

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO RUMIÑAHUI

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRÍA TECNOLÓGICA EN ECOSISTEMAS DIGITALES PARA NEGOCIOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN
MÁSTER TECNOLÓGICO EN ECOSISTEMAS DIGITALES PARA NEGOCIOS**

**TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE UN ECOSISTEMA DIGITAL EN
LATINOAMERICANA DE NEGOCIOS S.A.S: ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS PARA SU
APLICACIÓN.**

AUTOR: TLGO. BYRON FERNANDO YUCAILLA PUCHA

DIRECTOR: DR. WILSON VERA LASSO

FECHA: AGOSTO 2024

SANGOLQUÍ – ECUADOR

Autor:



Yucailla Pucha Byron Fernando

Título a obtener: Magíster Tecnológico en Ecosistemas
Digitales para Negocios

Matriz: Sangolquí – Ecuador

Correo electrónico: byferyp@yahoo.es

Dirigido por:

Vera Lasso Wilson Bolívar

Título: Director del Trabajo de Titulación

Matriz: Sangolquí – Ecuador

Correo electrónico: wvera@hotmail.com

Todos los derechos reservados

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

@2024 Tecnológico Universitario Rumiñahui

Sangolquí – Ecuador

YUCAILLA PUCHA BYRON FERNANDO

Aprobación del Director del Trabajo Titulación

Sangolquí, 19 de agosto del 2024

Msc. Elizabeth Aldás

Directora de Posgrados

Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui

Presente

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios: Estrategias y Desafíos para su aplicación., realizado por Byron Fernando Yucailla Pucha ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la institución, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Wilson Bolívar Vera Lasso
Director del Trabajo de Titulación
C.I.: 1707709695
Correo electrónico: wvera@hotmail.com

Carta de Cesión de Derechos del Trabajo de Titulación

Sangolquí, 19 de agosto del 2024

Msc. Elizabeth Aldás

Directora de Posgrados

Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui

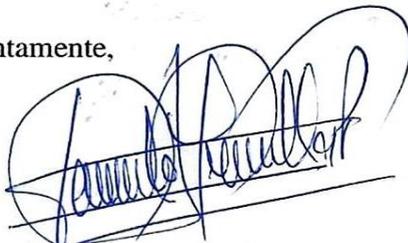
Presente

Por medio de la presente, yo, Byron Fernando Yucailla Pucha, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente: ser autor del trabajo de titulación denominado “Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamérica de Negocios: Estrategias y Desafíos para su aplicación”, de la Maestría Tecnológica en Ecosistemas Digitales para Negocios manifiesto mi voluntad de ceder al Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui los derechos de reproducción, distribución y publicación de dicho trabajo de titulación, en cualquier formato y medio, con fines académicos y de investigación

Esta cesión se otorga de manera no exclusiva y por un periodo indeterminado. Sin embargo, conservo los derechos morales sobre mi obra.

En fe de lo cual, firmo la presente.

Atentamente,



Byron Fernando Yucailla Pucha

CI: 1713835336

Formulario para entrega de proyecto de titulación en biblioteca del Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui.

MAESTRÍA TECNOLÓGICA: En Ecosistemas Digitales de Negocios.

AUTOR/ES:

Byron Fernando Yucailla Pucha

TUTOR:

Wilson Bolívar Vera Lasso

CONTACTO ESTUDIANTE:

0983305948

CORREO ELECTÓNICO:

byferyp@yahoo.es

TEMA:

Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios: Estrategias y Desafíos para su aplicación.

RESUMEN EN ESPAÑOL:

La presente investigación, desarrollada entre mayo y julio de 2024, se centra en la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S. en el contexto del sector financiero-comercial. El problema científico abordado fue identificar las estrategias y desafíos que enfrenta la empresa para lograr su consolidación tanto a nivel local como nacional mediante la digitalización. El objetivo general es; analizar estas estrategias y desafíos, con el fin de proponer un plan de acción efectivo. A fin de alcanzar este objetivo, se empleó una metodología mixta, combinando métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Se realizaron entrevistas a directivos y empleados clave, se analizaron documentos internos y se aplicaron encuestas a clientes. Esta combinación nos permitió tener una percepción integral del estado actual y de las necesidades de Latinoamericana de Negocios en su viaje hacia la

transformación digital. Esta investigación se justifica por la necesidad urgente de la empresa de modernizarse a fin de mantenerse competitiva en un segmento altamente digitalizado. La conclusión fundamental es que, aunque la empresa ha avanzado en la identificación de estrategias y ha mostrado mejoras tanto en la eficiencia operativa como en la experiencia del usuario, aún le quedan desafíos significativos como, por ejemplo, la resistencia al cambio o la necesidad de mayor infraestructura y capacitación. Estos hallazgos generan razones para la implementación de un plan de digitalización efectivo que asegure la consolidación de la empresa en su mercado.

Palabras clave: Transformación Digital; Eficiencia Operativa; Ecosistema Digital; Competitividad Empresarial.

Abstract

This research, conducted between May and July 2024, focuses on the implementation of a digital ecosystem in Latinoamericana de Negocios S.A.S. within the financial-commercial sector. The scientific problem addressed was to identify the strategies and challenges the company faces in achieving its consolidation both locally and nationally through digitalization. The general objective is to analyze these strategies and challenges to propose an effective action plan. To achieve this objective, a mixed methodology was employed, combining both qualitative and quantitative methods. Interviews were conducted with key executives and employees, internal documents were analyzed, and customer surveys were applied. This combination allowed us to gain a comprehensive understanding of the current state and needs of Latinoamericana de Negocios on its journey towards digital transformation. This research is justified by the urgent need for the company to modernize in order to remain competitive in a highly digitalized segment. The fundamental conclusion is that, although the company has made progress in identifying strategies and has shown improvements in both operational efficiency and user experience, it still faces significant challenges, such as resistance to change or the need for greater infrastructure and training. These findings provide reasons for the implementation of an effective digitalization plan to ensure the company's consolidation in its market.

Keywords: Digital Transformation; Operational Efficiency; Digital Ecosystem; Business Competitiveness.

Solicitud de publicación del trabajo de titulación

Sangolquí, 19 de agosto del 2024

Msc. Elizabeth Aldás

Directora de Posgrados

Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui

Presente

A través del presente me permito aceptar la publicación del trabajo de titulación denominado: Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamérica de Negocios: Estrategias y Desafíos para su aplicación, de la Unidad de Integración Curricular en el repositorio digital “DsPace” del estudiante: por Byron Fernando Yucailla Pucha, con documento de identificación No. 1713835336, estudiante de la Maestría Tecnológica En Ecosistemas Digitales de Negocios.

El trabajo ha sido revisado las similitudes en el software “TURNITING” y cuenta con un porcentaje máximo de 15%; motivo por el cual, el Trabajo de titulación es publicable.

Atentamente,



Byron-Fernando Yucailla Pucha

CI: 1713835336

Dedicatoria

A Dios por sus infinitas bendiciones, regalo de gozo, salud, vida e inteligencia. A mis hijos: Jaela Adamaris, Lesly Nicole y Byron Alexander que son mi razón de ser y por quienes busco superarme día a día. También dedico a mi padre y esposa que han estado siempre a mi lado.

Con sincero amor y gratitud,

Byron Fernando Yucailla Pucha

Agradecimiento

No hay palabras suficientes para expresar la gratitud que siento a mi Dios por brindarme fortaleza y resiliencia, a mi padre quien con paciencia y sabiduría me enseñó muchas cosas en la vida, a mi esposa la persona que me ha acompañado en todo momento por su comprensión y paciencia especialmente en los más difíciles y a mis hijas e hijo que son mi motor a seguir, mi razón de ser por los cuales busco darles un ejemplo de vida.

Con gratitud infinita.

Byron Fernando Yucailla Pucha

Resumen

La presente investigación, desarrollada entre mayo y julio de 2024, se centra en la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S. en el contexto del sector financiero-comercial. El problema científico abordado fue identificar las estrategias y desafíos que enfrenta la empresa para lograr su consolidación tanto a nivel local como nacional mediante la digitalización. El objetivo general es; analizar estas estrategias y desafíos, con el fin de proponer un plan de acción efectivo. A fin de alcanzar este objetivo, se empleó una metodología mixta, combinando métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Se realizaron entrevistas a directivos y empleados clave, se analizaron documentos internos y se aplicaron encuestas a clientes. Esta combinación nos permitió tener una percepción integral del estado actual y de las necesidades de Latinoamericana de Negocios en su viaje hacia la transformación digital. Esta investigación se justifica por la necesidad urgente de la empresa de modernizarse a fin de mantenerse competitiva en un segmento altamente digitalizado. La conclusión fundamental es que, aunque la empresa ha avanzado en la identificación de estrategias y ha mostrado mejoras tanto en la eficiencia operativa como en la experiencia del usuario, aún le quedan desafíos significativos como, por ejemplo, la resistencia al cambio o la necesidad de mayor infraestructura y capacitación. Estos hallazgos generan razones para la implementación de un plan de digitalización efectivo que asegure la consolidación de la empresa en su mercado.

Palabras clave: Transformación Digital; Eficiencia Operativa; Ecosistema Digital; Competitividad Empresarial

Abstract

This research, conducted between May and July 2024, focuses on the implementation of a digital ecosystem in Latinoamericana de Negocios S.A.S. within the financial-commercial sector. The scientific problem addressed was to identify the strategies and challenges the company faces in achieving its consolidation both locally and nationally through digitalization. The general objective is to analyze these strategies and challenges to propose an effective action plan. To achieve this objective, a mixed methodology was employed, combining both qualitative and quantitative methods. Interviews were conducted with key executives and employees, internal documents were analyzed, and customer surveys were applied. This combination allowed us to gain a comprehensive understanding of the current state and needs of Latinoamericana de Negocios on its journey towards digital transformation. This research is justified by the urgent need for the company to modernize in order to remain competitive in a highly digitalized segment. The fundamental conclusion is that, although the company has made progress in identifying strategies and has shown improvements in both operational efficiency and user experience, it still faces significant challenges, such as resistance to change or the need for greater infrastructure and training. These findings provide reasons for the implementation of an effective digitalization plan to ensure the company's consolidation in its market.

Keywords: Digital Transformation; Operational Efficiency; Digital Ecosystem; Business Competitiveness.

