considerando la opción B:

Al final: (posterior a la aplicación de la metodología) | Resultados de "La Empresa"

Gerentes Departamentales:

	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Promedio	16.53	18.13	14.40	14.93	16.53
Promedio total (PT)	16.11				

Cuadro 4.62: Promedio Total obtenido de la encuesta a los Gerentes Departamentales de "La Empresa". Después de aplicar la metodología propuesta. [Elaboración propia].

Aplicando la siguiente matriz para obtener la opción A, B o C a ser aplicada de acuerdo con la metodología propuesta – Gerentes Departamentales.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 <PT> = 10.00						10.00 <PT> = 16.00			16.00 <PT> = 20.00	
OPCIÓN C						OPCIÓN B			OPCIÓN A	

Las acciones propuestas se implementarán considerando la OPCIÓN B.

Gerente General:

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
19.33	17.33	18.67	17.33	20.00
18.53				

Cuadro 4.63: Promedio Total obtenido de la entrevista al Gerente General de “La Empresa”. Después de aplicar la metodología propuesta. [Elaboración propia].

Aplicando la matriz para obtener la opción A, B o C a ser aplicada de acuerdo con la metodología propuesta – Gerente General.

0.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00	20.00
0.00 < PT > = 10.00					10.00 < PT > = 16.00			16.00 < PT > = 20.00		
OPCIÓN C					OPCIÓN B			OPCIÓN A		

Las acciones propuestas se implementarán considerando la opción A.

A continuación, se muestran los indicadores antes (Resultado Inicial) y después (Resultado Final) de haber aplicado la metodología propuesta:

	INDICADORES	RESULTADO INICIAL	RESULTADO FINAL	RESULTADOS MEJORA
Gerentes Departamentales	Cientes	11.73	16.53	41%
	Competencia	10.93	18.13	66%
	Datos	10.93	14.40	32%
	Innovación	8.53	14.93	75%
	Valor	7.20	16.53	130%
Gerente General	Visión de Cambio	10.67	19.33	81%
	Procesos	9.33	17.33	86%
	Cultura Organizacional	1.00	18.67	56%
	Entrenamiento de Personal	14.67	17.33	18%
	Gestión de Cambio	10.67	20.00	88%

Cuadro 4.64: Matriz de Indicadores de gestión de acciones propuestas. Resultado Inicial, Resultado Final y diferencia porcentual entre ambos. [Elaboración Propia].

Se puede observar que los valores finales obtenidos han mejorado significativamente en relación con los valores iniciales. En algunos casos más del 50% en promedio.

Los resultados obtenidos por “La Empresa” se comparan en la siguiente matriz con los valores obtenidos de la opinión de expertos y valor máximo en los cinco dominios de transformación digital.

Gerentes Departamentales

INDICADORES	LA EMPRESA			JUICIO DE EXPERTOS				VALOR	
	RESULTADO			SITUACIÓN				MÁXIMO (E)	%
	INICIAL (A)	FINAL (B)	(B/A)	ACTUAL (C)	% (C/A)	ESPERADA (D)	% (D/A)		
Cliente	11.73	16.53	41%	11.40	-3%	14.00	19%	20.00	21%
Competencia	10.93	18.13	66%	11.20	2%	13.80	26%	20.00	10%
Datos	10.93	14.40	32%	10.80	-1%	13.10	20%	20.00	39%
Innovación	8.53	14.93	75%	10.20	20%	12.80	50%	20.00	34%
Valor	7.20	16.53	130%	10.70	49%	13.10	82%	20.00	21%

Gerente General

INDICADORES	LA EMPRESA			JUICIO DE EXPERTOS				VALOR	
	RESULTADO			SITUACIÓN				MÁXIMO (E)	%
	INICIAL (A)	FINAL (B)	% (B/A)	ACTUAL (C)	% (C/A)	ESPERADA (D)	% (D/A)		
Visión de cambio	10.67	19.33	81%	6.67	-37%	18.00	-7%	20.00	3%
Procesos	9.33	17.33	86%	6.67	-29%	16.00	-8%	20.00	15%
Cultura Organizacional	12.00	18.67	56%	6.67	-44%	14.67	-21%	20.00	7%
Entrenamiento de Personal	12.00	17.33	44%	9.33	-22%	17.33	0%	20.00	15%
Gestión del Cambio	10.67	20.00	88%	6.67	-37%	17.33	-13%	20.00	0%

Cuadro 4.65: Comparación de resultados obtenidos por “La Empresa” con el valor actual y esperado proporcionado por expertos. [Elaboración Propia].

En anexo 11 se incluye el Acta de propuesta para “La Empresa”.

4.2.2.4 ETAPA 4: Resultados de “La Empresa”

A. Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos (R1)

A continuación, se muestra la matriz de evaluación de resultados que permite establecer los cambios suscitados posterior a la implementación de la metodología propuesta.

	INDICADORES	RESULTADO INICIAL	RESULTADO FINAL	VALOR MÁXIMO
Gerentes Departamentales	Cientes	11.73	16.53	20.00
	Competencia	10.93	18.13	20.00
	Datos	10.93	14.40	20.00
	Innovación	8.53	14.93	20.00
	Valor	7.20	16.53	20.00
Gerente General	Visión de Cambio	10.67	19.33	20.00
	Procesos	9.33	17.33	20.00
	Cultura Organizacional	12.00	18.67	20.00
	Entrenamiento de Personal	12.00	17.33	20.00
	Gestión de Cambio	10.67	20.00	20.00

Cuadro 4.66: Matriz de evaluación de resultados de indicadores propuestos de “La Empresa”. [Elaboración Propia].

Con los datos obtenidos se ha elaborado el siguiente gráfico, el mismo que permite visualizar rápidamente las brechas entre el resultado inicial y resultado final, así como con el valor máximo.

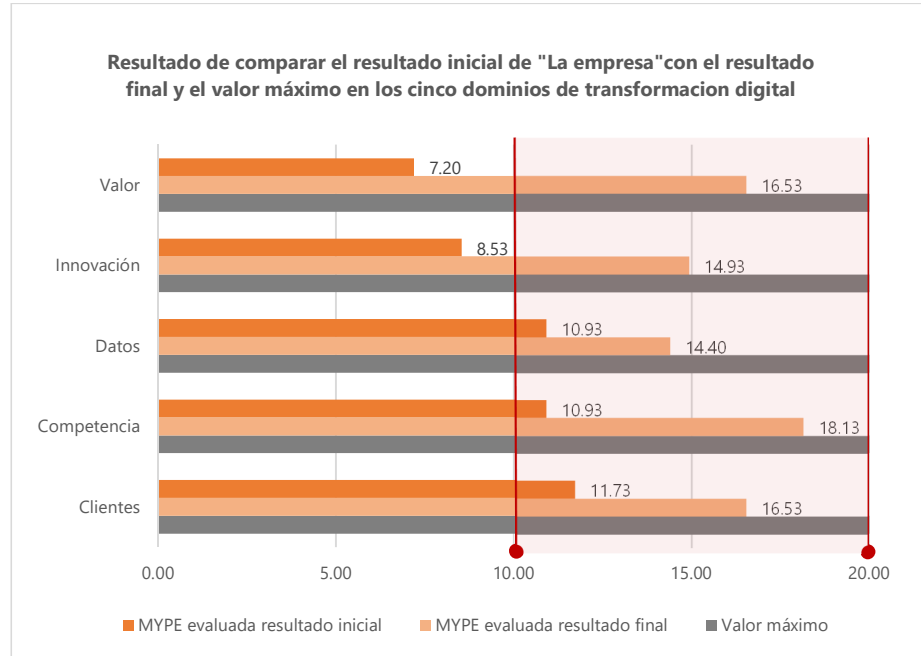


Figura 4.43: Gráfico comparativo de brechas del resultado inicial de "La Empresa" con el resultado final y valor máximo. [Elaboración Propia].

El siguiente gráfico se muestra lo mismo que en el anterior, pero nos brinda un enfoque distinto con relación a las tendencias por dominio evaluado.

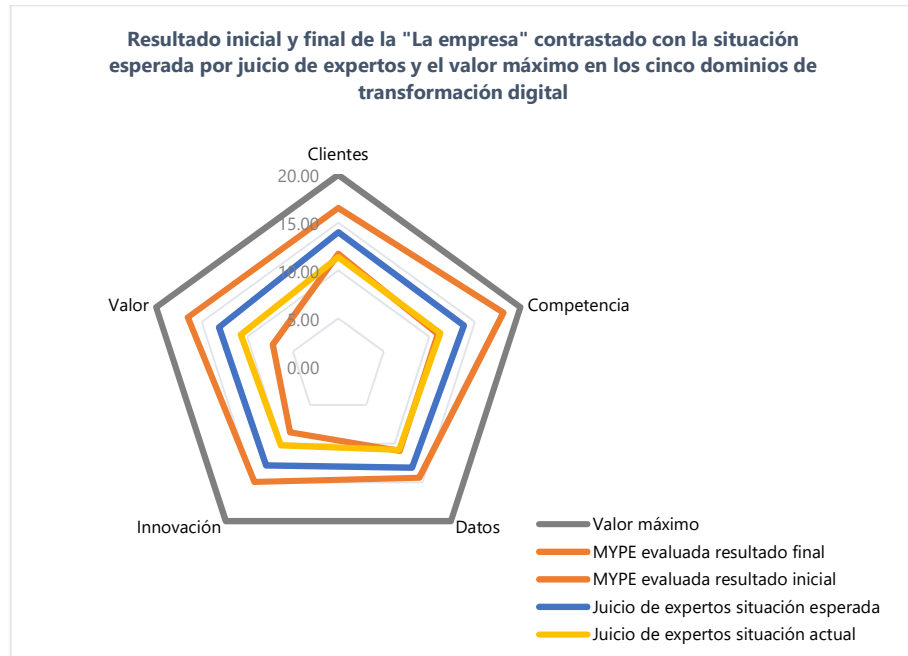


Figura 4.44: Gráfico radial de los resultados obtenidos por "La Empresa" [Elaboración Propia].

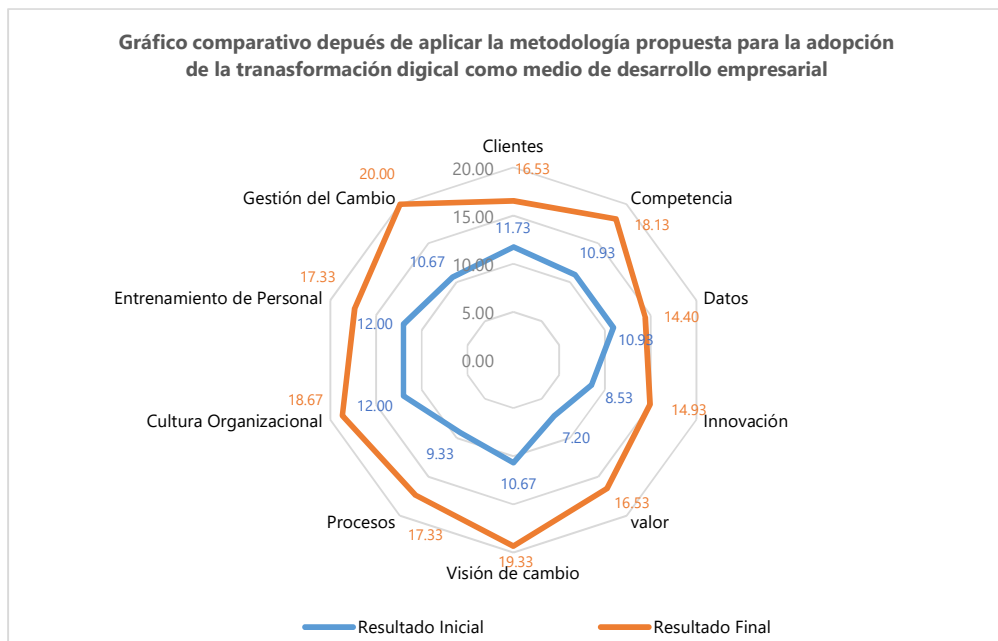


Figura 4.45: Gráfico radial de los resultados inicial y final obtenidos por “La Empresa” [Elaboración Propia].

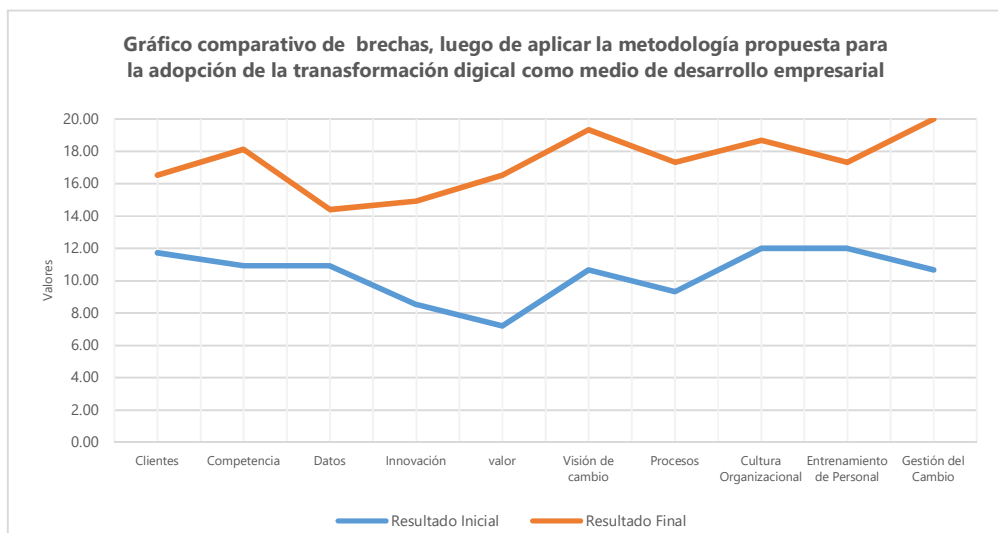


Figura 4.46: Gráfico comparativo de brechas de los resultados inicial y final obtenidos por “La Empresa” [Elaboración Propia].

B. Formato de aprendizaje de acciones propuestas (R2)

El formato de aprendizaje de acciones propuestas permite establecer el grado de satisfacción de cada una de las actividades del plan de adopción de transformación digital establecido.

Este formato permite realizar un análisis adecuado al momento de implementar la metodología propuesta. En el anexo 13 se incluye el formato de aprendizaje para cada acción propuesta en “La Empresa”.

CAPÍTULO V: Presentación y Análisis de los Resultados

5.1 Presentación de Resultados

Para el desarrollo del presente estudio se decidió utilizar variables como Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital y desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra, cada una de las cuales se encuentran en la definición operacional de variables, en la cual se muestran las dimensiones e indicadores. En esta investigación se utilizaron 8 (ocho) indicadores para elaborar las 37 (treinta y siete) preguntas formuladas en el cuestionario (25 dirigida a los Gerentes Departamentales y 18 dirigidas al gerente General).

Se aplicó la encuesta, a 20 (veinte) Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) de confecciones ubicadas en el emporio comercial de Gamarra, cada una de las cuales fue dirigida a los Gerentes Departamentales (Producción, Administración, Comercial y Ventas) y al Gerente General, a fin de obtener información acerca de las variables antes mencionadas. Posteriormente, los datos obtenidos fueron tabulados y procesados haciendo uso del software SPSS.

A continuación, se presenta en este capítulo, a través de tablas, los resultados descriptivos obtenidos para las variables: Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital y desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra, así como su relación con cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. A continuación se muestran los resultados obtenidos. En anexo 14 se muestra el resultado de encuesta a veinte MYPES, así como el resultado inicial y final de la MYPE evaluada denominada “La Empresa”.

Variable:

Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE CLIENTES

Pregunta 1: CL1	¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?
-----------------	--

Pregunta 2: CL2	¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?
Pregunta 3: CL3	¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?
Pregunta 4: CL4	¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?
Pregunta 5: CL5	¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?

Tabla N° 1: Resultado preguntas del 1 [CL1] al 5 [CL5]

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	3	15%	2	10%	1	5%
A veces	6	30%	8	40%	3	15%
A menudo	6	30%	7	35%	9	45%
Siempre	5	25%	3	15%	5	25%
Total	20	100%	20	100%	20	100%

Gráfico 1: Resultado: Pregunta 1

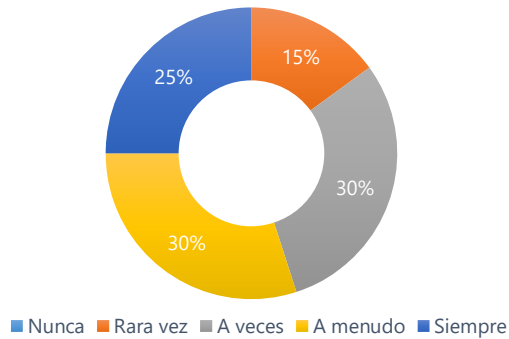


Gráfico 2: Resultado: Pregunta 2

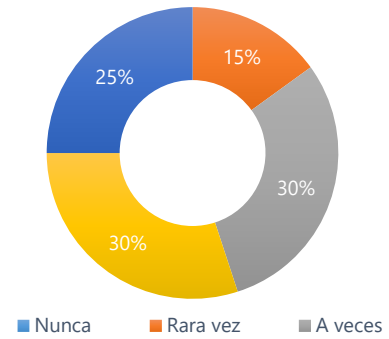


Gráfico 3: Resultado: Pregunta 3

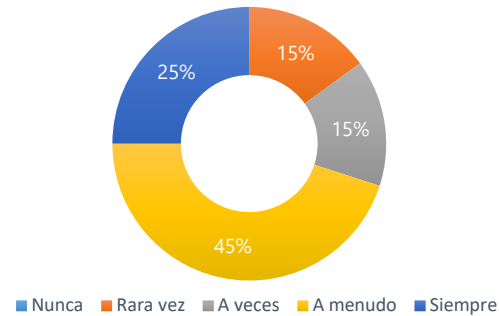


Gráfico 4: Resultado: Pregunta 4

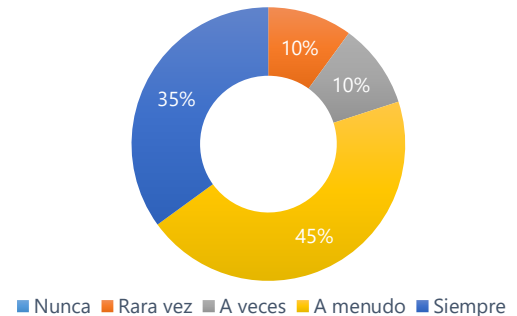
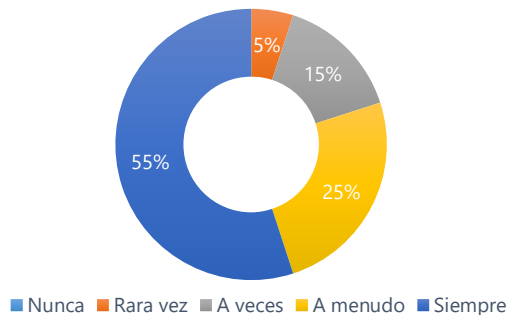


Gráfico 5: Resultado: Pregunta 5



INTERPRETACIÓN:

Pregunta 1: CL1

En la tabla N° 1 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas realizan el seguimiento a sus clientes. Ningún encuestado manifestó que **“nunca”** lo hacen, 15% que **“rara vez”**, 30% que **“a veces”**, 30% **“a menudo”** y 25% **“siempre”**. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES hacen por lo general un seguimiento a sus clientes posterior a las compras realizadas.

Pregunta 2: CL2

En la tabla N° 1 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas cuenta por lo general con un registro de sugerencias. Ningún encuestado manifestó que **“nunca”** lo hacen, 10% que **“rara vez”**, 40% que **“a veces”**, 35% **“a menudo”** y 15% **“siempre”**. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES cuentan por lo general con un registro de sugerencias.

Pregunta 3: CL3

En la tabla N° 1 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas realizan campañas de afiliación para captar clientes. Ningún encuestado manifestó que **“nunca”** lo hacen, 15% que **“rara vez”**, 15% **“a veces”**, 45% **“a menudo”** y 25% **“siempre”**. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES realizan por lo general campañas de afiliación para captar clientes.

Pregunta 4: CL4

En la tabla N° 1 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas cuentan con un registro de datos actualizados de sus clientes. Ningún encuestado manifestó que **“nunca”** lo hacen, 10% **“rara vez”**, 10% **“a veces”**, 45% **“a menudo”** y 35% **“siempre”**. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES cuentan por lo general con un registro de datos actualizados de sus clientes.

Pregunta 5: CL5

En la tabla N° 1 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas consideran que sus clientes valoran su oferta de negocio. Ningún encuestado manifestó que **“nunca”** lo hacen, 5% que **“rara vez”**, 15% que

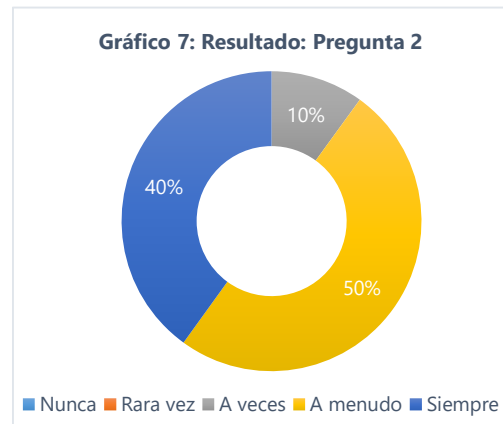
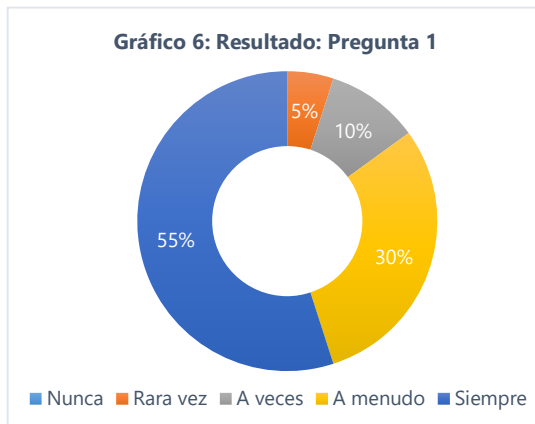
“a veces”, 25% “a menudo” y 55% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que medianamente las MYPES cuentan con una valoración firme de la propuesta de negocio por parte de sus clientes.

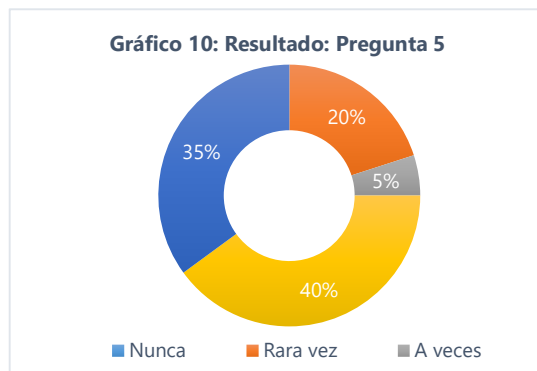
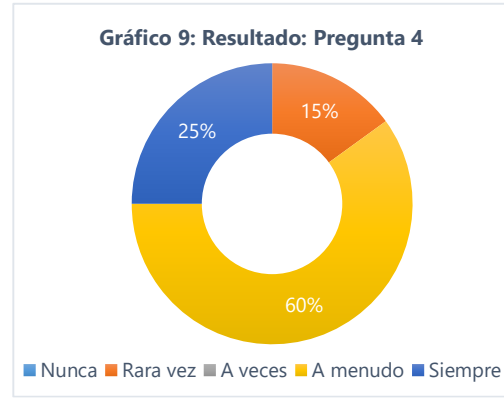
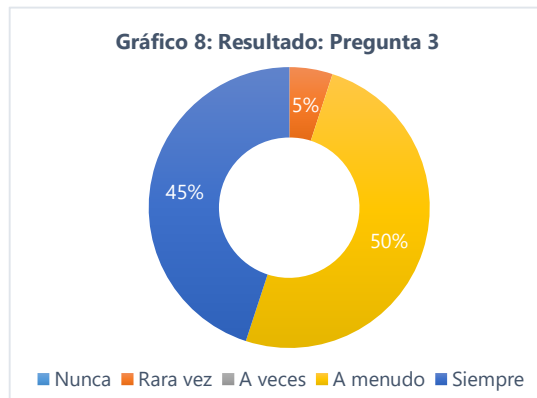
DIMENSIÓN: COMPETENCIA

Pregunta 1: CO1	¿Conoce las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado?
Pregunta 2: CO2	¿Realiza el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia?
Pregunta 3: CO3	¿Ha realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia?
Pregunta 4: CO4	¿Utiliza mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros)?
Pregunta 5: CO5	¿A evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia?

Tabla N° 2: Resultado preguntas del 1 [CO1] al 5 [CO5]

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	1	5%	0	0%	1	5%	3	15%	4	20%	9%
A veces	2	10%	2	10%	0	0%	0	0%	1	5%	5%
A menudo	6	30%	10	50%	10	50%	12	60%	8	40%	46%
Siempre	11	55%	8	40%	9	45%	5	25%	7	35%	40%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	100





INTERPRETACIÓN:

Pregunta 1: CO1

En la tabla N° 2 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas conocen las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado. Ninguno de los encuestados manifestó que “nunca” lo hacen, 5% que “rara vez”, 10% “a veces”, 30% “a menudo” y 55% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que gran parte de las MYPES conocen por lo general las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado.

Pregunta 2: CO2

En la tabla N° 2 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas realizan el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia. Ningún encuestado manifestó que “nunca” y “rara vez” lo hacen, 10% que “a veces”, 50% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES cuentan por lo general con el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia.

Pregunta 3: CO3

En la tabla N° 2 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas han realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” y “**a veces**” lo hacen, 5% que “**rara vez**”, 50% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general han realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia.

Pregunta 4: CO4

En la tabla N° 2 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas utilizan mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros). Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” y “**a veces**” lo hacen, 15% que “**rara vez**”, 60% “**a menudo**” y 25% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general han utilizado mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros).

Pregunta 5: CO5

En la tabla N° 2 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” lo hacen, 20% que “**rara vez**” y el 5% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 35% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general evalúan periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia.

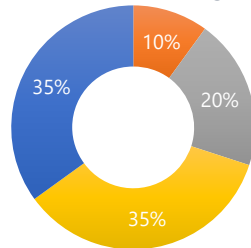
DIMENSIÓN: MANEJO DE GRANDES VOLÚMENES DE DATOS

Pregunta 1: DA1	¿Realiza el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital?
Pregunta 2: DA2	¿Hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones?
Pregunta 3: DA3	¿Los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura?
Pregunta 4: DA4	¿Desarrolla estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización?
Pregunta 5: DA5	¿Utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?

Tabla N° 3: Resultado preguntas del 1 [DA1] al 5 [DA5]

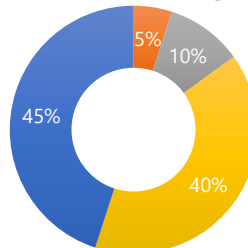
	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	2	10%	1	5%	1	5%	1	5%	0	0%	5%
A veces	4	20%	2	10%	2	10%	2	10%	4	20%	14%
A menudo	7	35%	8	40%	8	40%	10	50%	9	45%	42%
Siempre	7	35%	9	45%	9	45%	7	35%	7	35%	39%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	100%

Gráfico 11: Resultado: Pregunta 1



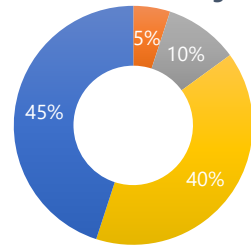
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 12: Resultado: Pregunta 2



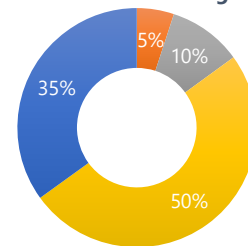
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 13: Resultado: Pregunta 3



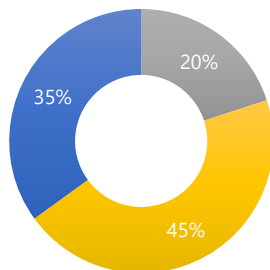
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 14: Resultado: Pregunta 4



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 15: Resultado: Pregunta 5



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

INTERPRETACIÓN:

Pregunta 1: DA1

En la tabla N° 3 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas realizan el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” lo hacen, 10% que “**rara vez**”, 20% que “**a veces**”, 35% “**a menudo**” y 35% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES realizan medianamente el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital.

Pregunta 2: DA2

En la tabla N° 3 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” lo hacen, 5% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general hacen uso de los datos de su organización para la toma de decisiones.

Pregunta 3: DA3

En la tabla N° 3 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” lo hacen, 5% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que, en la mayoría de las MYPES los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura.

Pregunta 4: DA4

En la tabla N° 3 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas desarrollan estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” lo hacen, 5% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 50% “**a menudo**” y 35% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES medianamente desarrollan estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización.

Pregunta 5: DA5

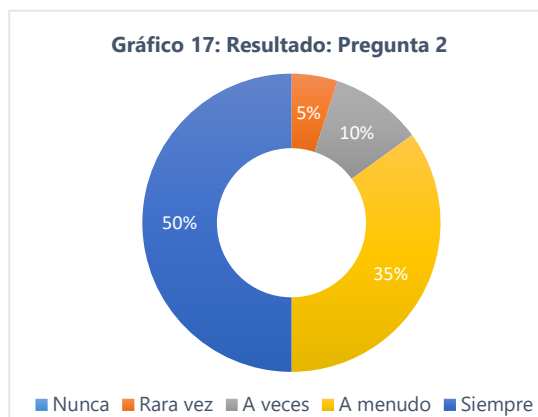
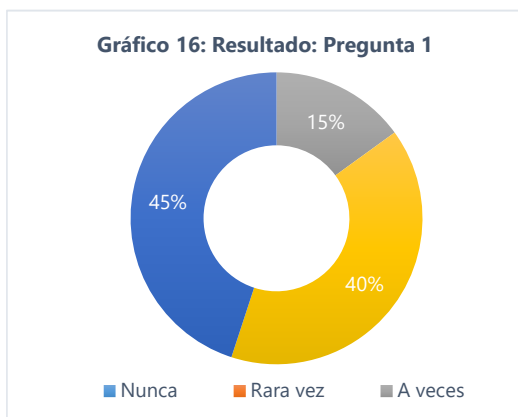
En la tabla N° 3 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos. Ningún encuestado manifestó que “nunca” y “rara vez” lo hacen, 20% que “a veces”, 45% “a menudo” y 35% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general desarrollan algunas estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización.

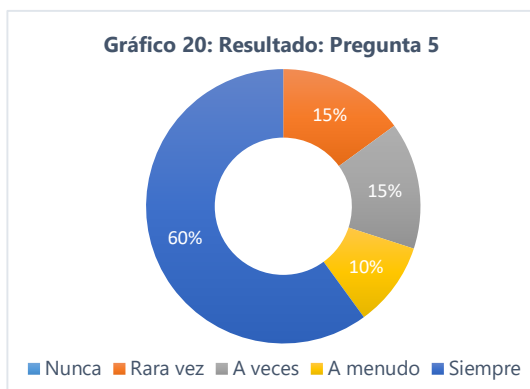
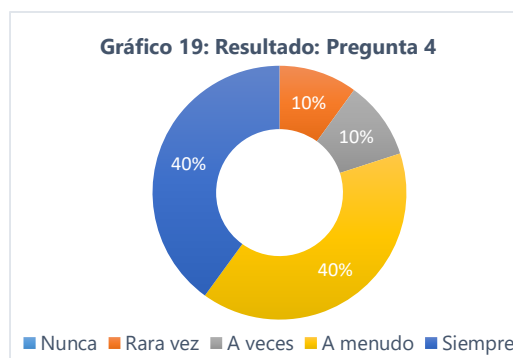
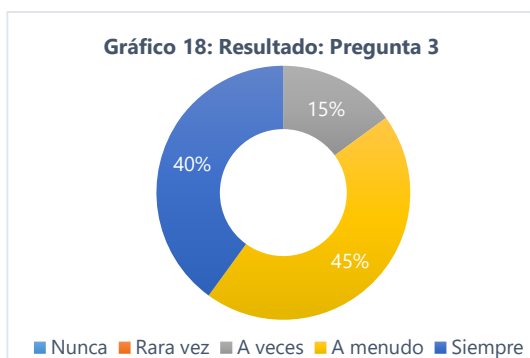
DIMENSIÓN: ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Pregunta 1: IN1	¿Desarrolla nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses?
Pregunta 2: IN2	¿En su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC)?
Pregunta 3: IN3	¿Cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses)?
Pregunta 4: IN4	¿Hace uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?
Pregunta 5: IN5	¿Realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado?

Tabla N° 4: Resultado preguntas del 1 [IN1] al 5 [IN5]

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	0	0%	1	5%	0	0%	2	10%	3	15%	6%
A veces	3	15%	2	10%	3	15%	2	10%	3	15%	13%
A menudo	8	40%	7	35%	9	45%	8	40%	2	10%	34%
Siempre	9	45%	10	50%	8	40%	8	40%	12	60%	47%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	100%





INTERPRETACIÓN:

Pregunta 1: IN1

En la tabla N° 4 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas desarrollan nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses. Ningún encuestado manifestó que “nunca” “rara vez” lo hacen, 15% que “a veces”, 40% “a menudo” y 45% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general desarrollan nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses.

Pregunta 2: IN2

En la tabla N° 4 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas en su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC). Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 5% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 35% “a menudo” y 50% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que en la mayoría de las MYPES por lo general incluyen en su presupuesto anual el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC).