Índice

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Aprobación del Director del Trabajo Titulación | 3 |
| Carta de Cesión de Derechos del Trabajo de Titulación | 4 |
| Formulario para entrega de proyecto de titulación en biblioteca del Instituto Superior Tecnológico Universitario Rumiñahui. | 5 |
| Solicitud de publicación del trabajo de titulación | 7 |
| Dedicatoria | 8 |
| Agradecimiento | 9 |
| Resumen | 10 |
| Índice | 12 |
| Índice de Ilustraciones | 13 |
| Índice de tablas | 14 |
| Introducción: | 15 |
| Capítulo 1 | 21 |
| Capítulo I: Marco teórico: | 21 |
| 1.1 Contextualización espacio temporal del problema | 21 |
| 1.1.1 Contextualización a nivel macro: | 21 |
| 1.1.2 Contextualización a nivel meso: | 21 |
| 1.1.3 Contextualización a nivel micro | 22 |
| 1.2 Investigaciones previas. | 23 |
| 1.3 Relevancia para Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S. | 25 |
| 1.4 Cuerpo teórico- conceptual. | 26 |
| 1.5 Concepciones teóricas actuales sobre transformación digital | 27 |
| 1.5.1 Modelo de Madurez Digital de Forrester | 27 |
| 1.5.2 Teoría del Valor Digital | 28 |
| 1.5.3 Teoría de la Disrupción Digital | 29 |
| 1.6 Enfoque de la Industria 4.0 | 30 |
| 1.7 Transformación Digital Centrada en el Cliente | 31 |
| 1.8 Teoría del Valor Digital | 31 |
| 1.9 Teoría de la Disrupción Digital | 31 |
| 1.10 Recomendaciones y Tendencias Clave | 32 |
| 1.11 Tendencias actuales | 33 |
| Capítulo 2 | 35 |
| Capítulo II: Marco metodológico. | 35 |
| 2.1. Enfoque metodológico. | 35 |
| 2.1.1. Cuantitativo: | 35 |
| 2.1.2. Cualitativo: | 35 |
| 2.2. Población y muestra | 35 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Población..... | 36 |
| 2.2.2. Muestra | 36 |
| 2.3 Técnicas de recolección y Procesamiento de la información | 36 |
| 2.4. Operacionalización de Variables..... | 37 |
| 2.5. Tabulación y Presentación de Gráficos..... | 38 |
| 2.6. Análisis y Comparación de Resultados con Objetivos. | 47 |
| Capítulo 3..... | 51 |
| Capítulo III: Propuesta de Implementación Práctica | 51 |
| 3.1. Fundamentos de la Propuesta..... | 51 |
| 3.1.1. Postulado 1 - Mejora de la Eficiencia Operativa | 51 |
| 3.1.2. Postulado 2 - Optimización de la Experiencia del Cliente | 52 |
| 3.1.3. Postulado 3 - Gestión Integral de Riesgos..... | 54 |
| 3.1.4. Postulado 4: Fomento de una Cultura de Innovación | 55 |
| 3.1.5. Postulado 5 - Automatización e Integración de Procesos..... | 56 |
| 3.2. Presentación de la Propuesta:..... | 59 |
| 3.3. Ejecución de la Propuesta: Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S..... | 63 |
| 3.3.1. Descripción del Caso de Estudio..... | 63 |
| 3.3.2. Comportamiento de las Variables Sometidas a Estudio | 63 |
| 3.3.3. Desempeño y Evolución en su Entorno y en el Tiempo Determinado del Estudio | 65 |
| Conclusiones:..... | 67 |
| Recomendaciones:..... | 69 |
| Bibliografía:..... | 71 |
| ANEXOS:..... | 74 |
| Anexos #1 | 74 |
| Anexos #2 | 75 |
| Anexos #3 | 77 |
| Anexos #4 | 79 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales..... | 39 |
| Ilustración 2 Percepción de la Transformación Digital | 40 |
| Ilustración 3 Impacto en el trabajo diario | 40 |
| Ilustración 4 Satisfacción y Expectativas | 41 |
| Ilustración 5 Experiencia con servicios digitales..... | 42 |
| Ilustración 6 Satisfacción del cliente | 42 |
| Ilustración 7 Percepción de la Transformación Digital | 43 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 8 Expectativas y Recomendaciones | 44 |
| Ilustración 9 Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales..... | 44 |
| Ilustración 10 Resultados obtenidos sobre la percepción de la transformación | 45 |
| Ilustración 11 Resultados obtenidos sobre el impacto en el trabajo diario..... | 46 |
| Ilustración 12 Cultura y adaptación | 47 |
| Ilustración 13 Satisfacción y expectativas de los clientes. | 47 |

Índice de tablas

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Variables de operación..... | 19 |
| Tabla 2 Valores muestrales..... | 36 |
| Tabla 3 Operacionalización de variables | 38 |
| Tabla 4 Cuestionario a empleados sobre conocimiento y uso de tecnologías | 39 |
| Tabla 5 Percepción de la Transformación Digital | 39 |
| Tabla 6 Impacto en el trabajo diario | 40 |
| Tabla 7 Cuestionario a empleados sobre su satisfacción y expectativas | 41 |
| Tabla 8 Cuestionario a clientes sobre su experiencia con nuestros servicios | 41 |
| Tabla 9 Cuestionario a clientes sobre su satisfacción del cliente. | 42 |
| Tabla 10 Cuestionario a clientes sobre la percepción de la transformación digital. | 43 |
| Tabla 11 Cuestionario a clientes sobre expectativas y recomendaciones..... | 43 |
| Tabla 12 Resultados obtenidos sobre conocimiento y uso de tecnología..... | 44 |
| Tabla 13 Resultados obtenidos sobre la percepción de la transformación digital. | 45 |
| Tabla 14 Resultados obtenidos sobre el impacto en el trabajo diario..... | 45 |
| Tabla 15 Cultura y adaptación | 46 |
| Tabla 16 Satisfacción y expectativas de los clientes. | 47 |
| Tabla 17 Componentes del Plan de Implementación..... | 60 |
| Tabla 18 Presupuesto | 62 |

Introducción:

Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S., una empresa ecuatoriana especializada en servicios de asesoría empresarial en gestión administrativa enfrenta una necesidad inmediata de transformación digitalización a fin de mantenerse competitiva en su segmento. Fundada en 2022, la empresa ha logrado establecerse mediante alianzas estratégicas con concesionarios, inmobiliarias, bancos y cooperativas de ahorro y crédito, pero su actual infraestructura tecnológica y operativa no es adecuado para enfrentar los retos del mercado digital contemporáneo.

La empresa utiliza un sistema comercial propio llamado SAPBY y licencias de calificadoras de crédito como Equifax y Aval. Sin embargo, la integración y la eficiencia de estas tecnologías no son óptimas, lo cual impacta negativamente en su capacidad de reacción y en la satisfacción de sus clientes. La necesidad de transformación digital es crítica para Latinoamericana de Negocios, ya que la competencia en el sector financiero-comercial se ha intensificado con la creciente incorporación de tecnologías emergentes por parte de otras empresas.

La prioridad de Latinoamericana de Negocios radica en la implementación de un ecosistema digital que optimice sus procesos operativos, mejore la experiencia del cliente y fortalezca su competitividad. La actual situación muestra que la empresa tiene procesos operativos manuales y una baja adopción de tecnologías emergentes, lo que resulta en una eficiencia operativa reducida, errores operativos frecuentes y una experiencia de la cliente subóptima.

Las principales causas de esta situación problemática incluyen una infraestructura tecnológica obsoleta, procesos operativos manuales y una baja adopción de tecnologías emergentes. Estos factores resultan en una eficiencia operativa reducida, errores operativos frecuentes y una experiencia de la cliente subóptima. A su vez, estos problemas afectan la competitividad de la empresa, limitando su capacidad para captar y mantener clientes, y dificultando su expansión en el mercado local y nacional.

Si no se toman medidas para abordar estos desafíos, Latinoamericana de Negocios pone en peligro su participación en el mercado frente a competidores más digitalizados, lo que podría llevar a una disminución en sus ingresos y eventualmente, a su salida del mercado. Por el contrario, la implementación exitosa de un ecosistema digital podría posicionar a la empresa como líder dentro del sector financiero-comercial, mejorando su eficacia operativa, optimizando la experiencia del cliente y fortaleciendo su competitividad.

Este estudio se enfocará en el análisis y desarrollo de estrategias para la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios, con un enfoque en el mercado ecuatoriano. El estudio incluirá la evaluación de opciones tecnológicas y estratégicas, la detección de desafíos y la propuesta de soluciones específicas para la empresa.

Estudios previos han evidenciado que muchas Pymes, especialmente en Latinoamérica, enfrentan retos significativos en su proceso de evolución digital. Por ejemplo, el estudio "Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19" estudia cómo las MiPymes adoptaron la tecnología como respuesta a la pandemia y muestra un avance significativo en los índices de transformación digital generado por la situación pandémica. Sin embargo, este avance no ha sido uniforme, y muchas empresas aún enfrentan barreras estructurales como la infraestructura digital limitada y restricciones socioeconómicas que impiden una adopción tecnológica completa.

Otro estudio, "Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales", destaca que una transformación digital exitosa, siempre requiere una visión estratégica clara y además, el compromiso de la alta dirección, factores que a menudo están ausentes en muchas Pymes. Este estudio también señala la necesidad de priorizar la experiencia del usuario y fomentar una formación de innovación, aspectos en los que Latinoamericana de Negocios debe mejorar significativamente.

La evolución digital en el contexto de Pymes y su adopción en sectores como el financiero-comercial aún presenta varios desafíos no resueltos. En "Modelo de diagnóstico y metodología para la transformación digital de las PYMES", se identifican diversas barreras que enfrentan las Pymes para alcanzar una madurez digital completa, incluyendo la falta de

conocimientos técnicos y recursos financieros. Estas barreras son particularmente relevantes para Latinoamericana de Negocios, que necesita superar estos obstáculos para implementar un ecosistema digital eficaz.

En resumen, mientras que encuentran avances en la acogida de la tecnología digital en las Pymes, la situación de Latinoamericana de Negocios refleja una necesidad urgente y específica de transformación digital. Esta investigación no solo abordará los desafíos únicos que enfrenta la empresa, sino que también contribuirá a llenar el vacío en el conocimiento práctico sobre cómo las Pymes pueden implementar eficazmente ecosistemas digitales en el sector financiero-comercial en América Latina.