Pregunta 3: IN3

En la tabla N° 4 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos respecto a que, si las MYPES encuestadas cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses). Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” y “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 45% “**a menudo**” y 40% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que en la mayoría de las MYPES por lo general cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa la implementan rápidamente (menos de tres meses).

Pregunta 4: IN4

En la tabla N° 4 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas hacen uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 40% “**siempre**” no fueron alternativas consideradas como respuesta por los encuestados. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES medianamente se hacen uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Pregunta 5: IN5

En la tabla N° 4 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 15% que “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 10% “**a menudo**” y 60% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que medianamente en la mayoría de las MYPES se realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado.

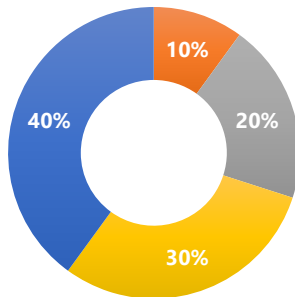
DIMENSIÓN: GENERACIÓN DE VALOR

Pregunta 1: VA1	¿Identifica donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización?
Pregunta 2: VA2	¿La implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización?
Pregunta 3: VA3	¿Los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente?
Pregunta 4: VA4	¿Hace uso de tecnología para la generación de valor en su organización?
Pregunta 5: VA5	¿Su organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece?

Tabla N° 5: Resultado preguntas del 1 [VA1] al 5 [VA5]

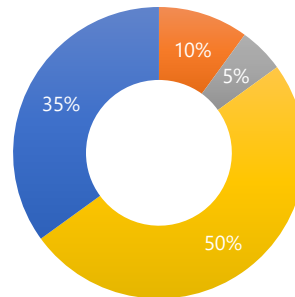
	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	2	10%	2	10%	2	10%	4	20%	2	10%	12%
A veces	4	20%	1	5%	3	15%	2	10%	2	10%	12%
A menudo	6	30%	10	50%	8	40%	3	15%	8	40%	35%
Siempre	8	40%	7	35%	7	35%	11	55%	8	40%	41%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	100%

Gráfico 21: Resultado: Pregunta 1



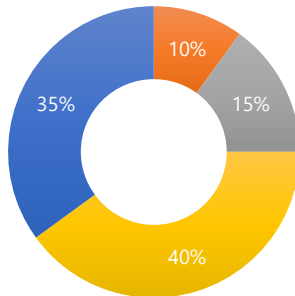
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 22: Resultado: Pregunta 2



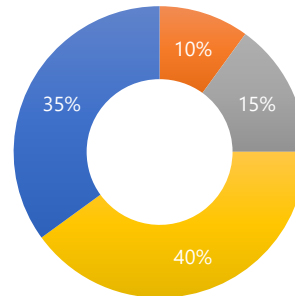
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 23: Resultado: Pregunta 3



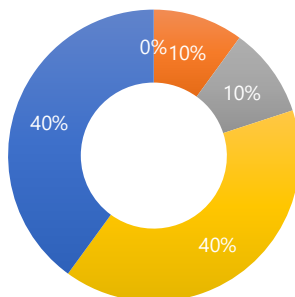
■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 24: Resultado: Pregunta 4



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

Gráfico 25: Resultado: Pregunta 5



■ Nunca ■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo ■ Siempre

INTERPRETACIÓN:

Pregunta 1: VA1

En la tabla N° 5 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si las MYPES encuestadas identifican donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 20% que “**a veces**”, 30% “**a menudo**” y 40% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que medianamente las MYPES identifican donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización.

Pregunta 2: VA2

En la tabla N° 5 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas la implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 5% que “**a veces**”, 50% “**a menudo**” y 35% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que en la mayoría de las MYPES la implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización.

Pregunta 3: VA3

En la tabla N° 5 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 35% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES por lo general los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente.

Pregunta 4: VA4

En la tabla N° 5 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas hacen uso de tecnología para la generación de valor en su organización. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 20% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 15% “**a menudo**” y 55% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES hace uso parcial de tecnología para la generación de valor en su organización.

Pregunta 5: VA5

En la tabla N° 5 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos respecto a que si en las MYPES encuestadas la organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 10% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 40% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que en la mayoría de las MYPES la organización medianamente se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece.

Variable:

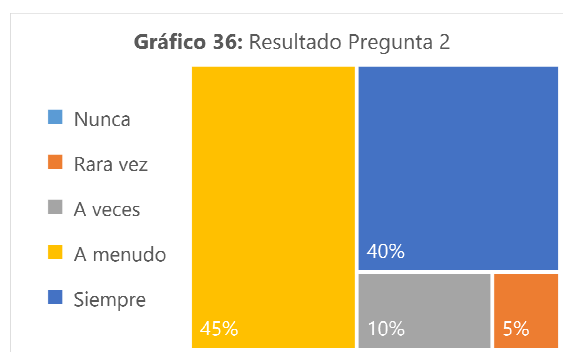
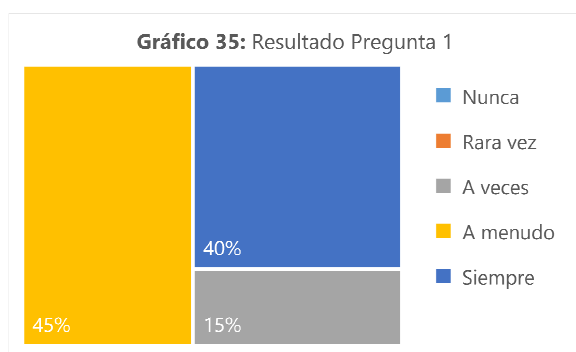
Desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

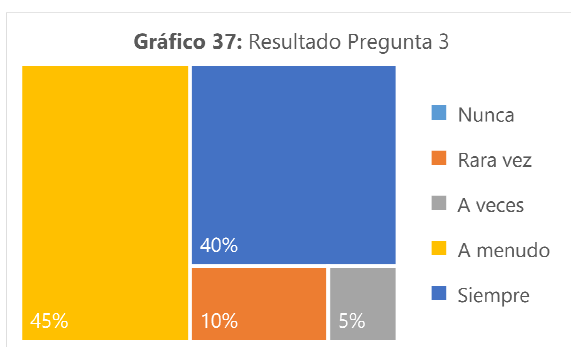
DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta 1	¿El personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en “conocimiento digital”, que permita la transformación digital en su organización?
Pregunta 2	¿Valida que la filosofía de su empresa sea puesta en práctica por sus colaboradores?
Pregunta 3	¿Las TIC son usadas para promover la cultura organizacional en su empresa?

Tabla N° 8: Resultado preguntas del 1 al 3 | Cultura Organizacional

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	0	0%	1	5%	2	10%	5%
A veces	3	15%	2	10%	1	5%	10%
A menudo	9	45%	9	45%	9	45%	45%
Siempre	8	40%	8	40%	8	40%	40%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	100%





Pregunta 1:

En la tabla N° 8 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación a que, si considera que el personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en “conocimiento digital”, que permita la transformación digital de su organización. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**” y “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 45% “**a menudo**” y 40% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un razonable porcentaje de las MYPES consideran que el personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en “conocimiento digital”, que permita la transformación digital de su organización.

Pregunta 2:

En la tabla N° 8 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación a cómo valida que la filosofía de su empresa es puesta en práctica por sus colaboradores. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 5% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 45% “**a menudo**” y 40% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un porcentaje razonable de las MYPES valida que la filosofía de su empresa es puesta en práctica por sus colaboradores.

Pregunta 3:

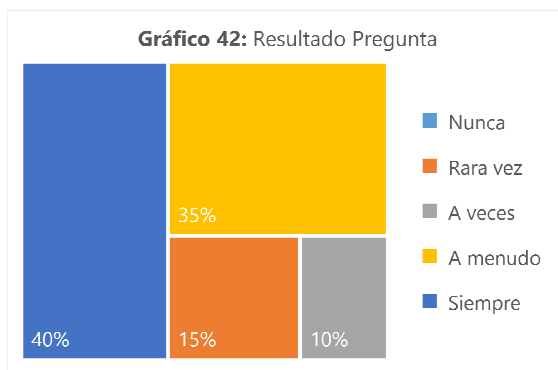
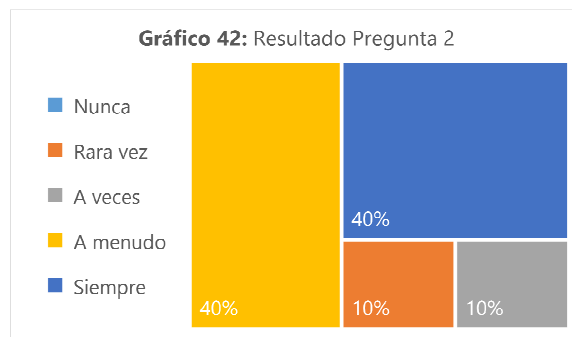
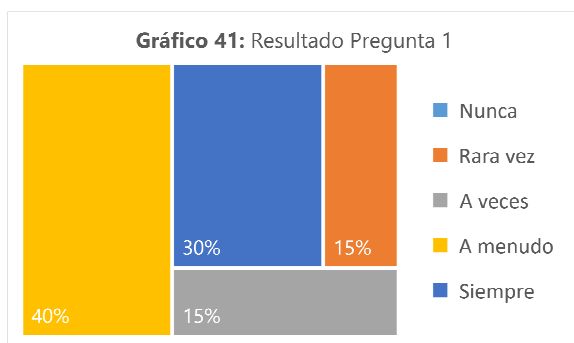
En la tabla N° 8 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación al uso de las TIC para promover la cultura organizacional en su empresa. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 5% que “**a veces**”, 45% “**a menudo**” y 40% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES hacen uso de las TIC para promover la cultura organizacional en su empresa.

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE CAMBIO

Pregunta 1	¿Cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación?
Pregunta 2	¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cambio en su organización?
Pregunta 3	¿Utiliza herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio?

Tabla N° 10: Resultado preguntas del 1 al 3 | Gestión de Cambio

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	3	15%	2	10%	3	15%	13%
A veces	3	15%	2	10%	2	10%	12%
A menudo	8	40%	8	40%	7	35%	38%
Siempre	6	30%	8	40%	8	40%	37%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	100%



Pregunta 1:

En la tabla N° 10 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas con relación a cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de

cambio como medio de implementación. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 15% que “rara vez”, 15% que “a veces”, 40% “a menudo” y 30% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un considerable porcentaje de las MYPES previa a la ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación.

Pregunta 2:

En la tabla N° 10 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación con el uso de indicadores para medir la gestión de cambio en su organización. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 10% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 40% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un porcentaje razonable de las MYPE hace uso de indicadores para medir la gestión de cambio en su organización.

Pregunta 3:

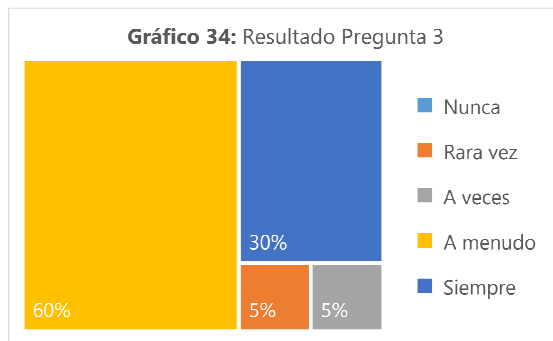
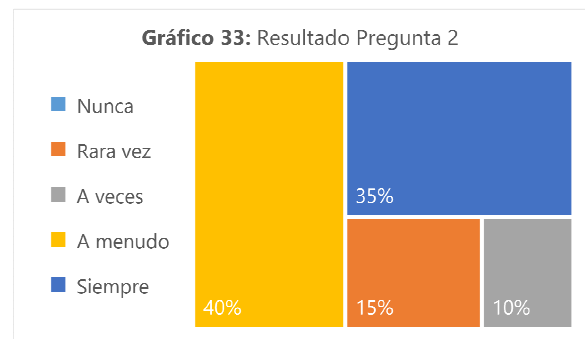
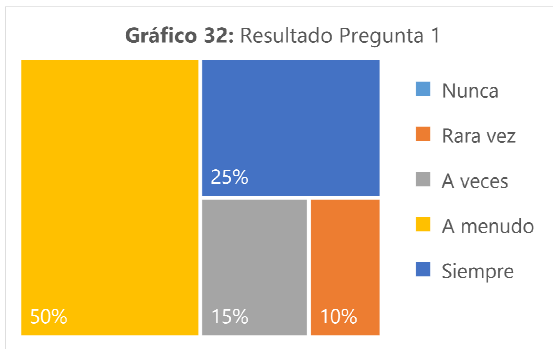
En la tabla N° 10 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación con el uso de herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 15% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 35% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un alto porcentaje de las MYPES hacen uso de herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio.

DIMENSIÓN: PROCESOS

Pregunta 1	¿Aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio?
Pregunta 2	¿Considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones?
Pregunta 3	¿Identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos?

Tabla N° 7: Resultado preguntas del 1 al 3 | Procesos

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	2	10%	3	15%	1	5%	10%
A veces	3	15%	2	10%	1	5%	10%
A menudo	10	50%	8	40%	12	60%	50%
Siempre	5	25%	7	35%	6	30%	30%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	100%



Pregunta 1:

En la tabla N° 7 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a que si se aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 10% que “rara vez”, 15% que “a veces”, 50% “a menudo” y 25% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que parcialmente las MYPES aprovechan el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio.

Pregunta 2:

En la tabla N° 7 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a que si considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 15% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 40% “a menudo” y 35% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que parcialmente las MYPES consideran que los sistemas de información con los que actualmente cuentan les proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones.

Pregunta 3:

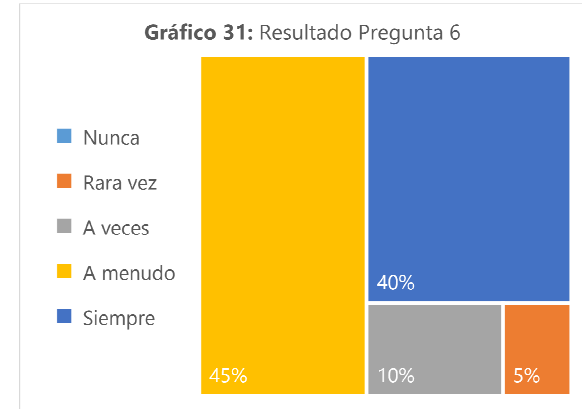
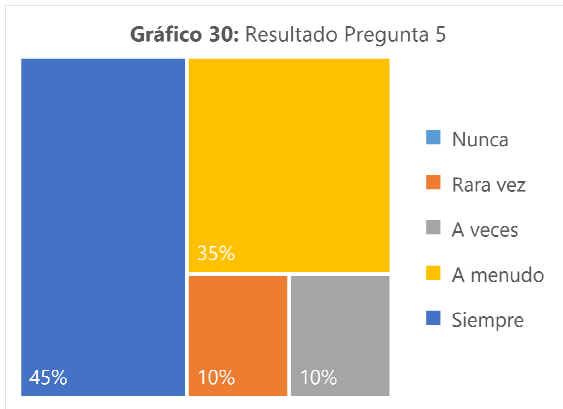
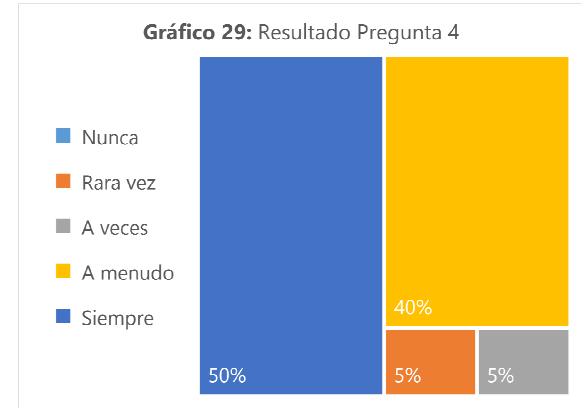
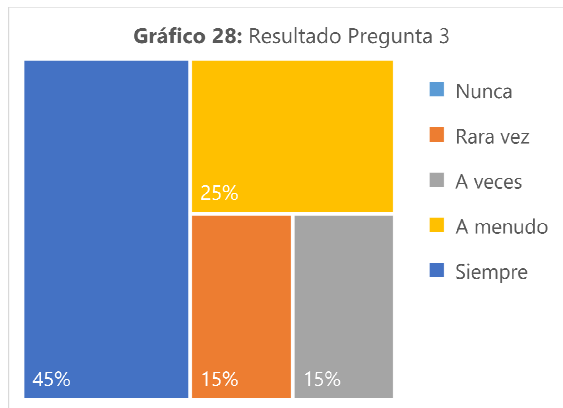
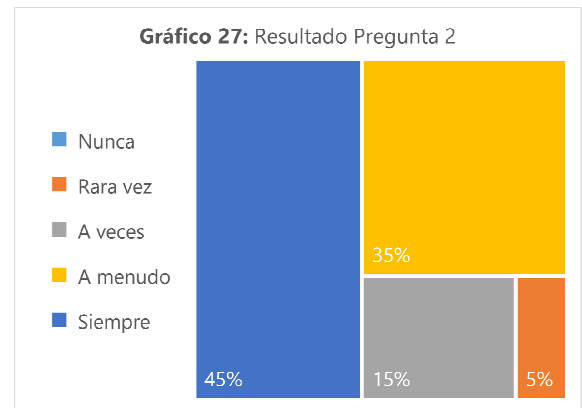
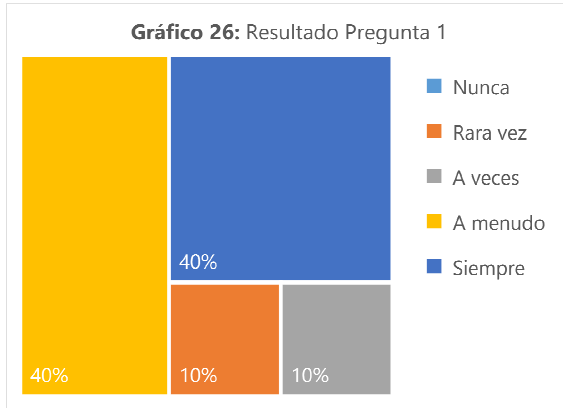
En la tabla N° 7 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a que si identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de los mismo. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 5% que “rara vez”, 5% que “a veces”, 60% “a menudo” y 30% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que gran parte de las MYPES identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos.