La pregunta de investigación en este trabajo es: **¿Cuáles son las estrategias y desafíos que enfrenta Latinoamericana de Negocios en la implementación de un ecosistema digital para lograr su consolidación en el mercado local y nacional?**

El objetivo general de esta investigación es **“Analizar las estrategias y desafíos en la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios para su consolidación en el mercado local y nacional”**. Y los objetivos específicos son:

- Identificar las necesidades y requerimientos específicos de transformación digital en Latinoamericana de Negocios en el contexto del sector financiero-comercial.
- Evaluar las opciones tecnológicas y estratégicas disponibles para la implementación del ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios.
- Determinar los desafíos y obstáculos potenciales en la implementación del ecosistema digital y proponer estrategias para superarlos.
- Diseñar un plan detallado de implementación del ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios, incluyendo cronograma, recursos necesarios y métricas de éxito.

La hipótesis formulada para esta investigación es: **“Si Latinoamericana de Negocios implementa un ecosistema digital basado en tecnologías emergentes y estrategias de innovación, entonces mejorará su eficiencia operativa, optimizará la experiencia del cliente y fortalecerá su competitividad en el mercado financiero comercial.”** Dicha hipótesis se basa en la idea de que la incorporación de tecnologías digitales avanzadas puede

transformar radicalmente los procesos operativos de la empresa, haciéndolos más eficientes y menos propensos a errores. Se contemplan las siguientes variables:

| Variable | Definición | Indicadores |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Independiente | | |
| Implementación de un ecosistema digital. | La adopción e integración de tecnologías emergentes (como inteligencia artificial, análisis de big data, automatización de procesos, plataformas digitales) y la aplicación de estrategias de innovación en los procesos y servicios de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> -Número y tipo de tecnologías digitales implementadas. -Nivel de integración de las tecnologías digitales en procesos operativos. -Inversiones realizadas en infraestructura tecnológica y capacitación. |
| Dependientes | | |
| Eficiencia Operativa: | La capacidad de la empresa para llevar a cabo sus procesos de manera rápida, efectiva y con el mínimo de recursos necesarios. | <ul style="list-style-type: none"> -Reducción en los tiempos de procesamiento de transacciones. -Disminución de errores operativos. -Aumento en la productividad de los empleados. |
| Optimización de la Experiencia del Cliente: | La mejora en la percepción y satisfacción del cliente versus los servicios ofrecidos por la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de satisfacción del cliente medido mediante encuestas. -Facilidad de uso y accesibilidad de los servicios digitales. -Tasa de retención y lealtad del cliente |

| | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecimiento de la Competitividad: | La capacidad de la empresa para competir eficazmente en el mercado financiero-comercial, ganando y manteniendo una ventaja sobre sus competidores. | -Participación de mercado. -Crecimiento en el número de clientes. -Comparación de desempeño financiero-comercial con competidores. |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Tabla 1 Variables de operación.
Elaborado por: Byron Yucailla,*

La transformación digital de la empresa es necesaria para mejorar su eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y reforzar su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado. La implementación de un ecosistema digital permitirá superar sus desafíos actuales relacionados con la infraestructura tecnológica obsoleta y los procesos operativos manuales. Al adoptar tecnologías emergentes, la empresa podrá reducir los tiempos de procesamiento de transacciones, disminuir errores operativos e incrementar la productividad de sus empleados.

Además, la optimización de la experiencia de sus clientes es un objetivo fundamental para cualquier empresa que busque consolidarse en el mercado. La incorporación de tecnologías digitales avanzadas permitirá a Latinoamericana de Negocios personalizar sus servicios y generar un aumento en la interacción con sus clientes. Un enfoque basado en el cliente, habilitado por tecnologías como la inteligencia artificial y las plataformas CRM, puede aumentar significativamente la percepción positiva del cliente. La facilidad de uso y accesibilidad a los servicios digitales son factores críticos para conservar una base de clientes leales y atraer nuevos clientes. La optimización en la experiencia del cliente asimismo puede resultar en una mayor retención y lealtad del cliente, lo que es esencial para el incremento sostenido de Latinoamericana de Negocios.

La competencia en el segmento automotriz financiero es intensa, y la adopción de un ecosistema digital nos puede proporcionar una ventaja competitiva significativa. Al integrar tecnologías digitales en los procesos operativos, la empresa puede ofrecer servicios más eficientes e innovadores que sus competidores. Esto además de mejorar la eficiencia y la

experiencia del cliente, situará a la empresa como una referencia en innovación en su segmento. La capacidad de ofrecer servicios más avanzados y eficientes puede generar un aumento en la participación de mercado y el crecimiento del número de clientes.

Esta transformación digital también contribuirá al cuerpo de conocimientos sobre estrategias y desafíos en la transformación digital de empresas en el campo financiero-comercial. La presente investigación proporcionará un entendimiento detallado de los obstáculos y oportunidades en la incorporación de la transformación digital en este sector específico. Los resultados y recomendaciones de esta investigación no solo beneficiarán a la empresa en cuestión, sino que también servirán como una herramienta metodológica para otras empresas que enfrentan desafíos similares. Al documentar y analizar el proceso de transformación digital, esta investigación proporcionará valiosas enseñanzas y estrategias efectivas que pueden ser aplicadas en otros contextos empresariales.

Capítulo 1

Capítulo I: Marco teórico:

1.1 Contextualización espacio temporal del problema

1.1.1 Contextualización a nivel macro:

A nivel global, la transformación digital se ha vuelto una prioridad estratégica para empresas de diversos sectores. Impulsada por los progresos tecnológicos como el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático, el blockchain y el big data, la digitalización ha revolucionado la operación y competencia en el mercado. Según Martínez, J., Romo, L., y Riascos, S. (2024), un informe del McKinsey Global Institute muestra que las empresas que implementaron la digitalización, han experimentado un notable aumento en su eficiencia operativa, disminución de costos y aumento en la satisfacción del cliente.

En América Latina, la transformación digital también ha sido relevante, aunque su adopción ha sido más lenta en comparación con América del Norte y Europa. Algunos factores como la limitada infraestructura tecnológica, la brecha digital y restricciones socioeconómicas han sido barreras significativas para muchas empresas en la región. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 dinamizó la adopción de tecnologías digitales, ya que las empresas tuvieron que acoplarse rápidamente para sobrevivir en un entorno de confinamiento y distanciamiento social. Según Campos, J., Choque, C., Olmos, D., y Uribe, Y. (2024), un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indica que las MiPymes que adoptaron tecnologías digitales durante la pandemia mostraron mayor resiliencia y capacidad de recuperación.

1.1.2 Contextualización a nivel meso:

En Ecuador, la transformación digital ha cobrado relevancia, en especial dentro del sector financiero-comercial. La adopción de tecnologías emergentes ha sido impulsada por la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en un mercado competitivo. Sin embargo, muchas empresas ecuatorianas, especialmente las Pymes, aún

enfrentan desafíos importantes en su proceso de digitalización. Estos desafíos incluyen la falta de infraestructura tecnológica apropiada, la falta de personal preparado en tecnologías digitales y la resistencia al cambio cultural dentro de las organizaciones.

El gobierno ecuatoriano ha puesto en práctica diversas políticas y programas para promover la transformación digital en el país. Por ejemplo, el Quinto Suplemento del Registro Oficial No.459, 26 de mayo (2021), la "Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual" busca impulsar la digitalización en varios sectores económicos mediante incentivos fiscales y la formación de un marco regulatorio favorable. A pesar de estos esfuerzos, la adopción de tecnologías digitales en Ecuador sigue siendo desigual, con una mayor concentración de empresas digitalizadas en ciudades principales como Quito y Guayaquil, mientras que las zonas rurales y menos desarrolladas enfrentan barreras significativas.

1.1.3 Contextualización a nivel micro:

Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S., una empresa ecuatoriana especializada en servicios de asesoría financiero comercial en áreas automotriz, inmobiliaria y de micro proyectos, enfrenta una necesidad urgente de transformación digital. La empresa se encuentra en un punto crítico, ya que su infraestructura tecnológica actual y sus procesos operativos manuales no son suficientes para mantenerse competitiva en el mercado financiero-comercial.

La empresa utiliza un sistema comercial propio llamado SAPBY y licencias de calificadoras de crédito como Equifax y Aval para personalizar sus servicios y optimizar sus procesos operativos. Sin embargo, la integración y eficiencia de estas tecnologías no son óptimas, lo cual impacta negativamente en el nivel de respuesta y en la satisfacción del cliente. Además, la empresa enfrenta obstáculos adicionales, como la ausencia de personal especializado en tecnologías digitales y la necesidad de cambiar su cultura organizacional para adoptar un enfoque más digital.

Para Latinoamericana de Negocios, la implementación de un ecosistema digital es una necesidad estratégica para mejorar su eficiencia operativa y la experiencia del cliente, y es vital

para desenvolverse adecuadamente en un mercado altamente competitivo y digitalizado. La empresa debe superar estas barreras y adoptar tecnologías emergentes para reforzar presencia en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible en el futuro.

1.2 Investigaciones previas.

Para comprender la actual situación respecto a la transformación digital en el sector financiero-comercial, se han revisado trabajos relevantes que investigan aspectos relacionados con la digitalización en Pymes, enfocándose mayormente en el contexto latinoamericano y ecuatoriano. Estos estudios ayudan a identificar patrones, desafíos y mejores prácticas aplicables a Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S.

1. "Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19" - Martínez, J., Romo, L., Riascos, S. (2024)

- **Fuente:** Journal of Technology Management & Innovation
- **Enfoque:** Analizó cómo las MiPymes en el Valle del Cauca, Colombia, adoptaron tecnologías como respuesta a la pandemia de COVID-19.
- **Metodología:** Investigación mixta con enfoque descriptivo, comparando datos de varias MiPymes en dos momentos clave.
- **Conclusiones:** Se observó un progreso sustancial en la digitalización impulsado por la pandemia, destacando la necesidad de políticas de apoyo gubernamentales y capacitación en tecnologías digitales. Para nuestra investigación este trabajo valida los procedimientos de transformación digital a fin de mejorar los resultados operativos.

2. "Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales" - Campos, J., Choque, C., Olmos, D., Uribe, Y. (2024)

- **Fuente:** Revista Venezolana de Gerencia
- **Enfoque:** Identificó las estrategias más adecuadas para la transformación digital de empresas tradicionales.
- **Metodología:** Documental y bibliográfica, analizando fuentes secundarias.

- **Conclusiones:** La clara visión estratégica y el compromiso de los altos directivos son cruciales. Priorizar la experiencia del cliente y fomentar una fuerte cultura de innovación son esenciales para el éxito. Para nuestra investigación, este trabajo nos sirve de guía a fin de optar por las mejores estrategias en base a experiencias anteriores.

3. "Modelo de diagnóstico y metodología para la transformación digital de las PYMES" - Arjona, B. (2022)

- **Enfoque:** Analizó barreras y oportunidades para la digitalización de Pymes en América Latina, con un enfoque en Ecuador.
- **Metodología:** Mixta, evaluando el estado de la digitalización y proponiendo un modelo de diagnóstico.
- **Conclusiones:** Las principales barreras incluyen la escasez de infraestructura tecnológica, falta de personal capacitado y resistencia al cambio. Las recomendaciones incluyen programas de capacitación e incentivos gubernamentales. Este trabajo es de vital importancia en nuestra investigación debido a que, al tratarse de un enfoque local, nos permite resolver ciertas incógnitas previas sobre los comportamientos en el desarrollo del ciclo de transformación digital.

4. "Transformación Digital de las Organizaciones hacia la Industria 4.0" - Cañizares, C. (2022)

- **Fuente:** Tesis Doctoral, UNED
- **Enfoque:** Analizó cómo las organizaciones están adaptando sus procesos hacia la Industria 4.0.
- **Conclusiones:** La implementación de tecnologías como IoT, IA y big data mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Se recomienda desarrollar estrategias de transformación digital personalizadas. Para nuestra investigación estas recomendaciones representan un aporte significativo para el desarrollo ya que optaremos prioritariamente por tener un enfoque personalizado.

5. "Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital" - González Varona, J.M. (2024)

- **Fuente:** Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid
- **Enfoque:** Aborda los desafíos que sortean las PYMES en el camino de la transformación digital, enfatizando la necesidad de desarrollar competencias organizacionales específicas para facilitar dicha transformación.
- **Metodología:** Mixta que combina un análisis teórico exhaustivo con estudio de caso y entrevistas a expertos. Se desarrolla y valida un modelo de competencia organizacional específico para Pymes.
- **Conclusiones:** Las competencias organizacionales específicas son cruciales para superar estos desafíos y recomienda un modelo de madurez digital adaptado a las necesidades de las Pymes. La investigación destaca la importancia de un liderazgo comprometido y la urgencia de políticas de apoyo para facilitar la evolución digital en este sector. Para nuestra investigación esta tesis doctoral nos aporta una guía preventiva sobre los posibles obstáculos que podamos encontrar en el desarrollo de la misma.

1.3 Relevancia para Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S.

Estas investigaciones destacan varios puntos comunes relevantes para la transformación digital de Latinoamericana de Negocios como:

- **Visión Estratégica y Compromiso de la Alta Dirección:** Que es esencial para el éxito de la transformación digital.
- **Priorizar la Experiencia del Cliente y Fomentar la Innovación:** Que se debe integrar en el plan de transformación digital de la empresa.
- **Barreras Significativas:** Como la inexistencia de infraestructura tecnológica, falta de personal capacitado y resistencia al cambio, deben abordarse mediante programas de capacitación, inversión en infraestructura tecnológica y estrategias de gestión del cambio.

Las enseñanzas obtenidas y las prácticas óptimas identificadas en estos estudios pueden guiar el diseño e implementación de un ecosistema digital eficaz que: Mejore la eficiencia operativa; optimice la experiencia del cliente y fortalezca la competitividad de la empresa en el mercado financiero - comercial.

1.4 Cuerpo teórico- conceptual.

Consciente en que la digitalización hace referencia al proceso de integrar tecnologías digitales en todos los niveles de la empresa, transformando de manera esencial su funcionamiento y la manera en que genera valor a sus clientes. Este proceso genera un cambio cultural que exige a las instituciones cuestionar permanentemente el status quo, que experimenten y se sientan cómodas con el fracaso, consideramos que en este estudio es pertinente:

1. **Desarrollar una Visión Estratégica Clara:** Mediante la “Definición de Objetivos”, se debe establecer metas específicas y medibles para la transformación digital. Y mediante el “Compromiso de la Alta Dirección” se debe asegurar que los líderes de la empresa estén comprometidos y participen activamente en el proceso.
2. **Invertir en Infraestructura Tecnológica:** Con una “Actualización de Sistemas”, podemos modernizar los sistemas tecnológicos para soportar nuevas herramientas y tecnologías. Y con la “Integración de Plataformas” podemos garantizar que las tecnologías existentes, como SAPBY, Equifax y Aval, estén bien integradas para maximizar la eficiencia.
3. **Capacitar al Personal en Tecnologías Digitales:** Mediante “Programas de Formación” que permitan implementar programas de capacitación continua en tecnologías emergentes y habilidades digitales. También el “Fomento de una Cultura de Innovación” para promover un ambiente donde se valore la experimentación y se acepte el fracaso como parte del proceso de aprendizaje.
4. **Optimizar la Experiencia del Cliente:** Con la “Personalización de Servicios” se debe emplear tecnologías digitales para proporcionar servicios personalizados y optimizar la interacción con los clientes. También “Plataformas de Gestión de Relación con el

Cliente (CRM)” se debe implementar y optimizar el uso de plataformas CRM para gestionar mejor las relaciones con los clientes y aumentar su satisfacción.

5. **Adoptar Tecnologías Emergentes:** Con la “Inteligencia Artificial y Análisis de Datos”: Aprovechar estas tecnologías para mejorar la toma de decisiones y los procesos operativos. También la “Automatización de Procesos” para brindar soluciones de automatización para tareas repetitivas y susceptibles a errores.
6. **Desarrollar Estrategias de Gestión del Cambio:** Con la “Comunicación Efectiva”: Hay que mantener una comunicación abierta y transparente sobre los cambios y su repercusión en la organización. La “Gestión de la Resistencia al Cambio” debe identificar y abordar las resistencias internas mediante estrategias efectivas de gestión del cambio.

1.5 Concepciones teóricas actuales sobre transformación digital

1.5.1 Modelo de Madurez Digital de Forrester

El Modelo de Madurez Digital de Forrester es una herramienta ampliamente reconocida para analizar el nivel de aceptación de tecnologías digitales en una organización. Esta herramienta clasifica a las compañías en cuatro segmentos de madurez digital:

- **Escéptico:** Empresas que se resisten al cambio y continúan invirtiendo principalmente en canales tradicionales. Estas organizaciones no creen en la influencia de la disrupción digital y suelen tener una baja adopción de tecnologías emergentes.
- **Adoptador:** Empresas que comienzan a invertir en tecnología digital y desarrollan estrategias competitivas que dependen de lo digital. Estas empresas reconocen la importancia de la digitalización, pero su enfoque suele ser limitado a ciertas áreas específicas.
- **Colaborador:** Empresas que realizan inversiones significativas en tecnología e innovación digital, priorizando tanto el rendimiento como la experiencia del cliente. Estas empresas buscan integrar tecnologías digitales en todas sus operaciones y procesos.

- **Diferenciador:** Empresas que obtienen la mayor parte de sus ingresos a través de canales digitales y que permanentemente desarrollan experiencias enfocadas en el cliente. Estas empresas están completamente digitalizadas y lideran la innovación en su sector.

Este modelo permite evaluar la situación actual de digitalización y desarrollar un plan de acción para avanzar hacia niveles superiores de madurez digital. La empresa, puede utilizarlo para diagnosticar su posición actual y elaborar un plan estratégico para su transformación digital.

1.5.2 Teoría del Valor Digital

Se centra en cómo la inclusión de tecnologías digitales puede crear nuevas oportunidades de valor tanto para las empresas como para sus clientes y sostiene que la digitalización no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas:

- **Mejorar la Experiencia del Cliente:** Utilizando tecnologías como el big data y la inteligencia artificial, las empresas pueden personalizar servicios y productos según las necesidades y preferencias de los clientes, lo que incrementa la satisfacción y la lealtad del cliente.
- **Optimizar las Operaciones Internas:** La mecanización de procesos y la integración de sistemas digitales pueden reducir costos operativos, minimizar errores y aumentar la eficiencia. Esto abarca la incorporación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management).
- **Crear Nuevos Modelos de Negocio:** La digitalización facilita el desarrollo de modelos de negocio innovadores, como plataformas digitales y servicios basados en la nube, que pueden generar nuevas fuentes de ingresos y expandir el alcance del mercado de la empresa.

Para Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S., aplicar la teoría del valor digital implica adoptar tecnologías que permitan:

- **Mejorar la interacción con los clientes:** Implementando herramientas que personalicen la experiencia del cliente y aumenten su satisfacción y lealtad.
- **Optimizar los procesos operativos:** Automatizando tareas e integrando sistemas digitales para reducir costos y errores, mejorando así la eficiencia.
- **Explorar nuevas oportunidades de negocio digital:** Desarrollando modelos de negocio innovadores que generen ingresos adicionales y amplíen el mercado.

Adoptar la teoría del valor digital permitirá a Latinoamericana de Negocios mejorar su eficiencia operativa, ofrecer una mejor experiencia a sus clientes y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento en el entorno digital.

1.5.3 Teoría de la Disrupción Digital

Desarrollada por Clayton Christensen (2020), la teoría de la disrupción digital describe cómo las tecnologías disruptivas pueden transformar industrias enteras. Esta teoría identifica dos tipos de tecnologías disruptivas:

- **Disrupción Sustentadora:** Tecnologías que mejoran el rendimiento de productos o servicios existentes. Estas tecnologías son adoptadas inicialmente por las empresas establecidas para mejorar sus ofertas actuales.
- **Disrupción Disruptiva:** Tecnologías que crean nuevos mercados y desplazan a los jugadores tradicionales. Estas tecnologías suelen ser más accesibles y asequibles, y son adoptadas primero por los segmentos de mercado menos servidos o desatendidos.

Dado que la disrupción digital es esencial para las compañías que buscan seguir siendo competitivas en un entorno en constante cambio, Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S. puede beneficiarse significativamente al implementar tecnologías disruptivas como:

- **Blockchain:** Para mejorar la transparencia en las transacciones financieras, asegurando la integridad y la seguridad de los datos.
- **Inteligencia Artificial:** Para personalizar los servicios y mejorar la experiencia del cliente, adaptándose a sus necesidades y preferencias.