DIMENSIÓN: VISIÓN DE CAMBIO

Pregunta 1	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?
Pregunta 2	¿En las áreas de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?
Pregunta 3	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?
Pregunta 4	¿De acuerdo con su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?
Pregunta 5	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores con relación al uso de tecnologías?
Pregunta 6	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?

Tabla N° 6:
Resultado preguntas del 1 al 5 | Visión de Cambio

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	2	10%	1	5%	3	15%	1	5%	2	10%	1	5%	8%
A veces	2	10%	3	15%	3	15%	1	5%	2	10%	2	10%	11%
A menudo	8	40%	7	35%	5	25%	8	40%	7	35%	9	45%	37%
Siempre	8	40%	9	45%	9	45%	10	50%	9	45%	8	40%	44%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	100%



Pregunta 1:

En la tabla N° 6 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a que ventajas estratégicas desearían alcanzar con el uso de tecnología digital. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 10% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 40% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que en gran parte de las MYPES se manifiestan las ventajas estratégicas que desearían alcanzar con el uso de tecnología digital.

Pregunta 2:

En la tabla N° 6 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a que en qué área(s) de su empresa considera que es crucial el uso de TIC. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 5% que “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 35% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la gran parte de las MYPES por lo general manifiestan en qué área(s) de su empresa considera que es crucial el uso de TIC.

Pregunta 3:

En la tabla N° 6 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, en relación a cómo evalúa a su competencia en el uso de tecnología. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 15% que “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 25% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES evalúa a su competencia en el uso de tecnología.

Pregunta 4:

En la tabla N° 6 pregunta 4, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 5% que “**rara vez**”, 5% que “**a veces**”, 40% “**a menudo**” y 50% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES con relación a su realidad actual cuentan con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC.

Pregunta 5:

En la tabla N° 6 pregunta 5, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a cómo transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 10% que “**a veces**”, 35% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que las MYPES transfieren parcialmente su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías.

Pregunta 6:

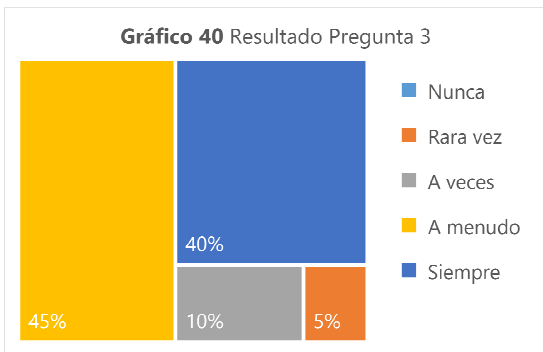
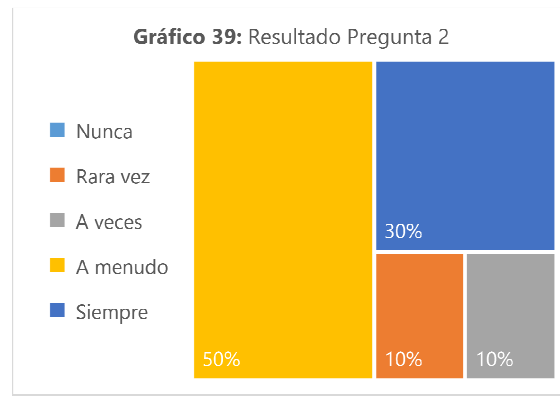
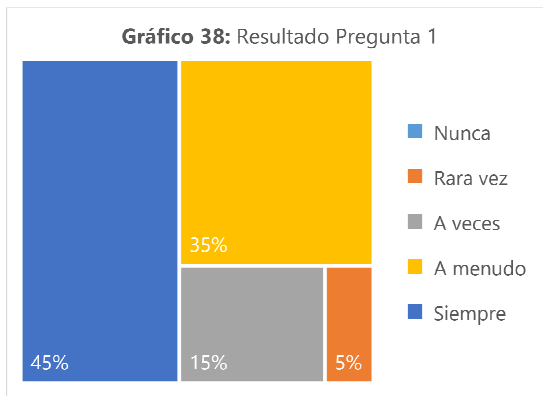
En la tabla N° 6 pregunta 6, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a como Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 5% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 45% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que la mayoría de las MYPES consideran parcialmente que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital.

DIMENSIÓN: ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

Pregunta 1	¿Su organización cuenta con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica?
Pregunta 2	¿Cuenta su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido?
Pregunta 3	¿Su organización hace uso herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal?

Tabla N° 9: Resultado preguntas del 1 al 3 | Entrenamiento de Personal

	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Σ
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Rara vez	1	5%	2	10%	1	5%	7%
A veces	3	15%	2	10%	2	10%	12%
A menudo	7	35%	10	50%	9	45%	43%
Siempre	9	45%	6	30%	8	40%	38%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	100%



Pregunta 1:

En la tabla N° 9 pregunta 1, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a la existencia en su organización de un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 5% que “**rara vez**”, 15% que “**a veces**”, 35% “**a menudo**” y 45% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que gran parte de las MYPES cuentan en su organización con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica.

Pregunta 2:

En la tabla N° 9 pregunta 2, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación a la existencia en su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido. Ningún encuestado manifestó que “**nunca**”, 10% que “**rara vez**”, 30% que “**a veces**”, 50% “**a menudo**” y 30% “**siempre**”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un porcentaje relativamente bajo de las MYPES cuenta en su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido.

Pregunta 3:

En la tabla N° 9 pregunta 3, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de las MYPES encuestadas, con relación al uso de herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal. Ningún encuestado manifestó que “nunca”, 5% que “rara vez”, 10% que “a veces”, 45% “a menudo” y 40% “siempre”. Los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica demuestran que un gran porcentaje de las MYPES hacen uso de herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal.

5.2 Contratación de Hipótesis

La hipótesis principal planteada es “La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.”.

Par ello, la estadística de prueba utilizada para probar las hipótesis propuestas fue la prueba Chi cuadrado corregida por Yates.

Dónde:

$$X^2 = \frac{(ad-bc)^2 - n/2}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Hipótesis Principal:

H₀: La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital no influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

H₁ : La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Tabla cruzada PROPUESTA METODOLÓGICA TRANSFORMACIÓN DIGITAL*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE						
			DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total
			A veces	A menudo	Siempre	
PROPUESTA METODOLOGICA TRANSFORMACION DIGITAL	A veces	Recuento	3	1	0	4
		Recuento esperado	,8	1,6	1,6	4,0
		% del total	15,0%	5,0%	0,0%	20,0%
	A menudo	Recuento	1	5	4	10
		Recuento esperado	2,0	4,0	4,0	10,0
		% del total	5,0%	25,0%	20,0%	50,0%
	Siempre	Recuento	0	2	4	6
		Recuento esperado	1,2	2,4	2,4	6,0
		% del total	0,0%	10,0%	20,0%	30,0%
Total	Recuento	4	8	8	20	
	Recuento esperado	4,0	8,0	8,0	20,0	
	% del total	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,958 ^a	4	,027
Razón de verosimilitud	11,193	4	,024
Asociación lineal por lineal	7,540	1	,006
N de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,80.

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	>	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
10,958		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (10,958) es mayor que el Chi cuadrado crítico (7,7794) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital **influye positivamente** como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del comercio de Gamarra.

Hipótesis a:

H₀ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **gestión de clientes**, no influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio de Gamarra.

H₁ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **gestión de clientes**, influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio de Gamarra.

Tabla cruzada Cliente*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE						
			DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total
			A veces	A menudo	Siempre	
Cliente	A veces	Recuento	4	2	1	7
		Recuento esperado	1,4	2,8	2,8	7,0
		% del total	20,0%	10,0%	5,0%	35,0%
	A menudo	Recuento	0	6	3	9
		Recuento esperado	1,8	3,6	3,6	9,0
		% del total	0,0%	30,0%	15,0%	45,0%
	Siempre	Recuento	0	0	4	4
		Recuento esperado	,8	1,6	1,6	4,0
		% del total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Total	Recuento		4	8	8	20
	Recuento esperado		4,0	8,0	8,0	20,0
	% del total		20,0%	40,0%	40,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,714 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	17,360	4	,002
Asociación lineal por lineal	9,288	1	,002
N de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,80.

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	>	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
15,714		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (15,714) es mayor que el Chi cuadrado crítico (97,7794) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **gestión de clientes** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Hipótesis b:

H₀ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **competencia**, no influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

H₁ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **competencia**, influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Tabla cruzada Competencia*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE						
			DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total
			A veces	A menudo	Siempre	
Competencia	A veces	Recuento	2	1	0	3
		Recuento esperado	,6	1,2	1,2	3,0
		% del total	10,0%	5,0%	0,0%	15,0%
	A menudo	Recuento	2	4	3	9
		Recuento esperado	1,8	3,6	3,6	9,0
		% del total	10,0%	20,0%	15,0%	45,0%
	Siempre	Recuento	0	3	5	8
		Recuento esperado	1,6	3,2	3,2	8,0
		% del total	0,0%	15,0%	25,0%	40,0%
Total		Recuento	4	8	8	20
		Recuento esperado	4,0	8,0	8,0	20,0
		% del total	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,292 ^a	4	,121
Razón de verosimilitud	8,697	4	,069
Asociación lineal por lineal	6,264	1	,012
N de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,60.

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	<	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
7,292		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (7,292) es menor que el Chi cuadrado crítico (7,794) se acepta la hipótesis nula, ya que no existe evidencia para rechazarla. Se concluye que, en la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **competencia**, no existe evidencia que influya positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Hipótesis c:

H₀ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el manejo de **grandes volúmenes de datos**, no influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio de Gamarra.

H₁ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el manejo de **grandes volúmenes de datos**, influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del comercio de Gamarra.

Tabla cruzada Datos*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE						
			DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total
			A veces	A menudo	Siempre	
Datos	A veces	Recuento	2	2	0	4
		Recuento esperado	,8	1,6	1,6	4,0
		% del total	10,0%	10,0%	0,0%	20,0%
	A menudo	Recuento	2	4	4	10
		Recuento esperado	2,0	4,0	4,0	10,0
		% del total	10,0%	20,0%	20,0%	50,0%
	Siempre	Recuento	0	2	4	6
		Recuento esperado	1,2	2,4	2,4	6,0
		% del total	0,0%	10,0%	20,0%	30,0%
Total		Recuento	4	8	8	20
		Recuento esperado	4,0	8,0	8,0	20,0
		% del total	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,833 ^a	4	,212
Razón de verosimilitud	7,915	4	,095
Asociación lineal por lineal	5,429	1	,020
N de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,80.

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	<	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
5,833		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (5,833) es menor que el Chi cuadrado crítico (7,7794) se acepta la hipótesis nula ya que no existe evidencia para rechazarla. Se concluye que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el manejo de **grandes volúmenes de datos** no existe evidencia que influya positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Hipótesis d:

H₀ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **estrategia de innovación**, no influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

H₁ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **estrategia de innovación**, influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,482 ^a	4	,075
Razón de verosimilitud	8,868	4	,064
Asociación lineal por lineal	6,304	1	,012
N de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Tabla cruzada Innovación*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE						
			DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total
			A veces	A menudo	Siempre	
Innovación	A veces	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,2	,4	,4	1,0
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	A menudo	Recuento	3	6	3	12
		Recuento esperado	2,4	4,8	4,8	12,0
		% del total	15,0%	30,0%	15,0%	60,0%
	Siempre	Recuento	0	2	5	7
		Recuento esperado	1,4	2,8	2,8	7,0
		% del total	0,0%	10,0%	25,0%	35,0%
Total		Recuento	4	8	8	20
		Recuento esperado	4,0	8,0	8,0	20,0
		% del total	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	>	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
8,482		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (8,482) es mayor que el Chi cuadrado crítico (7,7794) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **estrategia de innovación** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro

y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Hipótesis e:

H₀ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **generación de valor** no influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

H₁ : La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **generación de valor** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Tabla cruzada Valor*DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE

		DESARROLLO EMPRESARIAL MYPE			Total	
		A veces	A menudo	Siempre		
Valor	Rara vez	Recuento	0	1	0	1
		Recuento esperado	,2	,4	,4	1,0
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	A veces	Recuento	4	1	0	5
		Recuento esperado	1,0	2,0	2,0	5,0
		% del total	20,0%	5,0%	0,0%	25,0%
	A menudo	Recuento	0	3	4	7
		Recuento esperado	1,4	2,8	2,8	7,0
		% del total	0,0%	15,0%	20,0%	35,0%
	Siempre	Recuento	0	3	4	7
		Recuento esperado	1,4	2,8	2,8	7,0
		% del total	0,0%	15,0%	20,0%	35,0%
Total	Recuento	4	8	8	20	
	Recuento esperado	4,0	8,0	8,0	20,0	
	% del total	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,857 ^a	6	,010
Razón de verosimilitud	18,071	6	,006
Asociación lineal por lineal	6,786	1	,009
N de casos válidos	20		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Error (90%) 0.10

Chi cuadrado calculado	>	Chi cuadrado Crítico: 3Cx3F
16,857		7,7794

CONCLUSIÓN

Dado que el Chi Cuadrado calculado (16,857) es mayor que el Chi cuadrado crítico (7,7794) no se acepta la hipótesis nula y se concluye que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la **generación de valor** influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

5.3 Discusión de Resultados

La hipótesis principal de la investigación demostrada mediante estadístico chi – cuadrado (χ^2) donde el valor del χ^2_c es mayor al χ^2_t ($10,958 > 7,7794$), indica que la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

Al respecto, Rogers, David. L. (2016), en su libro The Digital Transformation Playbook muestra su modelo de Transformación Digital para la adopción de la empresa en la cual hace énfasis en los siguientes cinco aspectos (clientes, Competencia, Datos,

Innovación y Valor), aspectos importantes que fueron considerados como parte de la metodología de evaluación de la presente investigación.

Desde el punto de vista del profesor David Rogers (Columbia Business School), la Transformación Digital se involucra con el valor brindado, la innovación para nuevos modelos de negocio, la competencia para conocer el mercado, los datos para toma de decisiones y al cliente en relación con su comportamiento y evolución. Todo ello en su conjunto permite el desarrollo empresarial.

Asimismo, (Foray, D., David, D, 2002). Señala que para entender mejor el desarrollo del concepto de transformación digital es importante conocer la evolución de la innovación, el conocimiento y la información. Lo mismo que coincide con los cinco aspectos desarrollados por David Rogers.

Los principales resultados de la encuesta realizada a los Gerentes Departamentales y Gerente General de las MYPES de confecciones del emporio comercial de Gamarra se muestran a continuación:

Para la variable: **Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital**, lo más resaltante fue:

La percepción con relación a la **gestión de clientes** posterior a la metodología propuesta ha sido bastante favorable considerando que un 36% manifestó que “a menudo” y 31% “siempre” realizaban entre otros el seguimiento de clientes, campañas de afiliación, registro de sugerencias, entre otros. Lo que indica que, sumando ambas opciones, el 67% toma conciencia de este aspecto para el desarrollo empresarial.

Otro de los factores importantes fue la mejora en el grado de conocimiento de la **competencia** para lo cual se optimizaron acciones como el seguimiento de las acciones de marketing de la competencia, evaluación de nuevos modelos de negocio, conocimiento más detallado del mercado y sus actores, es por ello que entre un “a menudo” (46%) y “siempre” (40%) hicieron un total de 86%, ello nos indica claramente que se considera a la competencia como un factor relevante, sin embargo no influiría en el desarrollo empresarial.

En el aspecto manejo de **grandes volúmenes de datos** casi un 30% de los encuestados no da la relevancia de estos, considerando que son fuente fundamental para el desarrollo de políticas, estrategias, planes de acción entre otros. Si bien es cierto que están promoviendo y han mejorado en el uso de datos, no se evidencia que influya positivamente en el desarrollo empresarial.

La estrategia innovación es un punto importante y crucial para el desarrollo empresarial, y ello se observa en las respuestas brindadas por los encuestados, que estableció un 91% entre sus respuestas “a menudo” (34%) y “siempre” (47%).

Al revisar las respuestas de los encuestados se aprecia la **generación valor** como medio de desarrollo empresarial, lo que les ha permitido identificar y generar valor a las MYPES de confecciones, haciendo uso de tecnología, y promoviendo el valor en toda la organización. En este aspecto el 78% se encuentra inmerso en este proceso.

CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se comprobó que la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra. Debido a que los resultados obtenidos de la Chi Cuadrado calculado (10,958) es mayor que el Chi cuadrado crítico (7,7794) rechazando la hipótesis nula.
- Se determinó que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la gestión de clientes influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
- Se estableció que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la competencia, no existe evidencia que influya positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
- Se estableció que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el manejo de grandes volúmenes de datos no existe evidencia que influya positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
- Se determinó que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la estrategia de innovación influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.
- Se determinó que la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en la generación de valor influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.

- El análisis de los datos permitió establecer que la metodología para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra ha tenido un efecto positivo en la MYPE evaluada mejorando en promedio de 67% en casi todos los elementos de la metodología propuesta.

6.2 Recomendaciones

- Promover entre los colaboradores de la organización el desarrollo de propuestas basadas en iniciativas de innovación a través de un esquema participativo, brindando un porcentaje de las utilidades al colaborador como beneficio a la iniciativa planteada. Desarrollar concursos internos entre áreas. La gerencia general a través de sus jefes/gerentes departamentales deben evaluarlo.
- Evaluar periódicamente a la organización (mensualmente), con la finalidad de conocer el avance o retroceso en relación a la adopción de la transformación digital en la empresa (cinco dominios). Utilizar evaluación de 360 grados. La gerencia general a través de sus jefes/gerentes departamentales deben evaluarlo.
- Desarrollar un esquema para el almacenamiento de datos de las diversas fuentes de origen (compras, ventas, redes sociales, entre otros) en un sistema de información que permita el posterior manejo de grandes volúmenes de datos y su análisis correspondiente. Inicialmente se puede hacer uso de hojas de cálculo y tablas dinámicas. Los jefes/gerentes departamentales deben evaluarlo.
- Promover periódicamente (bimensual) espacios interactivos de capacitación para todos los colaboradores de la organización, en temas relacionados con la gestión de cambio, transformación digital, procesos de negocio, entre otros. La gerencia general a través de sus jefes/gerentes departamentales y de Recursos Humanos deben evaluarlo.
- Motivar (premios, ascensos, entre otros) en todos los niveles de la organización el desarrollo de nuevos modelos de negocio en beneficio de la organización. La gerencia general a través de sus jefes/gerentes departamentales deben evaluarlo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Angeles, R. and R. Nath (2001). Partner congruence in electronic interchange (EDI) relationships, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 109–27.
2. Auguste, J. (2013). Applying Kotter's 8-Step Process for Leading Change to the Digital Transformation of an Orthopedic Surgical Practice Group in Toronto, Canada. *Health & Medical Informatics*, 1-4.
3. BBVA. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Madrid: BBVA.
4. BBVA. (2015). *Situación Economía Digital*. Madrid: www.bbva-research.com.
5. Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: opportunities to create new business models*. Strategy & Leadership. USA: Emerald Group Publishing Limited.
6. Bizagi (2013). *Bizagi Process Modeler*. Guía de usuario.
7. Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation a Road-Map for Billion Dollar Organizations*. USA: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
8. Carballo, Roberto (2011), *Innovación y gestión del conocimiento*, Ediciones Díaz de Santos, España.
9. Castells, M. (2000). *Globalización, sociedad y política en la era de la Información*. Bitácora, 1-12.
10. Castillo, Jorge (2014) "Capacidad de gestión y desarrollo empresarial en las pymes de confecciones del complejo de Gamarra". Lima, Perú: Instituto de Investigación FCA - UNMSM.
11. Chaston, I. (2015). *Internet Marketing and Big Data Exploitation*. USA: Palgrave and Macmillan.

12. Delfín, Flor & Acosta, María. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial, México: Instituto de Contaduría Pública. Pensamiento & Gestión N° 40, Universidad del Norte, pp. 184-202.
13. Deloitte Digital (2015). industrias agrupadas según cuadrantes determinado por su fuse/bang. Obtenido de <http://www.deloitte.com/>
14. Dosdoce.com. (2014). How the new business models in the digital age have evolved. Obtenido de www.dosdoce.com.
15. Emilio Ordoñez (2013) Tesis Doctoral “La transformación digital y su impacto en la industria cinematográfica: El caso de las producciones estereoscópicas” , Barcelona.
16. Fernando Almaraz (2016) Tesis Doctoral “Implicaciones del proceso de transformación digital en las instituciones de Educación superior. El caso de la Universidad de Salamanca”. Cordova.
17. Foray, D., David, D. (2002). La sociedad del conocimiento. Madrid.
18. Forbes Insights. (2014). The Enterprise Digital Advantage. New York: Forbes Insights. Obtenido de <http://www.forbes.com/forbesinsights>
19. Gartner (2017). IT Glossary “Digital Disruption”. Obtenido de: <https://www.gartner.com/it-glossary/digital-disruption>
20. Gonzáles, Jaime. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial, Venezuela: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
21. Housel, Debra J. (2016) “La Revolución Industrial”. Teacher Created Materials, Inc, USA.
22. IBM (2010). “The S/360: “A turning point in mainframe history”. Obtenido de: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/zosbasics/com.ibm.zos.zmainframe/zconc_s360history.htm.
23. INEI. (2014). Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
24. Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. USA: Random House Mondadori, S.A

25. Jeston, J., J. Nelis, and T. Davenport (2008), Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. NV, USA: Butterworth-Heinemann. 469.
26. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. USA: Harvard Business Review Press.
27. KPMG. (2014). Digital disruption – dive in to thrive. USA: KPMG.
28. Laudon, Kennet. and Laudon, Jane. (2012), Sistemas de Información Gerencial, Pearson Educación de México S.A. de C.V., México.
29. Laudon, Kennet and Traver, Carol (2014), E-commerce – Negocios, tecnología, sociedad, Pearson Educación de México S.A. de C.V., México.
30. Lombardero Rodil, José Luis (2015) Tesis Doctoral “Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas”. Madrid, España.
31. Lombardero, Luis (2015), Trabajar en la era digital, Editorial empresarial , S.L., Madrid, España.
32. Madrid, I. (2016). La verdadera transformación digital. Retrieved from <http://www.itmadrid.com/la-verdadera-historia-de-la-transformacion-digital/>
33. Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. Barcelona, España: RocaSalvatella. Obtenido de <http://www.rocasalvatella.com>
34. Maya, S. (2015). <http://www.vogue.com/>. Obtenido de The Clothing Insurrection: It's Time to Take On the Fashion Supply Chain. VOGUE: <http://www.vogue.com/13268385/fashion-supply-chain-environmental-impact>.
35. Mckinsey (2009). The consumer decision journey.
36. McKinsey. (2016). An incumbent's guide to digital disruption. Obtenido de www.mckinsey.com:<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/an-incumbents-guide-to-digital-disruption>
37. Ministerio de la Producción. (2015). Las MIPYMES en cifras 2014. Lima: Ministerio de la Producción. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/>

38. MIT Technology Review. (2015). <http://www.technologyreview.es/>. Obtenido de Estas son las 50 empresas más disruptivas de 2015: <http://www.technologyreview.es/negocios/47679/estas-son-las-50-empresas-mas-disruptivas-de-2015/>
39. OMG (2011). Business Process Modeling Notation Specification 2.0.
40. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & S Capgemini h, A. (2015). Diseño de la propuesta de valor. Barcelona: Grupo Planeta.
41. Pampillón, R. (2001). La nueva economía: análisis, origen y consecuencias | Las amenazas y las oportunidades. Madrid: Universidad San Pablo-CEU. Instituto de Empresa.
42. Pecorella, Francisco (2016), Innovación: de la idea al éxito, Spicy Innovation, Barcelona – España.
43. Radar Networks & Nova Spivack (2007). Evolución de la Web. Obtenido de <http://www.radarnetwork.com>
44. Roca, G. (2013). La transformación digital de los negocios. La transformación digital de los negocios (págs. 1-52). Madrid: RocaSalvatella.
45. RocaSalvatella, Adigital. (2014). Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico. Madrid: RocaSalvatella y adigital.
46. RocaSalvatella. (2014). <http://www.rocasalvatella.com/>. Obtenido de Las fases de la transformación digital de los negocios. Modelo RocaSalvatella: <http://www.rocasalvatella.com/es/las-fases-de-la-transformacion-digital-de-los-negocios-modelo-rocasalvatella>
47. Rogers, David. L. (2016). The Digital Transformation Playbook. New York: Columbia Business School.
48. Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (2012). Guiding the Digital Transformation of Organizations. USA: Legerity Digital Press LLC.
49. School, Foxize. (2015). Transfotrrmación Dlgital de los Negocios. Madrid: Foxize School.

50. Schuda, F. (2016). Transformación Digital. USA: CA Technologies.
51. Schwab, Klaus (2016), La Cuarta Revolución Industrial, Penguin, Random HouseGroup Editorial, USA.
52. Silvia Mazzoli (2016), Plan de marketing digital, obtenido de <http://www.silviamazzoli.com/>
53. SOGETI. (2014). Jaap Bloem Menno van Doorn Sander Duivestein David Excoffier René Maas Erik van Ommeren. The Fourth Industrial Revolution. Madrid: Creative Commons.
54. SUNAT (2017). Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
55. Spears, B. (2014). www.apparel.edgl.com. Obtenido de Top 6 tech trends in the fashion industry: <http://apparel.edgl.com/news/Top-6-Tech-Trends-in-the-Fashion-Industry94135>
56. Terrar, D. (2015). <http://www.theagileelephant.com/>. Obtenido de What is digital transformation?.<http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
57. Territorio Creativo. (2013). Transformación digital | Cómo puede tu empresa abordar la era digital? USA: Territorio Creativo. Obtenido de <http://territoriocreativo.es>
58. The gA Center for Digital Transformation. (2015). Latin America 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain. Buenos Aires: The gA Center
59. Varano, M. W. and J. R. Dunn (1999). Leveraging web-based information systems, Information Systems Management, Fall, pp. 59–68.
60. Vicente Gimeno (2010). Tesis doctoral “La influencia de las nuevas tecnologías de la Información y las comunicaciones y su Repercusión en las estrategias empresariales. La banca online y su aplicación en las Cooperativas de crédito”, Valencia.

61. Weis, A. H. (2010). 'Commercialization of the Internet', *Internet Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 420–35.
62. Weske, M. (2007), *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*.
63. Zevallos, Emilio (2012) "El modelo de Desarrollo Empresarial". San José, Costa Rica: Fundación Omar Dengo.
64. Zott, C., & Amit, R. (2001). *Value Creation in E-Business*. *Strategic Management Journal*. Pennsylvania, Philadelphia, USA: The Wharton School, University of Pennsylvania.
65. Zott, C., & Amit, R. (2009). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. USA: Elsevier Ltd. Obtenido de <http://www.elsevier.com/locate/lrp>

ANEXOS

- ANEXO 1 : Encuesta al Gerente de Producción de "La Empresa"
- ANEXO 2 : Encuesta al Gerente de Administración "La Empresa"
- ANEXO 3 : Encuesta al Gerente Comercial y Ventas "La Empresa"
- ANEXO 4 : Entrevista al Gerente General de "La Empresa"
- ANEXO 5 : Acuerdo de confidencialidad y de no divulgación con "La Empresa"
- ANEXO 6 : Plan de capacitación de Gestión de Cambio para la "La Empresa"
- ANEXO 7 : Informe de acciones propuestas para "La Empresa"
- ANEXO 8 : Acta de constitución de la metodología
- ANEXO 9 : Acta de evaluación de "La Empresa"
- ANEXO 10 : Acta de informe de evaluación de "La Empresa"
- ANEXO 11 : Acta de propuesta para "La Empresa"
- ANEXO 12 : Acta Checklist registro entorno de trabajo en "La Empresa"
- ANEXO 13 : Formato de aprendizaje para cada actividad propuesta en "La Empresa"
- ANEXO 14 : Resultado encuesta realizada a veinte MYPES del emporio comercial de Gamarra (Sector Confecciones). Resultado inicial y final de la MYPE evaluada denominada "La Empresa"
- Anexo 15 : Matriz de coherencia

ANEXO 1: ENCUESTA GERENTE DE PRODUCCIÓN "LA EMPRESA"

Evaluación de la "La Empresa" basados en cinco dominios de transformación digital.

		PONDERACION				
		1	2	3	4	5
Clientes	CL1. ¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?				4	
	CL2. ¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?				4	
	CL3. ¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?			3		
	CL4. ¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?			3		
	CL5. ¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?			3		
Competencia	CO1. ¿Conoce las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado?	1				
	CO2. ¿Realiza el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia?			3		
	CO3. ¿Ha realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia?		2			
	CO4. ¿Utiliza mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros)?	1				
	CO5. ¿A evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia?				4	
Datos	DA1. ¿Realiza el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital?	1				
	DA2. ¿Hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones?			3		
	DA3. ¿Los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura?				4	
	DA4. ¿Desarrolla estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización?					5
	DA5. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?	1				
Innovación	IN1. ¿Desarrolla nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses?				4	
	IN2. ¿En su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC)?		2			
	IN3. ¿Cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses)?	1				
	IN4. ¿Hace uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?	1				
	IN5. ¿Realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado?				4	
Valor	VA1. ¿Identifica donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización?		2			
	VA2. ¿La implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización?	1				
	VA3. ¿Los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente?	1				
	VA4. ¿Hace uso de tecnología para la generación de valor en su organización?			3		
	VA5. ¿Su organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece?	1				

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

ANEXO 2: ENCUESTA GERENTE DE ADMINISTRACIÓN “LA EMPRESA”

		PONDERACION				
		1	2	3	4	5
Clientes	CL1. ¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?			3		
	CL2. ¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?			3		
	CL3. ¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?		2			
	CL4. ¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?			3		
	CL5. ¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?			3		
Competencia	CO1. ¿Conoce las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado?	1				
	CO2. ¿Realiza el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia?			3		
	CO3. ¿Ha realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia?		2			
	CO4. ¿Utiliza mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros)?	1				
	CO5. ¿A evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia?				4	
Datos	DA1. ¿Realiza el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital?	1				
	DA2. ¿Hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones?		2			
	DA3. ¿Los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura?					5
	DA4. ¿Desarrolla estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización?				4	
	DA5. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?	1				
Innovación	IN1. ¿Desarrolla nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses?			3		
	IN2. ¿En su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC)?	1				
	IN3. ¿Cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses)?	1				
	IN4. ¿Hace uso de alguna metodología (Desing Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?	1				
	IN5. ¿Realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado?		2			
Valor	VA1. ¿Identifica donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización?			3		
	VA2. ¿La implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización?		2			
	VA3. ¿Los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente?	1				
	VA4. ¿Hace uso de tecnología para la generación de valor en su organización?	1				
	VA5. ¿Su organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece?		2			

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

ANEXO 3: ENCUESTA GERENTE COMERCIAL Y VENTAS "LA EMPRESA"

Evaluación de la "La Empresa" basados en cinco dominios de transformación digital.