La adopción de estas tecnologías disruptivas puede proporcionar a Latinoamericana de Negocios varias ventajas competitivas, tales como:

- **Mayor Transparencia:** La implementación de blockchain puede ofrecer un nivel de transparencia sin precedentes en las transacciones, lo que incrementa la confianza entre clientes y socios comerciales.
- **Personalización Mejorada:** Utilizar inteligencia artificial permite a la empresa ofrecer servicios personalizados, lo que puede aumentar la satisfacción y lealtad del cliente.
- **Eficiencia Operativa:** Ambas tecnologías pueden contribuir a optimizar los procesos internos, reduciendo costos y errores.

En el caso de Latinoamericana de Negocios, la adopción de tecnologías disruptivas como el blockchain para la transparencia en las transacciones financieras y la IA para la personalización de servicios puede proporcionar ventajas competitivas significativas.

1.6 Enfoque de la Industria 4.0

También llamada como la cuarta revolución industrial, hace referencia a la incorporación de tecnologías avanzadas como el internet de las cosas, el big data, la inteligencia artificial y la robótica en los procesos industriales y de negocio. Este enfoque se caracteriza por utilizar la:

- **Conectividad:** Uso de sensores y dispositivos conectados para recoger y examinar datos en tiempo real, optimizando la visibilidad y la toma de decisiones en toda la cadena de valor.
- **Automatización:** Implementación de sistemas automatizados que reducen la necesidad de intervención humana en procesos repetitivos y de bajo valor, aumentando la eficiencia y reduciendo errores.
- **Personalización:** Capacidad de producir bienes y servicios altamente personalizados a gran escala, respondiendo rápidamente a las demandas fluctuantes del mercado.

La Industria 4.0 representa una oportunidad para Latinoamericana de Negocios de integrar tecnologías avanzadas en sus operaciones, mejorando así la eficiencia, la personalización de los servicios y la competitividad.

1.7 Transformación Digital Centrada en el Cliente

Un enfoque centrado en el cliente implica usar tecnologías digitales para mejorar todas las interacciones y puntos de contacto con los clientes. Este enfoque abarca:

- **Experiencia Omnicanal:** Ofrecer una experiencia coherente y unificada a los clientes mediante todos los canales, tanto físicos como digitales.
- **Personalización:** Emplear datos y análisis para adaptar las interacciones y ofertas a cada cliente, incrementando su satisfacción y lealtad.
- **Interacción Continua:** Mantener una comunicación constante y relevante con los clientes mediante múltiples plataformas, como redes sociales, aplicaciones móviles y correos electrónicos.

Para Latinoamericana de Negocios, adoptar un enfoque centrado en el cliente puede implicar la implementación de plataformas CRM avanzadas y herramientas de análisis de datos para personalizar sus servicios e incrementar la satisfacción del cliente. De acuerdo con las consideraciones anteriores y en el contexto de la transformación digital de Latinoamericana de Negocios, se adoptará una combinación de las teorías del valor y la disrupción digitales.

1.8 Teoría del Valor Digital

La teoría del valor digital sugiere que implementar tecnologías digitales, como sistemas CRM y plataformas de análisis de datos, puede optimizar significativamente la experiencia del cliente al personalizar los servicios y ofrecer respuestas más rápidas y precisas a sus necesidades. Además, esta teoría resalta la importancia de integrar tecnologías digitales en los procesos operativos para elevar la eficiencia y reducir los costos. En el caso de Latinoamericana de Negocios, adoptar un sistema comercial avanzado y herramientas de análisis de datos puede potenciar sus operaciones y mejorar la satisfacción del cliente.

1.9 Teoría de la Disrupción Digital

Por otro lado, la teoría de la disrupción digital enfatiza la necesidad de innovar y adaptarse a las tecnologías emergentes para conservarse competitivo en un mercado en rápida

evolución. La implementación de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial para la personalización de servicios y el blockchain para la seguridad y transparencia en las transacciones, puede proporcionar a Latinoamérica de Negocios una ventaja competitiva significativa. Además, esta teoría sugiere que las compañías que no adopten tecnologías disruptivas tienen el riesgo de ser desplazadas por competidores más innovadores.

1.10 Recomendaciones y Tendencias Clave

Al analizar la bibliografía sobre transformación digital, se encuentran varias tendencias y recomendaciones aplicables a Latinoamérica de Negocios Bycars S.A.S.:

1. Impacto de la Pandemia de COVID-19:

- Estudios como el de Martínez et al. (2024) destacan que la pandemia actuó como un catalizador para la adopción de tecnologías digitales en muchas MiPymes en América Latina, mejorando su resiliencia y capacidad de adaptación en tiempos de crisis. Esto subraya la importancia de la digitalización para enfrentar desafíos externos imprevistos y mejorar la sostenibilidad a largo plazo.

2. Visión Estratégica y Liderazgo:

- El trabajo de Campos-Dávila et al. (2024) sobre estrategias de transformación digital en empresas tradicionales resalta la necesidad de una visión estratégica clara y el compromiso de la alta dirección para una transformación exitosa. La falta de liderazgo y una visión estratégica son barreras significativas para la digitalización. Para Latinoamérica de Negocios, esto implica que la alta gerencia debe estar profundamente involucrada en la planificación e implementación del ecosistema digital, estableciendo una visión clara y objetivos específicos para guiar el proceso de transformación.

3. Capacitación y Desarrollo de Habilidades:

- El estudio de Achieng y Malatji (2022) sobre la digitalización de Pymes en África subsahariana indica que la inversión en formación y desarrollo de competencias digitales es imperante para el logro de la transformación

digital. Esto es aplicable a Latinoamérica de Negocios, donde la falta de personal capacitado ha sido identificada como una barrera. Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades digitales puede ayudar a romper esta barrera, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de la compañía para aprovechar plenamente las tecnologías emergentes.

1.11 Tendencias actuales

- **Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Automático (ML):** La IA y el ML están transformando cómo operan las empresas, permitiendo la automatización de procesos, la mejora en la toma de decisiones y la personalización de la experiencia del cliente. Bughin et al. (2013) y Agudo (2018) han subrayado la importancia de la IA en la transformación digital, destacando su potencial para mejorar la eficiencia y crear nuevas oportunidades de negocio.
- **Big Data y Análisis de Datos:** El uso de big data y análisis avanzado permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos, identificar patrones y tendencias, y personalizar ofertas y servicios. Montoriol (2015) y Yepes (2017) han explorado cómo el análisis de big data puede proporcionar una ventaja competitiva significativa, mejorando el entendimiento del comportamiento del cliente y optimizando las operaciones.
- **Internet de las Cosas (IoT):** El IoT permite la interconexión de dispositivos y sistemas, recopilando datos en tiempo real para mejorar la visibilidad y el control de los procesos operativos. La investigación de Londoño y López (2019) sobre la transformación digital en Colombia destaca la creciente importancia de la IoT en la optimización de las cadenas de suministro y la mejora de la eficiencia operativa.
- **Blockchain:** La tecnología blockchain ofrece mayor transparencia y seguridad en las transacciones, lo que es especialmente relevante para el sector financiero. Buainain et al. (2021) han analizado el impacto del blockchain en la transformación digital, destacando su potencial para transformar la manera en que se administran y verifican las transacciones comerciales.

- **Transformación Digital Centrada en el Cliente:** La personalización y la creación de experiencias omnicanal son tendencias clave en la transformación digital. Según Carreño-Hernández (2023), las empresas que adoptan un enfoque orientado al cliente, empleando datos y análisis para adaptar las interacciones de manera personalizada, obtienen mayores niveles de satisfacción y lealtad por parte del cliente.
- **Capacitación y Desarrollo de Habilidades Digitales:** La formación continua en habilidades digitales es esencial para que las empresas puedan aprovechar plenamente las tecnologías emergentes. La investigación de Achieng y Malatji (2022) resalta la urgencia de invertir en la capacitación de los colaboradores para garantizar una transformación digital exitosa.
- **Integración de Sistemas y Automatización de Procesos:** La adopción de sistemas ERP y CRM, así como la automatización de procesos, son tendencias críticas para mejorar la eficiencia operativa. Riascos, Aguilera y Romo (2023) subrayan la importancia de integrar sistemas digitales para optimizar las operaciones y mejorar la gestión del conocimiento en las organizaciones.
- **Cultura de Innovación:** Promover una cultura de innovación dentro de la empresa es crucial para la transformación digital. Campos-Dávila et al. (2024) destacan que las empresas que promueven la innovación y la experimentación están mejor posicionadas para acoplarse a los cambios tecnológicos y competir en el mercado.

Capítulo 2

Capítulo II: Marco metodológico.

2.1. Enfoque metodológico.

La investigación para la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S. adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se eligió este enfoque debido a la naturaleza compleja y multifacética del proceso de digitalización, que demanda tanto una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los actores involucrados como una evaluación objetiva de los datos operativos y de rendimiento.

2.1.1. Cuantitativo: El enfoque cuantitativo permitió recolectar datos medibles sobre la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el impacto de las tecnologías digitales en los procesos de la empresa. Esto incluyó la utilización de encuestas y análisis estadísticos para evaluar los cambios en los indicadores clave de rendimiento (KPI) antes y después de la implementación del ecosistema digital.

2.1.2. Cualitativo: El enfoque cualitativo fue esencial para entender las experiencias, percepciones y actitudes de los empleados, directivos y clientes hacia la transformación digital. Mediante entrevistas en profundidad y grupos focales, se explorarán las barreras percibidas, las expectativas y las sugerencias para mejorar el proceso de digitalización.

Además, esta investigación fue descriptiva y de campo. Es descriptiva porque se enfocará en detallar y examinar el estado actual de la empresa en términos de su digitalización, así como los cambios y mejoras resultantes de la implementación del ecosistema digital. Es de campo porque se llevará a cabo directamente en el entorno real de la empresa, recolectando datos primarios de los empleados, directivos y clientes de Latinoamericana de Negocios.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La población total de estudio en esta investigación se relaciona con los recursos humanos actuales de Latinoamericana de Negocios que en este caso son 300 clientes, 18 empleados y 4 directivos.