		PONDERACION				
		1	2	3	4	5
Clientes	CL1. ¿Realiza el seguimiento a sus clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a sus compras?				4	
	CL2. ¿Cuenta con un registro de sugerencias (buzón de sugerencias) propuestas por sus clientes?			3		
	CL3. ¿Realiza campañas de afiliación para captar nuevos clientes?	1				
	CL4. ¿Lleva un registro con los datos actualizados de sus clientes?		2			
	CL5. ¿Considera que sus clientes valoran su propuesta de oferta de negocio?			3		
Competencia	CO1. ¿Conoce las acciones que realiza su competencia para conservar y/o ampliar el mercado?	1				
	CO2. ¿Realiza el seguimiento de las acciones de marketing de su competencia?				4	
	CO3. ¿Ha realizado la evaluación de los factores diferenciadores de su competencia?				4	
	CO4. ¿Utiliza mecanismos digitales para conocer a su competencia (Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros)?		2			
	CO5. ¿A evalúa periódicamente modelos de negocio para adelantarse a la competencia?				4	
Datos	DA1. ¿Realiza el almacenamiento de compras y/o ventas que genera la empresa de manera digital?	1				
	DA2. ¿Hace uso de los datos de su organización para la toma de decisiones?				4	
	DA3. ¿Los datos generados por su organización se encuentran almacenados de manera segura?				4	
	DA4. ¿Desarrolla estrategias de gestión considerando los datos generados en su organización?				4	
	DA5. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?	1				
Innovación	IN1. ¿Desarrolla nuevos productos y/o servicios en su empresa en plazos menores a tres meses?				4	
	IN2. ¿En su presupuesto anual se incluye el rubro innovación o inversión en Tecnología (TIC)?			3		
	IN3. ¿Cuándo se evalúa alguna iniciativa de innovación tecnológica en la empresa, la implementan rápidamente (menos de tres meses)?	1				
	IN4. ¿Hace uso de alguna metodología (Design Thinking, CANVAS) para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?	1				
	IN5. ¿Realizan la evaluación de sus productos y/o servicios posteriores a la puesta en el mercado?			3		
Valor	VA1. ¿Identifica donde encuentra o se genera el valor del negocio en su organización?	1				
	VA2. ¿La implementación de iniciativas de generación de valor en su organización se da a nivel de toda la organización?			3		
	VA3. ¿Los productos y/o servicio desarrollados por su organización son valorados por su cliente?	1				
	VA4. ¿Hace uso de tecnología para la generación de valor en su organización?		2			
	VA5. ¿Su organización se adelanta a la competencia con los productos y/o servicios que ofrece?		2			

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

ANEXO 4: ENCUESTA AL GERENTE GENERAL DE "LA EMPRESA"

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Visión de cambio	¿Ha tenido ventajas estrategias con el uso de tecnología digital?		2			
	¿En las áreas(s) de su empresa considera usted que es crucial el uso de TIC?		2			
	¿Evalúa a su competencia en el uso de tecnología?		2			
	¿De acuerdo a su realidad actual cuenta con objetivos prioritarios en la adopción de la TIC?					5
	¿Transfiere su visión empresarial a sus colaboradores en relación con el uso de tecnologías?			3		
Procesos	¿Considera que los gerentes de la organización cuentan con una visión de empresa digital?		2			
	¿Aprovecha el conocimiento acumulado en su empresa para mejorar sus operaciones de negocio?			3		
	¿Considera que los sistemas de información con los que actualmente cuenta le proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones?		2			
	¿Identifica los procesos clave para aprovechar las ventajas de las Tecnologías de la Información en la mejora de estos?		2			
Cultura Organizacional	¿El personal clave de la organización cuenta con un nivel adecuado en "conocimiento digital", que permita la transformación digital en su organización?		2			
	¿Valida que la filosofía de su empresa sea puesta en práctica por sus colaboradores?		2			
	¿Las TIC son usadas para promover la cultura organizacional en su empresa?					5
Entrenamiento de Personal	¿Su organización cuenta con un plan anual, semestral o trimestral de entrenamiento a su personal en gestión tecnológica?					3
	¿Cuenta su organización con un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto del entrenamiento impartido?			3		
	¿Su organización hace uso herramientas tecnológicas como apoyo en la capacitación de su personal?			3		
Gestión de Cambio	¿Cuándo va a poner en ejecución un servicio, metodología, proceso entre otros, utiliza la gestión de cambio como medio de implementación?	1				
	¿Utiliza indicadores para medir la gestión de cambio en su organización?				4	
	¿Utiliza herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión de cambio?			3		

1: Nunca 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Siempre

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y DE NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

Conste por el presente documento como el ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y DE NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN celebrado hoy ____ de ____ del 2016, entre la **Empresa de MYPE Evaluada (LA EMPRESA)**, ubicada en el _____, en adelante "LA EMPRESA" y el Sr(ta). _____ con DNI N° _____, domiciliado(a) en _____, en adelante "CONSULTOR". Se reconocen recíprocamente con capacidad para obligarse y, al efecto, suscriben el presente en base a las siguientes estipulaciones:

PRIMERA

Para los efectos del presente, se entiende como "Acuerdo" al presente Acuerdo de Confidencialidad y de no divulgación de información.

Toda Información clasificada como Confidencial deberá ser etiquetada con la palabra "CONFIDENCIAL", de forma escrita por LA EMPRESA antes de proporcionarlo a el CONSULTOR para propósito de este documento, siendo EL CONSULTOR responsable de no revelar dicha información a ningún otro interviniente, sujeto a los términos y condiciones establecidos en este documento.

"Información Confidencial" comprende, de manera colectiva, toda la información que sea suministrada por LA EMPRESA a EL CONSULTOR, en el desarrollo de la relación contractual, al igual que el know – how, conceptos, técnicas, principios y demás conceptos subyacentes a sus sistemas y aplicaciones informáticas a los que pudiera tener acceso como consecuencia del desarrollo de sus funciones, así como otros datos e información, análisis, estudios, notas, recopilaciones, resúmenes, memorandos, informes y conclusiones o cualquier otro documento preparado por LA EMPRESA relacionada con las actividades propias de la misma.

Además, incluye toda información proporcionada por entidades externas ya sea en medios magnéticos (ejemplo: DATA), escritos, visuales o cualquier elemento que contenga información de carácter confidencial.

Asimismo se entiende como Información Confidencial: (i) La información que no sea pública y sea conocida por EL CONSULTOR con ocasión del desarrollo de sus funciones, bien sea que la misma sea escrita, oral o visual, (ii) Cualquier tipo de información relacionada con el funcionamiento de LA EMPRESA, su infraestructura, hardware, software (Sistemas operativos, software base, aplicativos y software de gestión), datos, usuarios, comunicaciones y seguridad informática; (iii) Cualquier tipo de información técnica, financiera, estratégica, nuevas tecnologías, modelos de negocios y otra relacionada con las operaciones y futuros proyectos de LA EMPRESA, y/o relacionada con su estructura organizacional o de sus usuarios, bien sea que la misma sea escrita, digital, medio magnético, oral o visual, o en cualquier forma tangible o no, incluidos los mensajes de datos, de la cual EL CONSULTOR tenga conocimiento o a la que tenga acceso por cualquier medio o circunstancia en virtud del desarrollo de sus funciones.

SEGUNDA

No obstante lo señalado en líneas anteriores, para los efectos de este acuerdo no constituye información: (i) Al momento de ser revelada sea ya de dominio público, para lo cual, se entenderá como tal a la información que aparezca en una fuente de divulgación de libre acceso al público en

general, tal como el Portal de Transparencia, (ii) Que EL CONSULTOR la haya obtenido sin obligarse a guardarla en reserva, de fuente distinta a LA EMPRESA y sin que dicha fuente esté desconociendo o violando un pacto de reserva o confidencialidad.

TERCERA

El CONSULTOR reconoce de manera expresa la naturaleza privada de toda la Información Confidencial que le suministre y le haya suministrado LA EMPRESA y el hecho de que es de su propiedad exclusiva. En consecuencia, el TERCERO acepta y está de acuerdo en que: (i) Sólo utilizará la Información Confidencial con el propósito exclusivo de desarrollar las funciones para el cual fue contratado (ii) No permitirá el acceso a la Información Confidencial ni divulgará de manera parcial o total su contenido a ningún tercero, sin el consentimiento escrito u oral previo de encargado de LA EMPRESA.

CUARTA

El CONSULTOR receptor de la Información Confidencial se obliga a mantener estricta confidencialidad sobre la documentación e información que conozca, reciba o intercambie con ocasión de la relación laboral. En particular, se obliga a:

- (i) Proteger la confidencialidad de la información verbal, digital, escrita o que por cualquier otro medio de LA EMPRESA, obligándose en forma irrevocable ante LA EMPRESA a no revelar, divulgar o facilitar -bajo cualquier forma- a ninguna persona natural o jurídica, sea esta pública o privada, y a no utilizar para su propio beneficio o para beneficio de cualquier otra persona natural o jurídica, pública o privada, toda la información relacionada con el ejercicio de sus funciones, como así también las políticas y/o cualquier otra información vinculada con sus funciones y/o el rubro de LA EMPRESA.
- (ii) Usar toda la Información Confidencial que se le entregue o que produzca solamente a los efectos del desarrollo de sus funciones. Igualmente, se obliga a mantener dicha información en reserva hasta tanto adquiera carácter público.
- (iii) Implementar mecanismos adecuados para proteger la confidencialidad de la misma guardando dicha Información Confidencial en un lugar de acceso restringido y con las mismas seguridades que utiliza para su propia información confidencial.
- (iv) Cumplir con la obligación de confidencialidad de la misma forma y con el mismo cuidado con que se realiza la protección de la información confidencial propia.

QUINTA

En caso de terminación de la prestación del servicio por cualquier causa EL CONSULTOR se obliga, a reintegrar o destruir, según le solicite LA EMPRESA por escrito, toda la documentación e información que le haya sido suministrada, y todo otro material o documento que incorpore o refleje Información Confidencial, a la que haya tenido acceso y que conserve EL CONSULTOR. La entrega de la documentación se deberá efectuar en un plazo no mayor a dos (2) días calendario siguiente a la solicitud de entrega de tal documentación por parte de LA EMPRESA. Igualmente, cualquier Información Confidencial mantenida en computadoras, medios magnéticos o cualquier otro similar, será destruida si así es requerido por LA EMPRESA.

SEXTA

EL CONSULTOR asume la obligación de confidencialidad acordada en el presente Acuerdo por todo el plazo de la relación con LA EMPRESA y por un plazo adicional de 3 (tres) años contados a partir de la extinción de la relación con LA EMPRESA.

Y en señal de expresa conformidad y aceptación de las estipulaciones en el presente Acuerdo Interno, lo firman las partes y a un solo efecto en el lugar y fecha al comienzo indicados.

LA EMPRESA

Por : _____

Cargo : _____

EL CONSULTOR

Por : _____

Cargo : _____

PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Descripción

Capacitar a los integrantes de LA EMPRESA, mediante un taller para la Gestión de cambio, de manera que permita uniformizar criterios, conceptos y tareas para la consecución de la adopción de la transformación digital, y obtener como resultado un estándar como habilitador para desarrollar las acciones propuestas en la metodología. La duración será de seis (4) sesiones de dos (2) horas cada una. La capacitación inicialmente estará orientada a los Gerentes Departamentales y Gerente General.

2. Objetivos

- Identificar las presiones clave para el cambio.
- Comprender el rol de las personas en el manejo del cambio.
- Describir los elementos centrales de la comunicación interpersonal.
- Explicar y utilizar los estilos para el manejo de los conflictos interpersonales comunes.
- Explicar la motivación como centro del impulso de crecimiento personal y organizacional.
- Comprender la evolución del liderazgo en las organizaciones.
- Conocer el modelo de 8 pasos de gestión del cambio de John Kotter.

3. Contenido

Sesión 1: El cambio organizacional

- El cambio organizacional: Una amenaza u oportunidad
- Elementos de la comunicación interpersonal

Sesión 2: El conflicto

- Gestión del conflicto y el cambio organizacional
- Toma de decisiones gerenciales y éticas

Sesión 3: Motivación

- Motivación y cambio organizacional
- Cómo conectar con la gente para facilitar el cambio organizacional

Sesión 4: Visión panorámica de las diferentes aproximaciones del estudio de liderazgo

- Liderazgo y cambio organizacional
- Nuestro témpano se derrite

4. Metodología

- El curso taller se dará con participación 100% presencial.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje será expositivo, inductivo-deductivo e interactivo buscando lograr competencias concretas en los participantes.
- En cada sesión de enseñanza-aprendizaje los temas teóricos serán expuestos por el expositor; luego, los participantes intervendrán en el taller.
- Las sesiones del taller se desarrollarán en forma participativa.

5. Materiales

- Computador y proyector multimedia.
- Para los participantes: Materiales para tomar apuntes. Materiales de lectura.

6. Evaluación

- La evaluación comprenderá el desarrollo de talleres aplicativos (TA) y un examen final (EF).
- La nota final del curso (NF) se calcula mediante: $NF = TA + EF$
- Para aprobar el curso, el participante deberá obtener NF igual o mayor a quince (15).

7. Programación

Horario propuesto para la capacitación.

HORARIO					
Horas / Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 – 11:00		▪		▪	
17:00 – 19:00	▪		▪		

8. Expositor:

El expositor será EL CONSULTOR especializado en temas de tecnologías de la información, modelos de negocio, gestión de cambio y transformación digital.

I. ANTECEDENTES:

“La Empresa”

Es una organización fundada en el año de 1986, dedicada a la confección de prendas de vestir (pantalones, camisas, polos, entre otros) en lima y provincias, utilizando para su elaboración materiales de primera calidad, con un elevado nivel de exigencia en cuanto a procesos de confección y precios competitivos.

“La empresa” cuenta con su local principal de confecciones ubicado en el distrito de Villa El Salvador, 6 sucursales (tiendas) en Lima metropolitana y 6 sucursales (tiendas) a nivel nacional.

“La empresa cuenta con alrededor de 70 empleados, distribuidos en los departamentos de Producción, Administración y Comercial y ventas. Siendo el Departamento de Producción el que concentra la mayor cantidad, más del 50%.

La competencia

“La Empresa” cuenta con una fuerte competencia en su rubro. Competencia tanto en calidad de productos y precios. Es lo que sucede en centro comercial de Gamarra, ahí cuenta “La Empresa” con seis sucursales (tiendas) que compiten con una gran cantidad de empresas similares.

En la actualidad en el centro comercial de Gamarra viene surgiendo una generación de jóvenes diseñadores peruanos que se han trazado la meta de convertir a Gamarra en referente de la moda en el mundo.

Gamarra es el emporio textil más grande de Sudamérica. Las 54 manzanas en donde se encuentran las 200 galerías, 20 mil empresas textiles y 100 mil personas empleadas, son muestra de ello.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el emporio de Gamarra es el centro laboral de 51 mil 512 trabajadores. De este total, 31,706 personas (61,6%) trabajan en tiendas comerciales, 13,982 en establecimientos manufactureros (27,1%), 2,476 (4,8%) en almacenes y depósitos y el resto (6,5%) en otros servicios complementarios.

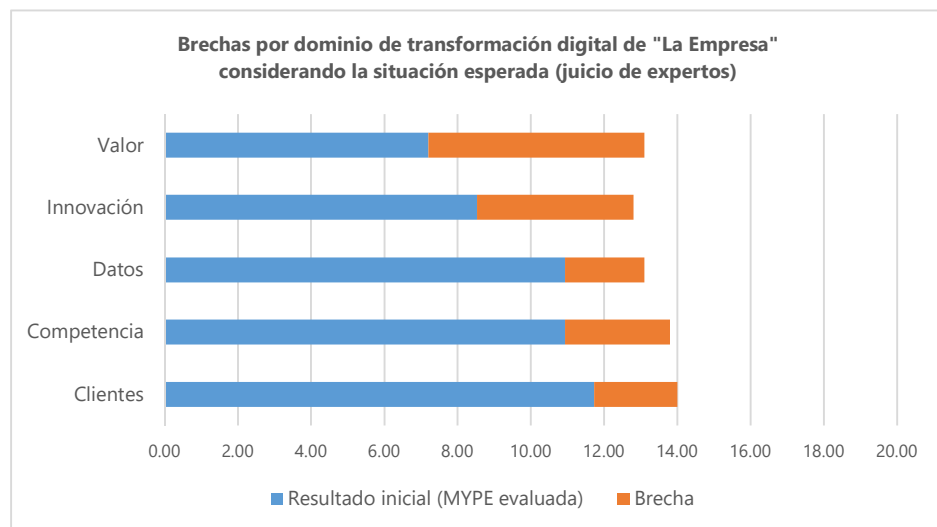
Además, existen más de 24 mil establecimientos; de los cuales 15,526 establecimientos están dedicados a la actividad de comercio que representa el 64,0% del total de unidades económicas. (referencia www.produce.gob.pe).

Situación actual

La situación actual de "La Empresa" según la evaluación realizada a los cinco dominios para la adopción de la transformación digital, es el siguiente:

Departamentos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios totales	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

Se puede apreciar que uno de los dominios menos desarrollados es el de *valor* (7.20/20.00), seguido de *innovación* (8.53/20.00). El más avanzado es el de *Clientes* con (11.73/20.00), sin embargo, aun la brecha en todos los factores evaluados para llegar a un estado óptimo de transformación digital es alta, como lo indica el cuadro siguiente:

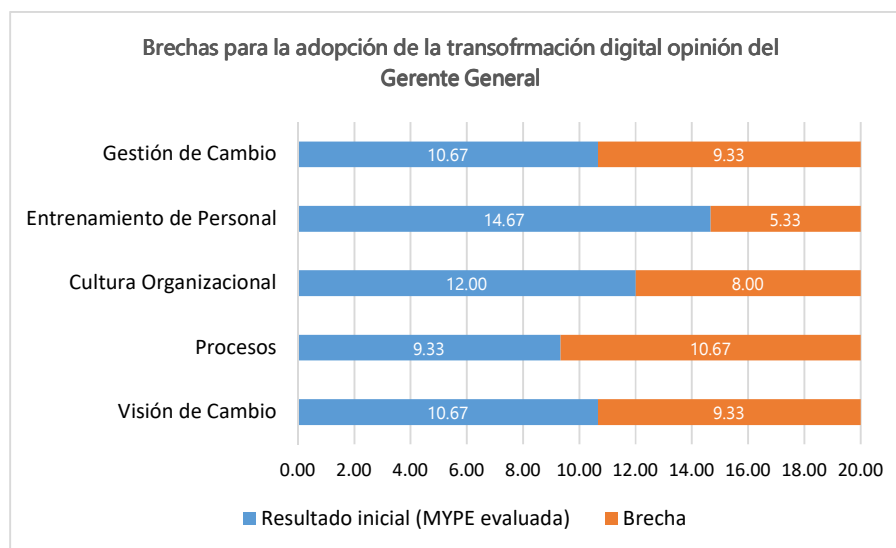


En el cuadro de brechas mostrado se visualiza claramente que ninguno de los cinco dominios llega a más del 60% de adopción, siendo el menor de 36%. Lo que quiere decir que existe una considerable brecha que reducir para llegar a unos niveles óptimo de transformación digital. Lo que se logrará con las acciones propuestas en la metodología.

En relación al estado actual de acuerdo a las respuestas brindadas por el Gerente General se obtuvieron los resultados siguientes:

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67
9.56				

Aquí podemos apreciar que el valor más bajo se encuentra en el aspecto relacionado a los *procesos* (9.33/20.00) llegando al 47%, seguidos de la *visión de cambio* y la *gestión de cambio* ambos con (10.67/20.00) con un 53%. Estos valores nos indican que existen brechas notables para la adopción de la transformación digital en “La Empresa”. En el gráfico siguiente se observa lo mencionado.



Problemas encontrados

Los problemas encontrados más resaltantes han sido los siguientes:

- Disponibilidad de los Gerentes Departamentales para realizar la encuesta.
- El personal de “La Empresa” no tiene mayor conocimiento del concepto y las ventajas de la transformación en la empresa.
- Los procesos de negocio en la empresa no han sido revisados por un largo periodo.
- Escaso uso de herramientas que permitan conocer adecuadamente a los clientes.
- La mayor concentración de “La Empresa” está destinado a la venta y no dedican el tiempo necesario al engagement.
- Uso básico de los datos generados por los Sistemas de Información (algunos aún son manuales, otros no están integrados).

II. ANALISIS

Al analizar los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección (encuestas y entrevista) se puede indicar que “La Empresa” aún no cuenta con las condiciones óptimas para la adopción de la transformación digital.

Según las encuestas a los Gerentes Departamentales, se observa una baja adopción de la *Innovación* en "La Empresa". Sin embargo, haciendo un análisis comparativo entre la *Innovación Vs. Clientes* nos damos cuenta que la innovación es baja. Sin embargo, en la relación clientes y valor, esta última está debajo de clientes también. Ello nos puede dar a entender que si bien es cierto el nivel de *Innovación* no es muy alto está siendo básicamente eficiente. Al realizar la encuesta como nota adicional el Gerente General, indicó lo siguiente: "Estamos conscientes del uso de las TIC y como ellas pueden ayudarnos en el proceso de innovación, es por ello que estamos evaluando ampliar un % en inversión en innovación a través de las TIC"

Lo mencionado por el Gerente General tiene relación con lo que está sucediendo con el indicador de innovación. Con la puesta en implementación de las acciones propuestas esperamos que este valor mejore.

Departamentos	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor
Gerente de Operaciones	13.60	8.80	11.20	9.60	6.40
Gerente de Administración	11.20	12.00	10.40	6.40	7.20
Gerente Comercial	10.40	12.00	11.20	9.60	8.00
Promedios Totales	11.73	10.93	10.93	8.53	7.20

Considerando el valor promedio de 9.87 obtenido en las encuestas, y teniendo en cuenta los parámetros establecidos para determinar la opción correspondiente a ser designada de acuerdo con la metodología propuesta, se obtuvo la opción C.

La opción obtenida está de acuerdo con la situación actual de "La Empresa", resultado que no es inadecuado, pero tampoco es el óptimo necesario para adoptar la transformación digital.

Analizando los resultados obtenidos por el Gerente General podemos mencionar que aún está la organización en nivel básico el concepto de transformación digital en "La Empresa". Como lo menciona el Gerente General como nota adicional en la encuesta realizada indicó que "Aún falta mejorar en ese aspecto, es por ello que estamos tomando las medidas necesarias para poder acceder a los beneficios de la transformación digital, por ello estamos evaluando contratar a un Especialista en este aspecto".

Visión de Cambio	Procesos	Cultura Organizacional	Entrenamiento de Personal	Gestión de Cambio
10.67	9.33	12.00	14.67	10.67

La organización está iniciándose en el proceso de transformación digital. Sin embargo, han desarrollado algunas herramientas y habilidades que van a permitir que el proceso sea más factible de implementar.

III. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el plan de ejecución de acciones del punto P3. El mismo que corresponde a la opción C. El plan consta de un conjunto de acciones que deberán coordinadas con "La Empresa". Al final de la aplicación de las de lo propuesto se espera contar mejores promedios en cada uno de los dominios evaluados.

Es importante en todo el proceso la capacitación periódica en temas que permitan al personal interiorizar la evolución de la organización y lo importante que es la transformación digital para cada uno de los integrantes de "La Empresa".

ANEXO 8: ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA METODOLOGÍA

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROCESO	
Fecha: 18 de enero 2017	Nombre del proceso: Transformación Digital
Justificación Conocedores del uso de la tecnología como medio de mejorar los procesos de negocio se hace necesario adaptarse a los cambios del entorno de manera rápida.	
Objetivos estratégicos Adecuar y mejorar los procesos de negocio de manera flexible a fin de mejorar los productos y servicios brindados al cliente haciendo uso de las TIC, a través de la transformación digital de la organización.	Criterios de éxito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir una estrategia de cambio ▪ Implementar acciones propuestas en plazos establecidos ▪ Reducción de brechas en transformación digital posterior a la implementación de la metodología propuesta.
Breve descripción del proceso Determinar como la aplicación de la metodología para la implementación del proceso de transformación digital contribuye al uso adecuado de las TIC.	
Principales interesados Gerente General y Gerentes Departamentales de "La Empresa".	
Requisitos generales y restricciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación del Plan de Acciones propuestas. ▪ Capacitación en Gestión de Cambio. 	
Riesgos principales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad del Gerente General en los plazos propuestos para la entrevista ▪ Disponibilidad de los Gerentes Departamentales en los plazos propuestos para la recolección de datos. 	
Cronograma de hitos principales (si existieran) El cronograma de hitos se encuentra en el apéndice A.	
Presupuesto global preliminar (si existiera)	
Gestor de la metodología (Consultor)	Nivel de autoridad <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Acceder a la información del cliente y proponer cambios <input checked="" type="checkbox"/> Programar reuniones del proyecto con los gerentes funcionales <input type="checkbox"/> Aprobar el presupuesto del proyecto y sus modificaciones <input checked="" type="checkbox"/> Negociar con los gerentes funcionales y los miembros del equipo Otro:
Patrocinador (Gerente General)	Firma del patrocinador

Elaborado por: Pablo Lledó

APENDICE A

ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES							
			1	2	3	4	5	6	7	
Inicial	Evaluación de la MYPE	E1. Plan de Trabajo	■							
		E2. Glosario de Términos	■							
		E3. Alcance de la Evaluación	■							
		E4. Entorno de Trabajo		■						
		E5. Encuesta a Gerentes Departamentales		■						
		E6. Entrevista a Gerente General		■						
Elaboración	Informe de Evaluación	I1. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■					
		I2. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■	■				
		I3. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales			■					
		I4. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General			■					
		I5. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General			■	■				
		I6. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General			■					
		I7. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada			■					
		I8. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD			■					
		I9. Gráfico de brechas entre dominios de TD			■					
		I10. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD			■	■				
Construcción	Propuesta	P1. Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada. Incluye: Antecedentes (Introducción, Análisis del mercado, Descripción situación actual, Problemas encontrados), Análisis (A, B, C) y Recomendaciones.				■	■	■		
		P2. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación					■	■		
		P3. Plan de ejecución de acciones propuestas						■	■	
		P4. Plan de capacitación Gestión de Cambio							■	■
		P5. Indicadores de gestión de acciones propuestas								■
Transición	Resultados	R1. Matriz de evaluación de resultado de indicadores propuestos								■
		R2. Formato de aprendizaje de acciones propuestas								

ANEXO 9: ACTA DE EVALUACIÓN DE "LA EMPRESA"

ACTA DE EVLUACIÓN DE "LA EMPRESA"										
Fecha: 18/01/2016	Nombre del Proceso: Transformación Digital					Versión 1.0				
Gestor de la metodología (Consultor)	Miembros del equipo			Otros interesados						
Patrocinador (Gerente General)	. Gerente Producción			.						
Cliente "La Empresa"	. Gerente Comercial			.						
	. Gerente Administrativo			.						
	. Gerente Comercial			.						
. Gerente General			.							
Descripción del Diagnóstico										
<p>Antecedentes (justificación, necesidad, oportunidad, etc.) "La Empresa" pertenece al rubro de confecciones, y ha tomado la decisión adoptar la transformación digital, que le permita hacer un uso adecuado de las TIC, y permita realizar mejoras para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es importante que la empresa sea flexible y reaccione rápidamente a los cambios en el ecosistema.</p>										
<p>Objetivos: (qué se alcanzará con el entregable final del proceso) Recolectar datos de la "La Empresa" a través de encuestas realizadas a los Gerentes Departamentales, entrevista al Gerente General y Observación e interacción con el personal de la organización.</p>										
<p>Plazo de entrega del producto final: 2 días útiles</p>										
<p>Beneficios (financieros, participación de mercado, organizacionales, estratégicos, etc.): Conocer el estado situacional de "La Empresa" sobre la adopción de la transformación digital en la organización mediante la percepción de los Gerentes Departamentales, Gerente General y personal de la empresa. Ello permitirá un análisis posterior.</p>										
Entregables										
ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES							
Inicial	Evaluación de la MYPE	E1. Plan de Trabajo								
		E2. Glosario de Términos								
		E3. Alcance de la Evaluación								
		E4. Entorno de Trabajo								
		E5. Encuesta a Gerentes Departamentales								
		E6. Entrevista a Gerente General								
<p>Criterios de aceptación (condiciones a cumplirse para que el cliente acepte el entregable)</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de los artefactos en las fechas programadas Cumplimiento de la del acuerdo de confidencialidad y no divulgación firmado. 										
<p>Exclusiones (qué no se incluye en el proceso)</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación de procesos de negocio Informe de Estados Financieros 										
<p>Restricciones (personal y maquinarias disponibles, fecha límite de entrega, flujo de fondos mensual, cultura organizacional, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiempo disponible de los Gerentes Departamentales y Gerente General Plazos de entrega de artefactos de acuerdo al plan de trabajo 										
Gestor de la metodología (Consultor)			Firma							
Patrocinador (Gerente General)			Firmas							

ANEXO 10: ACTA DE INFORME DE EVALUACIÓN DE "LA EMPRESA"

ACTA DE INFORME DE EVALUACIÓN DE "LA EMPRESA"																																																																																																																													
Fecha: 20/01/2016	Nombre del Proceso: Transformación Digital				Versión 1.0																																																																																																																								
Gestor de la metodología (Consultor)	Miembros del equipo		Otros interesados																																																																																																																										
Patrocinador (Gerente General)	. Consultor		.																																																																																																																										
Ciente "La Empresa"	.		.																																																																																																																										
Descripción del Informe de Evaluación																																																																																																																													
<p>Antecedentes (justificación, necesidad, oportunidad, etc.) Luego de haber realizado la recolección de datos en la primera etapa, es necesario realizar el análisis correspondiente. Ello permitirá determinar el grado de adopción de transformación digital en la empresa.</p> <p>Objetivos: (qué se alcanzará con el entregable final del proceso) Establecer cuál será el tipo (A, B o C) de acciones según corresponda a la evaluación realizada a los valores obtenidos en el análisis. Los conjuntos de acciones propuestas permitirán la adopción de la y transformación general en la empresa.</p> <p>Plazo de entrega del producto final: 2 días útiles</p> <p>Beneficios (financieros, participación de mercado, organizacionales, estratégicos, etc.): Conocer los resultados presentados en formato de matriz y gráfico que permitan conocer el estado de la organización en relación a la transformación digital, y proponer acciones estándar para la implementación de la adopción de la transformación digital en la empresa. Las acciones se verán reflejadas en mejoras en los procesos, clientes, cultura organizacional, entre otros.</p>																																																																																																																													
Entregables																																																																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ETAPAS</th> <th rowspan="2">ACTIVIDAD</th> <th rowspan="2">ARTEFACTOS</th> <th colspan="7">DÍAS ÚTILES</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="10" style="background-color: #4F81BD; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Elaboración</td> <td rowspan="10" style="background-color: #D3D3D3; text-align: center; vertical-align: middle;">Informe de Evaluación</td> <td>11. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19. Gráfico de brechas entre dominios de TD</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>110. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td style="background-color: #808080;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES							1	2	3	4	5	6	7	Elaboración	Informe de Evaluación	11. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales										12. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales										13. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales										14. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General										15. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General										16. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General										17. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada										18. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD										19. Gráfico de brechas entre dominios de TD										110. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD									
ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS	DÍAS ÚTILES																																																																																																																										
			1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																				
Elaboración	Informe de Evaluación	11. Matriz de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales																																																																																																																											
		12. Gráficos de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales																																																																																																																											
		13. Análisis de resultados de encuesta a Gerentes Departamentales																																																																																																																											
		14. Matriz de resultados de entrevista al Gerente General																																																																																																																											
		15. Gráficos de resultados de entrevista al Gerente General																																																																																																																											
		16. Análisis de resultados de entrevista al Gerente General																																																																																																																											
		17. Matriz de evaluación general de la MYPE evaluada																																																																																																																											
		18. Gráficos de resultados Comparativos entre dominios de TD																																																																																																																											
		19. Gráfico de brechas entre dominios de TD																																																																																																																											
		110. Matriz propuesta de acciones estándar para la TD																																																																																																																											
<p>Criterios de aceptación (condiciones a cumplirse para que el cliente acepte el entregable)</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de los artefactos en las fechas programadas. Cumplimiento de la del acuerdo de confidencialidad y no divulgación firmado. 																																																																																																																													
<p>Exclusiones (qué no se incluye en el proceso)</p> <ul style="list-style-type: none"> Informe de costo/beneficio 																																																																																																																													
<p>Restricciones (personal y maquinarias disponibles, fecha límite de entrega, flujo de fondos mensual, cultura organizacional, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de los datos recolectados en la primera etapa. Plazos de entrega de artefactos de acuerdo al plan de trabajo. 																																																																																																																													
Gestor de la metodología (Consultor)			Firma																																																																																																																										
Patrocinador (Gerente General)			Firma																																																																																																																										

ANEXO 11: ACTA DE PROPUESTA PARA "LA EMPRESA"

ACTA DE PROPUESTA PARA "LA EMPRESA"												
Fecha: 20/01/2016	Nombre del Proceso: Transformación Digital					Versión 1.0						
Gestor de la metodología (Consultor)	Miembros del equipo			Otros interesados								
Patrocinador (Gerente General)	. Gerente General . Consultor			.								
Cliente "La Empresa"	.			.								
Descripción de la propuesta												
<p>Antecedentes (justificación, necesidad, oportunidad, etc.) Posterior a la evaluación de los datos recolectados y a la revisión de las matrices y gráficos generados con los mismos, se procede a proponer las acciones correspondientes a la opción (A, B o C) establecida en la etapa segunda de la metodología propuesta.</p> <p>Objetivos: (qué se alcanzará con el entregable final del proceso) Proponer un conjunto de acciones enmarcadas en las necesidades de la organización, que le permitan la adopción de la transformación digital en la empresa. Todo ello con la finalidad de mejorar los productos y servicios brindados al cliente.</p> <p>Plazo de entrega del producto final: 4 días útiles</p> <p>Beneficios (financieros, participación de mercado, organizacionales, estratégicos, etc.): Contar con un plan de acción concreto, que permita en un lapso no mayor a tres meses reducir la brecha de los valores esperados para el desarrollo de la transformación digital en la organización.</p>												
Entregables												
				DÍAS ÚTILES								
ETAPAS	ACTIVIDAD	ARTEFACTOS			1	2	3	4	5	6	7	
Construcción	Propuesta	P1. Informe de acciones propuestas para la MYPE evaluada. Incluye: Antecedentes (Introducción, Análisis del mercado, Descripción situación actual, Problemas encontrados), Análisis (A, B, C) y Recomendaciones.										
		P2. Acuerdo de confidencialidad y no divulgación										
		P3. Plan de ejecución de acciones propuestas										
		P4. Plan de capacitación Gestión de Cambio										
		P5. Indicadores de gestión de acciones propuestas										
Criterios de aceptación (condiciones a cumplirse para que el cliente acepte el entregable) <ul style="list-style-type: none"> Entrega de los artefactos en las fechas programadas. Cumplimiento de la del acuerdo de confidencialidad y no divulgación firmado. 												
Exclusiones (qué no se incluye en el proceso) <ul style="list-style-type: none"> - 												
Restricciones (personal y maquinarias disponibles, fecha límite de entrega, flujo de fondos mensual, cultura organizacional, etc.) <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del informe de evaluación desarrollados en la segunda etapa. Plazos de entrega de artefactos de acuerdo con el plan de trabajo. 												
Gestor de la metodología (Consultor)				Firma								
Patrocinador (Gerente General)				Firma								

ANEXO 12: CHECKLIST REGISTRO DEL ENTORNO DE TRABAJO EN "LA EMPRESA"

ÁREAS	OBSERVACIÓN		INTERACCIÓN	
	Proceso	Servicio	Proceso	Servicio
Finanzas				
· Contabilidad				
· Caja				
Administración				
· Logística				
· Recurso de Humanos				
· Almacén				
Producción				
· Producción				
· Control de Calidad				
· Seguridad				
Comercial				
· Ventas				
· Atención al Cliente				
· Marketing				
Tecnología de la Información				
· Soporte Técnicos				
· Desarrollo de Aplicaciones				
· Infraestructura				

1: Pobre, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy Bueno y 5: Excelente.