2.2.2. Muestra

Para esta investigación, se ha determinado utilizar el total de empleados y directivos y para el muestreo aleatorio de clientes se utilizó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas utilizando un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95%

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

donde:

- n es el tamaño de la muestra,
- N es el tamaño de la población,
- e es el margen de error.

| | | |
|-------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empleados | 18 | Todos los departamentos y funciones dentro de la empresa, para obtener una visión completa de cómo la transformación digital afecta a diversas áreas operativas. |
| Directivos | 4 | Todos los directivos, ya que sus perspectivas y decisiones son cruciales para la implementación y el éxito del ecosistema digital. |
| Clientes | 171 | $n = 300 / (1 + 300*(0.05)^2)$ que resulta 171 individuos |

*Tabla 2 Valores muestrales.
Elaborada por Byron Yucailla*

2.3 Técnicas de recolección y Procesamiento de la información

Encuestas: Se aplicaron encuestas estructuradas a todos los empleados (18) y (171) clientes para recolectar datos cuantitativos sobre la percepción de la digitalización, la

satisfacción con los servicios digitales y la eficiencia operativa. Estas encuestas fueron aplicadas antes de la implementación del ecosistema digital.

Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas semiestructuradas con empleados (6) representantes de los principales departamentos (marketing, ventas y administración) para explorar a fondo sus experiencias y percepciones acerca de la transformación digital y con los 4 directivos principales de la empresa. Estas entrevistas se realizaron antes de la implementación digital y proporcionaron información cualitativa rica que complementaron los datos cuantitativos. Los mismos que fueron resumidos en tablas y tabulados utilizando Excel para facilitar el análisis.

2.4. Operacionalización de Variables.

| OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variable | Definición | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos de recolección de datos |
| Independiente: Implementación de un Ecosistema Digital | Proceso de integración de tecnologías emergentes y estrategias de innovación en los procesos operativos y de atención al cliente de Latinoamericana de Negocios. | - Tecnologías emergentes | - Número y tipo de tecnologías implementadas | - Entrevistas: Cuestionarios a directivos sobre tecnologías implementadas y su impacto. |
| | | - Estrategias de innovación | - Nivel de integración de tecnologías | - Grupos Focales: Percepción sobre adopción de tecnologías y estrategias innovadoras. |
| | | | - Grado de adopción de estrategias | |
| Dependiente a): Eficiencia Operativa | Habilidad de la empresa para ejecutar procesos de manera rápida, eficiente y con uso óptimo de recursos. | - Productividad | - Tiempo promedio de procesamiento de transacciones | - Entrevistas: Preguntas a directivos y empleados sobre mejoras en eficiencia. |
| | | - Reducción de errores | - Reducción en errores operativos | - Grupos Focales: Discusión sobre agilidad y |

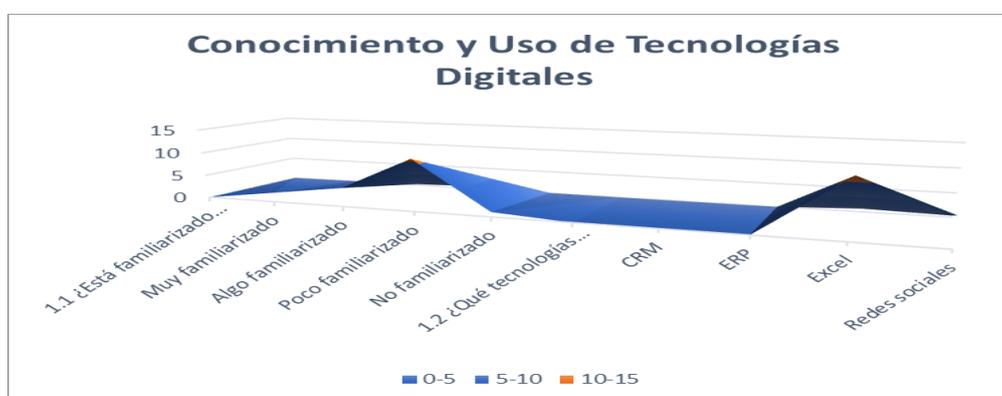
| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | reducción de errores. |
| | | - Agilidad en procesos | - Incremento en productividad | |
| Dependiente b): Optimización de la Experiencia del Cliente | Mejora en la percepción y satisfacción del cliente respecto a los servicios ofrecidos por la empresa. | - Satisfacción del cliente | - Nivel de satisfacción del cliente | - Entrevistas: Preguntas a clientes sobre su satisfacción. |
| | | - Facilidad de uso | - Facilidad de uso de servicios digitales | - Grupos Focales: Evaluación de la percepción del cliente. |
| | | - Retención y lealtad del cliente | - Tasa de retención de clientes | |
| Dependiente c): Fortalecimiento de la Competitividad | Capacidad de la empresa para mantenerse y expandirse en el mercado financiero-comercial. | - Participación de mercado | - Cambio en la participación de mercado | - Entrevistas: Preguntas a directivos sobre competitividad tras la implementación. |
| | | - Crecimiento de clientes | - Crecimiento en número de clientes | - Grupos Focales: Discusión sobre impacto en competitividad. |
| | | - Posicionamiento frente a la competencia | - Comparación de desempeño con competidores | |

*Tabla 3 Operacionalización de variables
Elaborado por: Byron Yucailla*

2.5. Tabulación y Presentación de Gráficos.

| 1. Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1.1 ¿Está familiarizado con las tecnologías digitales utilizadas en su departamento? | | |
| Muy familiarizado | 2 | 11% |
| Algo familiarizado | 4 | 22% |
| Poco familiarizado | 11 | 61% |
| No familiarizado | 1 | 6% |
| Totales | 18 | 100% |
| 1.2 ¿Qué tecnologías digitales utiliza en su trabajo diario? | | |
| CRM | 0 | 0% |
| ERP | 0 | 0% |
| Excel | 12 | 67% |
| Redes sociales | 6 | 33% |
| Totales | 18 | 100% |

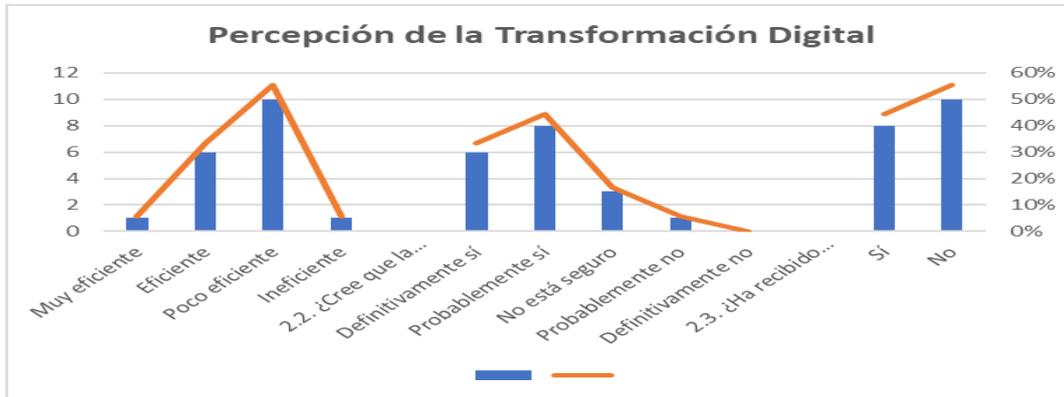
*Tabla 4 Cuestionario a empleados sobre conocimiento y uso de tecnologías
Elaborado por Byron Yucailla.*



*Ilustración 1 Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales
Elaborado por Byron Yucailla*

| 2. Percepción de la Transformación Digital | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 2.1. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos actuales en su departamento? | | |
| Muy eficiente | 1 | 6% |
| Eficiente | 6 | 33% |
| Poco eficiente | 10 | 56% |
| Ineficiente | 1 | 6% |
| Totales | 18 | 100% |
| 2.2. ¿Cree que la implementación de un ecosistema digital mejorará la eficiencia operativa de su trabajo? | | |
| Definitivamente sí | 6 | 33% |
| Probablemente sí | 8 | 44% |
| No está seguro | 3 | 17% |
| Probablemente no | 1 | 6% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 100% |
| 2.3. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías en la empresa? | | |
| Sí | 8 | 44% |
| No | 10 | 56% |
| Totales | 18 | 100% |

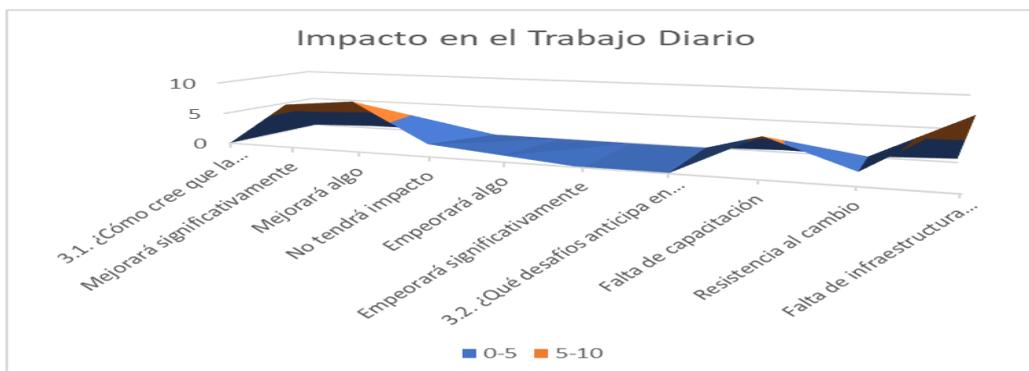
*Tabla 5 Percepción de la Transformación Digital
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 2 Percepción de la Transformación Digital
Elaborado por Byron Yucailla*

| 3. Impacto en el Trabajo Diario | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 3.1. ¿Cómo cree que la digitalización afectará su productividad? | | |
| Mejorará significativamente | 7 | 39% |
| Mejorará algo | 8 | 44% |
| No tendrá impacto | 2 | 11% |
| Empeorará algo | 1 | 6% |
| Empeorará significativamente | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 100% |
| 3.2. ¿Qué desafíos anticipa en la adopción de nuevas tecnologías en su departamento? | | |
| Falta de capacitación | 6 | 33% |
| Resistencia al cambio | 2 | 11% |
| Falta de infraestructura adecuada | 10 | 56% |
| Totales | 18 | 100% |