ANEXO 13: FORMATO DE APRENDIZAJE PARA CADA ACTIVIDAD PROPUESTA EN “LA EMPRESA”

DOMINIOS	ACCIONES	APRENDIZAJE		
		Inicio	Proceso	Resultado
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Implementar herramientas para el seguimiento y evaluación de clientes (Base de datos). 			
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar estrategias de marketing digital, basado en mercado objetivo. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos para conocer la experiencia de usuario. E-Mailing. 			
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos de seguimiento de las estrategias de marketing digital empleados por los competidores. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas con proveedores que permitan brindar mayor valor al modelo de negocio. (Banca móvil, monedero electrónico (BIM). 			
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un registro digital con la percepción de los clientes en relación a la competencia. 			
Datos	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las bases de datos de los distintos Sistemas de Información. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar Datamart según necesidad de la organización. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar indicadores de gestión por áreas específicas con los datos almacenados. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar estándares básicos de seguridad. 			
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el desarrollo de productos y/o servicios basados en la experiencia del usuario: ZMOT. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar metodologías de evaluación de modelos de negocio digitales mediante CANVAS. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las capacidades innovadoras del personal de la organización en procesos estructurados para crear nuevas ideas de negocio. 			
Valor	<ul style="list-style-type: none"> Implementar iniciativas de valor con alto impacto, bajo costo, y difundidas a través de medios digitales. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una cultura de generación de valor, basados en la observación crítica de cada proceso de negocio en la organización. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar servicios personalizados como medio de generación de valor, considerando grupos objetivos (Análisis de datos de segmentos de mercado) 			

Ponderación: 1: Bueno, 2: Regular, 3: Malo

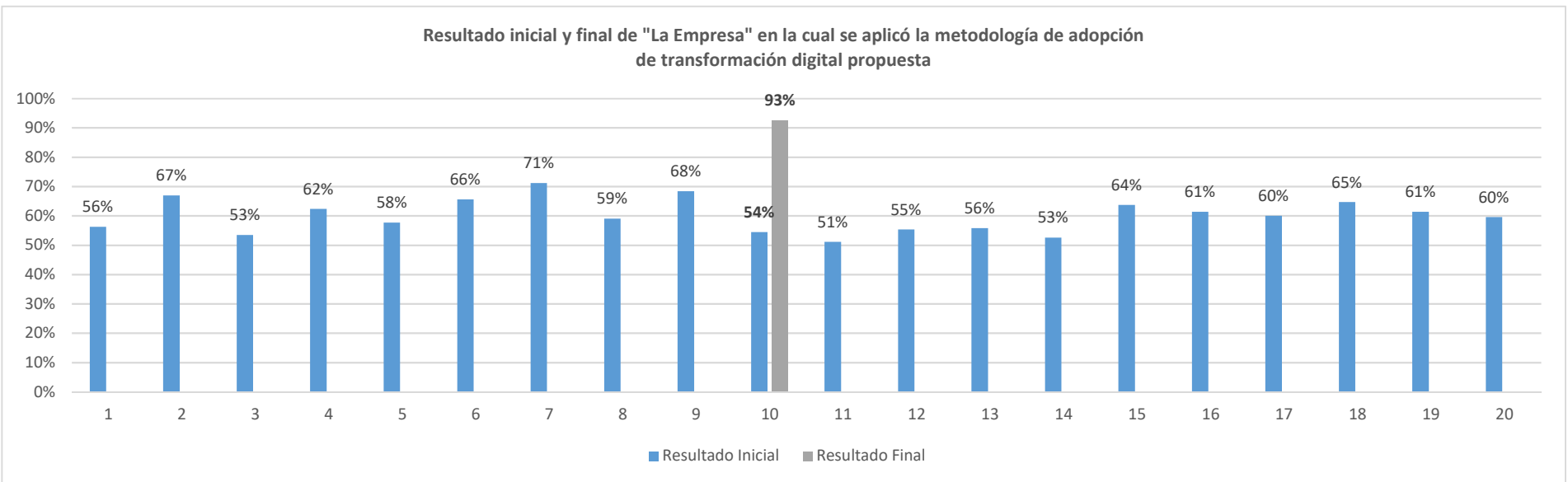
ANEXO 14: RESULTADO ENCUESTA A VEINTE MYPES DEL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA

	VARIABLE 1																								
	Clientes					Competencia					Datos					Innovación					Valor				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
MYPE 1	3	2	1	2	2	2	2	5	2	2	2	3	5	2	3	4	3	4	5	1	4	2	3	5	3
MYPE 2	3	3	4	1	2	3	5	3	5	4	2	5	2	4	3	5	3	2	4	4	3	5	4	5	5
MYPE 3	2	3	1	1	2	4	4	5	3	2	2	2	3	4	1	2	3	1	4	2	2	1	2	5	2
MYPE 4	4	4	3	5	5	2	5	2	2	5	3	3	4	5	3	4	1	2	3	3	3	4	1	1	2
MYPE 5	5	3	5	2	1	1	5	4	3	4	5	5	3	2	2	2	5	4	2	4	3	5	3	3	1
MYPE 6	5	1	4	2	4	5	4	1	5	5	5	1	2	3	2	2	5	3	4	4	1	1	5	1	4
MYPE 7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	1	4	4	4	2	4	2	1	3	4	5	1
MYPE 8	1	1	1	2	3	3	2	5	4	5	1	4	1	1	3	4	3	4	5	5	2	5	5	1	5
MYPE 9	3	4	5	5	1	4	3	5	4	4	5	4	5	3	1	5	5	3	4	2	5	5	4	2	1
MYPE 10	4	4	2	3	3	1	4	3	2	5	1	3	5	5	1	4	2	1	1	3	2	2	1	2	2
MYPE 11	2	2	2	5	3	2	2	2	1	1	3	3	1	4	5	1	4	3	1	5	1	3	4	1	1
MYPE 12	1	5	3	1	1	3	5	4	1	2	3	4	3	1	4	2	1	4	3	1	4	5	4	1	2
MYPE 13	1	4	1	5	3	2	3	2	2	1	5	2	1	4	5	4	2	5	2	1	1	1	4	2	1
MYPE 14	3	2	2	2	2	2	1	4	5	3	4	1	3	2	3	5	1	1	2	1	4	4	2	4	3
MYPE 15	1	2	5	4	1	2	3	5	1	4	4	3	5	2	4	2	3	3	2	5	3	4	3	2	4
MYPE 16	4	5	5	4	1	5	4	3	1	5	3	1	5	5	3	2	4	4	5	3	4	1	4	3	4
MYPE 17	1	3	5	3	1	1	2	1	3	4	1	5	3	1	3	2	2	4	2	3	2	4	5	1	5
MYPE 18	5	2	2	2	3	1	1	2	4	4	2	4	5	5	3	4	4	1	3	3	4	5	3	1	5
MYPE 19	5	4	3	2	1	3	3	1	5	2	3	1	4	4	4	3	1	2	5	3	5	2	3	5	1
MYPE 20	2	4	3	1	5	3	1	2	4	2	1	1	3	2	4	4	5	5	5	1	5	3	5	1	2

VARIABLE 2																		
	Visión de cambio						Procesos			Cultura Organizacional			Entrenamiento de Personal			Gestión del Cambio		
	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43
MYPE 1	4	4	3	1	4	4	3	4	3	1	5	1	3	2	1	2	1	3
MYPE 2	5	4	2	2	4	5	2	4	1	1	4	1	4	3	3	3	5	2
MYPE 3	3	1	1	4	1	4	4	4	3	2	4	5	3	3	1	4	1	4
MYPE 4	2	5	3	5	4	1	1	3	4	1	1	2	3	2	3	5	5	5
MYPE 5	2	1	3	1	3	1	3	4	1	3	2	1	5	3	1	3	3	2
MYPE 6	1	1	1	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	1	3	5	3	5
MYPE 7	4	4	1	2	1	2	4	4	4	4	3	4	5	4	2	5	2	3
MYPE 8	2	1	2	4	2	2	4	3	5	1	2	4	5	5	1	1	4	3
MYPE 9	3	5	4	5	1	2	5	2	2	5	4	3	1	2	1	4	5	1
MYPE 10	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	5	5	3	3	1	4	3
MYPE 11	1	2	5	1	2	4	2	3	1	3	2	4	3	3	5	3	3	1
MYPE 12	1	5	4	5	1	4	2	2	4	1	1	2	2	2	2	5	5	3
MYPE 13	5	1	4	4	4	3	3	2	3	1	3	3	2	4	5	1	5	3
MYPE 14	3	5	3	5	2	2	2	3	3	1	4	4	1	1	3	2	2	1
MYPE 15	4	3	1	5	4	4	3	2	3	2	5	2	2	2	4	5	5	4
MYPE 16	1	2	1	3	2	2	1	1	3	4	3	3	4	1	5	5	2	1
MYPE 17	4	2	3	4	1	4	2	5	5	5	1	5	4	4	4	2	3	4
MYPE 18	3	2	4	3	5	3	5	1	5	2	2	1	5	5	4	4	2	5
MYPE 19	4	1	4	5	5	2	2	5	4	4	3	2	2	3	1	3	3	4
MYPE 20	3	5	5	2	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	5	1	4	5

RESULTADO INICIAL - "LA EMPRESA"																			
MYPES																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11.26	13.40	10.70	12.47	11.53	13.12	14.23	11.81	13.67	10.88	10.23	11.07	11.16	10.51	12.74	12.28	12.00	12.93	12.28	11.91
56%	67%	53%	62%	58%	66%	71%	59%	68%	54%	51%	55%	56%	53%	64%	61%	60%	65%	61%	60%

RESULTADO FINAL - "LA EMPRESA"																			
MYPES																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
13.30	14.23	13.40	13.40	18.05	17.67	17.30	17.86	18.14	18.51	17.58	18.14	17.67	17.77	18.42	17.02	18.33	13.49	13.49	14.14
									93%										



El gráfico mostrado ha sido elaborado considerando el resultado promedio de las respuestas brindadas por los Gerentes Departamentales y el Gerente General de "La empresa" (MYPE 10), obteniendo el resultado inicial y resultado final (sistema vigesimal) luego de aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial.

ANEXO 15: MATRIZ DE COHERENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO CONCEPTUAL	HIPÓTESIS	VARIABLES / INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Principal</p> <p>¿De qué manera la aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p> <p>Específicos</p> <p>¿Cómo influye la gestión de clientes en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p> <p>¿Cómo influye la competencia en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p> <p>¿Cómo influye el manejo de grandes volúmenes de datos en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p> <p>¿Cómo influye la estrategia de innovación en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p> <p>¿Cómo influye la generación de valor en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra?</p>	<p>Principal</p> <p>Determinar la influencia de la aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Específicos</p> <p>Determinar la influencia de la gestión de Clientes en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Determinar la influencia de la competencia en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Identificar la influencia del manejo de grandes volúmenes de datos en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Precisar la influencia de la estrategia de innovación en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Determinar la influencia de la generación de valor en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>En relación con el marco conceptual se han encontrado un conjunto de marcos de referencia que permiten la implementación de la transformación digital en las organizaciones, cada una de ellas con sus particularidades, pero enfocadas en brindar condiciones para la adopción de nuevas tecnologías. El estudio realizado, reúne las condiciones necesarias para ser considerado una investigación debido a que aportará en el desarrollo y optimización de las MYPES.</p> <p>TRANSFORMACIÓN DIGITAL La transformación digital es un proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar la disrupción creada por la economía digital, desarrollar canales y bienes basados en bits y capitalizar la nueva experiencia de un cliente empoderado por el contexto digital</p> <p>DISRUPCIÓN DIGITAL Es un cambio drástico cambio drástico en la forma como las empresas generan nuevas formas de llegar al cliente haciendo uso de herramientas tecnológicas.</p> <p>INNOVACIÓN La innovación puede tener dos detonantes y hasta sus dinamizadores en el mundo exterior (cliente, necesidad, demandas, oportunidades), pero los procesos y cultura innovadoras están y se hacen posible desde el interior y el factor estructural por antonomasia es la calidad de las relaciones, de la comunicación entre agentes del mundo interno, respecto a los objetivos y retos marcados (comunicación). Es evidente que hay muchas otras variables: grado de formación y especialización de los integrantes del mundo interno; organización del trabajo, estilos directivos; tecnologías y</p>	<p>Principal</p> <p>La aplicación de la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital influye positivamente como medio de desarrollo empresarial de una Micro y Pequeña Empresa (MYPES) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Específicas</p> <p>La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la gestión de clientes influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la competencia influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la gestión de grandes volúmenes de datos influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la estrategia de innovación influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p>	<p>Independiente</p> <p>Aplicación de una Propuesta metodológica para la Adopción de la Transformación Digital</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de satisfacción de clientes ▪ Grado de conocimiento de la competencia ▪ Grado de gestión adecuada de datos ▪ Grado de desarrollo de nuevos productos y/o servicios ▪ Grado de adopción de generación de valor <p>Dependiente</p> <p>Desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de adopción de visión de cambio ▪ Grado de adopción de procesos ▪ Grado de adopción de cultura organizacional ▪ Grado de entrenamiento de personal ▪ Grado de adopción de gestión de cambio 	<p>Población y Muestra</p> <p>Población: El universo poblacional son todas las MYPES del emporio comercial de Gamarra que confeccionan prendas de vestir y que deseen aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital como medio de desarrollo empresarial.</p> <p>Muestra: Para la presente investigación, se tomará como muestra a una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p> <p>Diseño (s) a Utilizar en el Estudio</p> <p>El diseño de la investigación es de tipo cuasi-experimental. El proceso de recolección de datos se realizará de manera organizada basado en un cronograma de visita. Se elegirá un grupo experimental formado por las personas que participarán en el proceso de aplicar la propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital como medio de desarrollo empresarial.</p> <p>Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos</p> <p>El método que se empleó para la recolección de información fue el explicativo, ya que el propósito fue definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio.</p> <p>La técnica utilizada fue la observación estructurada ya que se hizo uso de instrumentos previamente diseñados o estructurados, los cuales se</p>

		<p>aprovechamiento práctico de sus potencialidades.</p> <p>PROCESO DE NEGOCIO Conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades. Desarrollar un nuevo producto, generar y completar un pedido, crear un plan de marketing entre otros.</p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL Todas las organizaciones tienen suposiciones fundamentales, invulnerables e incuestionables (por los miembros) que definen sus metas y productos. La cultura organizacional abarca este conjunto de suposiciones sobre los productos que debe elaborar la organización, cómo debe crearlos, en dónde y para quién.</p> <p>MYPE La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.</p> <p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL Plan que describe como organizará la compañía el trabajo que necesita realizar. Las compañías que necesitan crecer y prosperar necesitan tener un plan para el desarrollo organizacional que describa como organizará la compañía el trabajo que necesita realizar.</p> <p>DESARROLLO EMPRESARIAL desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos</p>	<p>La propuesta metodológica para la adopción de la Transformación Digital en lo relacionado a la generación de valor influye positivamente en el desarrollo empresarial en una Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.</p>		<p>constituirán en los instrumentos de recolección de datos, y son</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario (formato preestablecido). ▪ Guía de cuestionario ▪ Entrevista personal. <p>Procesamiento de datos Los datos recopilados de las entrevistas realizadas fueron recolectados en forma manual. Así mismo, se procesó la información utilizando las herramientas de software SPSS y hoja de cálculo, lo que permitió obtener rápidamente cuadros, gráficos, estadísticas, todo ello listo para ser presentado, previa definición.</p>
--	--	--	--	--	--