*Tabla 6 Impacto en el trabajo diario
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 3 Impacto en el trabajo diario
Elaborado por Byron Yucailla*

| 4. Satisfacción y Expectativas | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 4.1. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con el apoyo de la empresa en la adopción de tecnologías digitales? | | |
| Muy satisfecho | 6 | 33% |
| Satisfecho | 9 | 50% |
| Neutral | 2 | 11% |
| Insatisfecho | 1 | 6% |
| Muy insatisfecho | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 67% |
| 4.2. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de transformación digital en la empresa? | | |
| Aumento de capacitaciones especializadas | 4 | 22% |
| Implementar herramientas tecnológicas de fácil uso | 2 | 11% |
| Socialización de la digitalización a todos los niveles | 4 | 22% |
| Maximizar la seguridad informática | 8 | 44% |
| Totales | 18 | 100% |

Tabla 7 Cuestionario a empleados sobre su satisfacción y expectativas
Elaborado por Byron Yucailla



Ilustración 4 Satisfacción y Expectativas
Elaborado por: Byron Yucailla

| 1. Experiencia con los Servicios Digitales | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 1.1. ¿Cómo calificaría su experiencia general con los servicios digitales de la empresa? | | |
| Muy satisfactoria | 35 | 20% |
| Satisfactoria | 80 | 47% |
| Neutral | 38 | 22% |
| Insatisfactoria | 12 | 7% |
| Muy insatisfactoria | 6 | 4% |
| Totales | 171 | 100% |
| 1.2. ¿Qué servicios digitales utiliza con mayor frecuencia? | | |
| Portal de cliente en línea Fangpage | 69 | 40% |
| Aplicación móvil | 0 | 0% |
| Asistencia por chat en línea | 99 | 58% |
| Correo electrónico | 3 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |

Tabla 8 Cuestionario a clientes sobre su experiencia con nuestros servicios
Elaborado por: Byron Yucailla



*Ilustración 5 Experiencia con servicios digitales
Elaborado por: Byron Yucailla*

| 2. Satisfacción del Cliente | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 2.1. ¿Está satisfecho con la facilidad de uso de los servicios digitales ofrecidos por la empresa? | | |
| Muy satisfecho | 31 | 18% |
| Satisfecho | 62 | 36% |
| Neutral | 50 | 29% |
| Insatisfecho | 25 | 15% |
| Muy insatisfecho | 3 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |
| 2.2. ¿Cómo calificaría la rapidez y eficiencia del servicio digital recibido? | | |
| Muy eficiente | 31 | 18% |
| Eficiente | 65 | 38% |
| Neutral | 53 | 31% |
| Ineficiente | 18 | 11% |
| Muy ineficiente | 4 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |

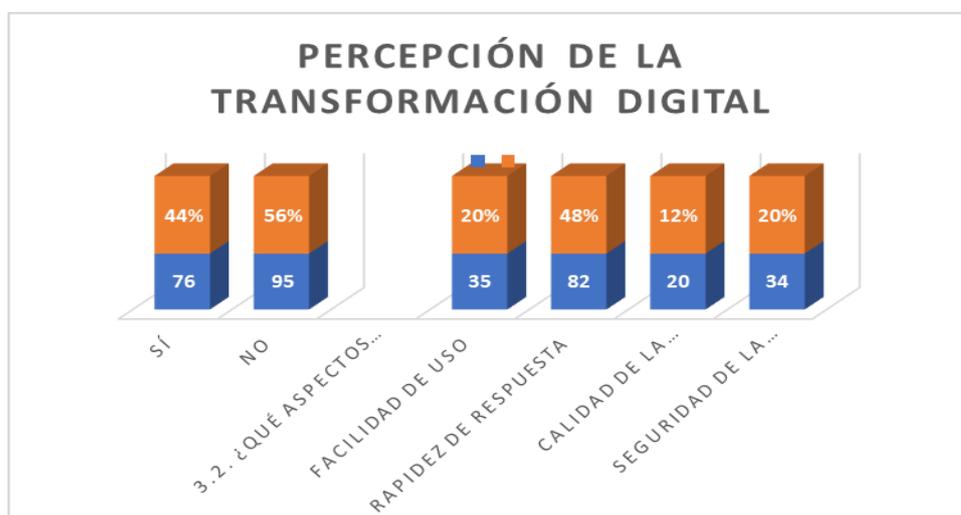
*Tabla 9 Cuestionario a clientes sobre su satisfacción del cliente.
Elaborado por: Byron Yucailla*



*Ilustración 6 Satisfacción del cliente
Elaborado por: Byron Yucailla*

| 3. Percepción de la Transformación Digital | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 3.1. ¿Ha notado alguna mejora en los servicios digitales de la empresa en el último año? | | |
| Sí | 76 | 44% |
| No | 95 | 56% |
| Totales | 171 | 100% |
| 3.2. ¿Qué aspectos de los servicios digitales le gustaría que mejoraran? | | |
| Facilidad de uso | 35 | 20% |
| Rapidez de respuesta | 82 | 48% |
| Calidad de la asistencia | 20 | 12% |
| Seguridad de la información | 34 | 20% |
| Totales | 171 | 100% |

*Tabla 10 Cuestionario a clientes sobre la percepción de la transformación digital.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 7 Percepción de la Transformación Digital
Elaborado por Byron Yucailla*

| 4. Expectativas y Recomendaciones | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 4.1. ¿Qué características adicionales le gustaría ver en los servicios digitales de la empresa? | | |
| Ampliación de servicios digitales | 60 | 35% |
| Cobertura internacional (para migrantes) | 36 | 21% |
| Trámites 100% en línea | 75 | 44% |
| Totales | 171 | 100% |
| 4.2. ¿Recomendaría los servicios digitales de la empresa a otros? | | |
| Definitivamente sí | 86 | 50% |
| Probablemente sí | 63 | 37% |
| No está seguro | 16 | 9% |
| Probablemente no | 5 | 3% |
| Definitivamente no | 1 | 1% |
| Totales | 171 | 100% |
| 4.3. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los servicios digitales de la empresa? | | |
| Incremento de publicidad | 51 | 30% |
| Presencia física en principales ciudades del país | 57 | 33% |
| Oferta de nuevos servicios en otros sectores complementarios | 63 | 37% |
| Totales | 171 | 100% |

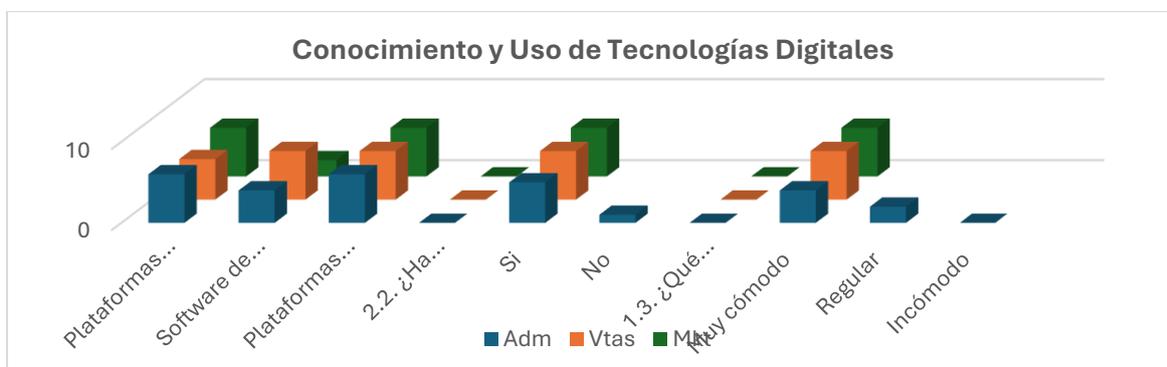
*Tabla 11 Cuestionario a clientes sobre expectativas y recomendaciones.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 8 Expectativas y Recomendaciones
Elaborado por Byron Yucailla*

| 1. Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1.1. ¿Qué tecnologías digitales utiliza en su trabajo diario? | Adm | Vtas | Mkt |
| Plataformas de Gestión de Clientes (CRM) | 6 | 5 | 6 |
| Software de Análisis Financiero | 4 | 6 | 2 |
| Plataformas de Comunicación y Colaboración (Redes, Zoom) | 6 | 6 | 6 |
| Total | 16 | 17 | 14 |
| 2.2. ¿Ha recibido capacitación para el uso de estas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Si | 5 | 6 | 6 |
| No | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 1.3. ¿Qué tan cómodo se siente utilizando estas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Muy cómodo | 4 | 6 | 6 |
| Regular | 2 | | |
| Incómodo | 0 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

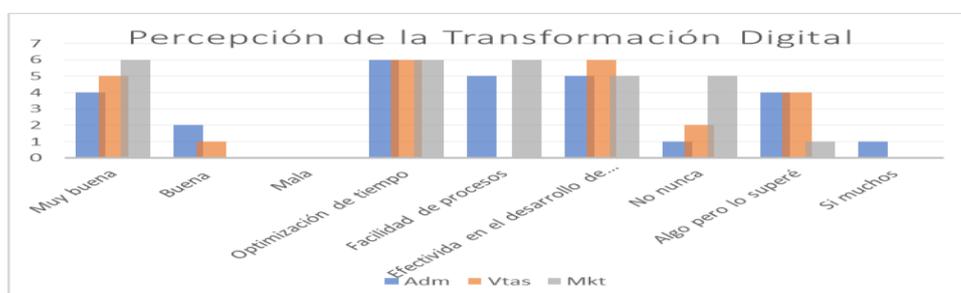
*Tabla 12 Resultados obtenidos sobre conocimiento y uso de tecnología.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 9 Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales
Elaborado por Byron Yucailla*

| 2. Percepción de la Transformación Digital | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 2.1. ¿Cómo describiría su experiencia con la transformación digital en la empresa hasta ahora? | Adm | Vtas | Mkt |
| Muy buena | 4 | 5 | 6 |
| Buena | 2 | 1 | |
| Mala | | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 2.2. ¿Cuáles cree que son los mayores beneficios de la digitalización para su trabajo diario? | Adm | Vtas | Mkt |
| Optimización de tiempo | 6 | 6 | 6 |
| Facilidad de procesos | 5 | 6 | 6 |
| Efectivida en el desarrollo de tareas | 5 | 6 | 5 |
| Total | 16 | 12 | 17 |
| 2.3. ¿Ha enfrentado algún desafío o dificultad con la adopción de nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| No nunca | 1 | 2 | 5 |
| Algo pero lo superé | 4 | 4 | 1 |
| Si muchos | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

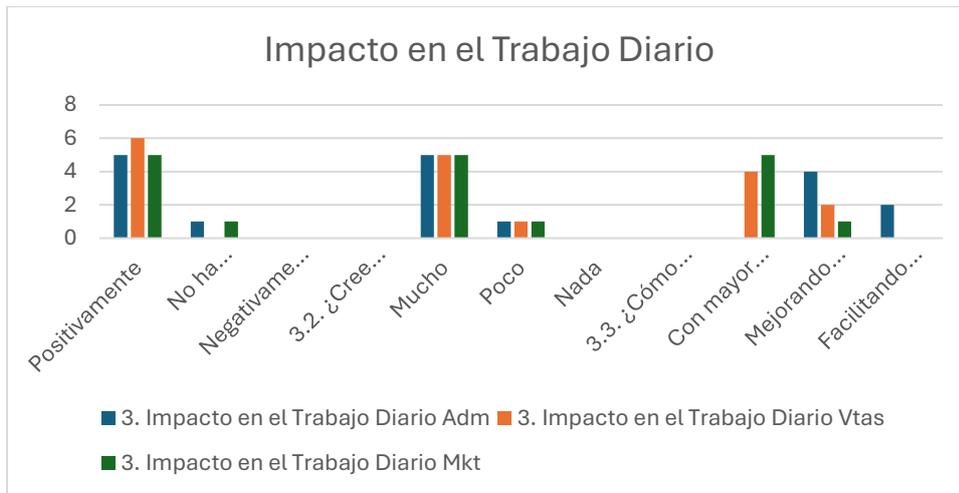
*Tabla 13 Resultados obtenidos sobre la percepción de la transformación digital.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 10 Resultados obtenidos sobre la percepción de la transformación digital.
Elaborado por Byron Yucailla*

| 3. Impacto en el Trabajo Diario | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 3.1. ¿Cómo ha cambiado su trabajo desde la implementación de nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Positivamente | 5 | 6 | 5 |
| No ha cambiado | 1 | 0 | 1 |
| Negativamente | 0 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 3.2. ¿Cree que la digitalización ha mejorado su productividad? | Adm | Vtas | Mkt |
| Mucho | 5 | 5 | 5 |
| Poco | 1 | 1 | 1 |
| Nada | 0 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 3.3. ¿Cómo la digitalización ha mejorado o dificultado su trabajo? | Adm | Vtas | Mkt |
| Con mayor alcance de mercado | | 4 | 5 |
| Mejorando los tiempos de respuesta a clientes | 4 | 2 | 1 |
| Facilitando los procesos internos | 2 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

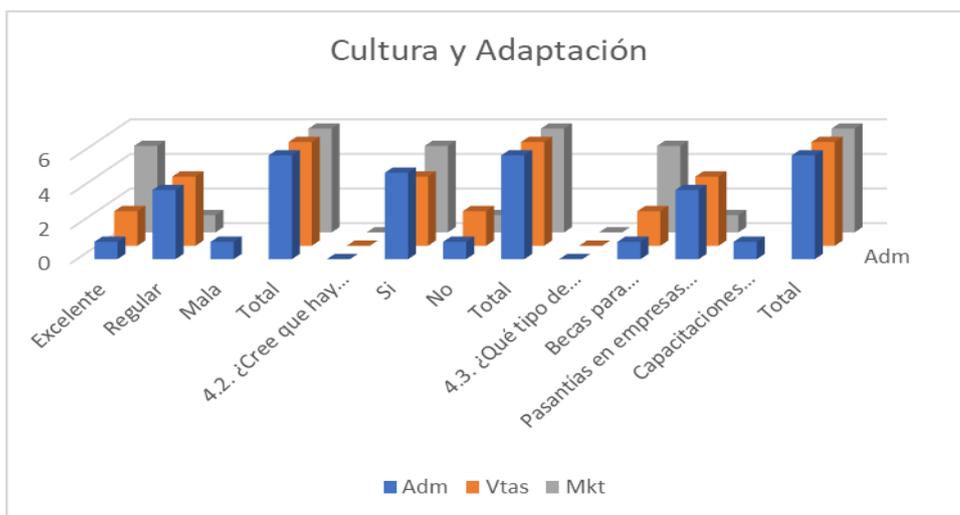
*Tabla 14 Resultados obtenidos sobre el impacto en el trabajo diario.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 11 Resultados obtenidos sobre el impacto en el trabajo diario.
Elaborado por Byron Yucailla*

| 4. Cultura y Adaptación | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 4.1. ¿Cómo describiría la actitud general compañeros hacia la transformación digital? | Adm | Vtas | Mkt |
| Excelente | 1 | 2 | 5 |
| Regular | 4 | 4 | 1 |
| Mala | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 4.2. ¿Cree que hay suficiente apoyo de la empresa para adaptarse a las nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Si | 5 | 4 | 5 |
| No | 1 | 2 | 1 |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 4.3. ¿Qué tipo de apoyo adicional le gustaría recibir? | Adm | Vtas | Mkt |
| Becas para especializaciones | 1 | 2 | 5 |
| Pasantías en empresas proveedoras para buscar mejoras en servicio | 4 | 4 | 1 |
| Capacitaciones permanentes en tendencias digitales | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

*Tabla 15 Cultura y adaptación
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 12 Cultura y adaptación
Elaborado por Byron Yucailla*

| 5. Satisfacción y Expectativas | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 5.1. ¿Está satisfecho con que la empresa inicie el proceso de transformación digital? | Adm | Vtas | Mkt |
| De acuerdo | 1 | 2 | 5 |
| En desacuerdo | 4 | 4 | 1 |
| Indiferente | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 5.2. ¿Qué aspectos del proceso de digitalización le gustaría que mejoraran? | Adm | Vtas | Mkt |
| Seguridad anti hackeo | 1 | 2 | 5 |
| La automatización con chatboots | 4 | 4 | 1 |
| La gestión documental en digital | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

*Tabla 16 Satisfacción y expectativas de los clientes.
Elaborado por Byron Yucailla*



*Ilustración 13 Satisfacción y expectativas de los clientes.
Elaborado por Byron Yucailla*

2.6. Análisis y Comparación de Resultados con Objetivos.

1. Objetivo General

Objetivo: Analizar las estrategias y desafíos en la implementación de un ecosistema digital en Latinoamérica de Negocios para su consolidación a nivel local y nacional.

Resultado: A partir de las encuestas y entrevistas realizadas, se observa una percepción positiva en la mayor parte de los colaboradores y directivos frente a la transformación digital. Sin embargo, persisten obstáculos relacionados con la capacitación y la resistencia al cambio, lo cual indica que se ha avanzado en la identificación de estrategias, pero aún existen áreas de mejora. Por lo tanto, el objetivo general se está cumpliendo parcialmente.

2. Objetivos Específicos

Identificar las necesidades y requerimientos específicos de transformación digital en Latinoamérica de Negocios en el contexto del sector financiero-comercial.

Resultado: Las encuestas revelan que una mayoría significativa de empleados siente que la digitalización es necesaria y reconocen los beneficios de esta. Sin embargo, hay una notable falta de capacitación, lo que constituye una necesidad identificada. Este objetivo se ha cumplido al identificar necesidades clave como la capacitación y la mejora de la infraestructura.

Evaluar las opciones tecnológicas y estratégicas disponibles para la implementación del ecosistema digital en Latinoamérica de Negocios.

Resultado: Tanto empleados como directivos han identificado tecnologías clave como CRM, ERP, y herramientas de automatización como esenciales. Los directivos también han expresado que tecnologías avanzadas como IA y blockchain son vitales para el futuro. Este objetivo se ha cumplido adecuadamente, pues se han evaluado y reconocido opciones tecnológicas estratégicas.

Determinar los desafíos y obstáculos potenciales en la implementación del ecosistema digital y proponer estrategias para superarlos.

Resultado: Los resultados de las entrevistas y encuestas identificaron desafíos como la falta de infraestructura adecuada y resistencia al cambio. Además, se sugirieron estrategias como mayor capacitación y socialización de las nuevas tecnologías. Este objetivo se ha cumplido, ya que se identificaron desafíos y se propusieron estrategias específicas para superarlos.

Elaborar un plan detallado de implementación del ecosistema digital en Latinoamérica de Negocios, incluyendo cronograma, recursos necesarios y métricas de éxito.

Resultado: Aunque las encuestas y entrevistas muestran avances en la implementación de tecnologías y algunas estrategias están en curso, el diseño de un plan detallado que incluya cronogramas y recursos específicos aún no parece completamente desarrollado según los datos disponibles. Este objetivo está en progreso, pero aún no se ha cumplido en su totalidad.

3. Hipótesis

Si Latinoamérica de Negocios implementa un ecosistema digital basado en tecnologías emergentes y estrategias de innovación, entonces mejorará su eficiencia operativa, optimizará la experiencia del cliente y fortalecerá su competitividad en el mercado financiero-comercial.

Resultado: Los datos sugieren que la implementación del ecosistema digital ha comenzado a mejorar la eficacia operativa y la experiencia del cliente, como lo reflejan las respuestas de satisfacción y percepción positiva hacia la transformación digital. Sin embargo, aún existen desafíos que pueden obstaculizar el completo fortalecimiento de la competitividad. La hipótesis se está cumpliendo en cierta medida, aunque es necesario continuar con la implementación para alcanzar completamente los beneficios proyectados.

Conclusión General

Los resultados obtenidos sugieren que se están alcanzando los objetivos establecidos en la investigación, aunque algunos de ellos se encuentran en progreso y requieren de esfuerzos

adicionales para ser alcanzados plenamente. La hipótesis, aunque en camino de cumplirse, aún enfrenta obstáculos que deben ser tratados para garantizar el éxito completo de la transformación digital en Latinoamericana de Negocios.

Capítulo 3

Capítulo III: Propuesta de Implementación Práctica

3.1. Fundamentos de la Propuesta

La implementación de un ecosistema digital en Latinoamérica de Negocios ha demostrado, según los resultados de las encuestas y entrevistas, que existe un potencial significativo para mejorar la eficiencia operativa en la organización.

Los datos reunidos revelan que un 39% de los empleados considera que la digitalización mejorará significativamente su productividad, y un 44% cree que mejorará algo. Sin embargo, se identificó una notable falta de capacitación (56% no ha recibido formación) y la existencia de desafíos como la infraestructura inadecuada (56%), que pueden obstaculizar la plena optimización operativa.

Además, los directivos han identificado tecnologías clave, como la automatización de procesos y el uso de inteligencia artificial, como fundamentales para alcanzar una mayor eficiencia. Estos descubrimientos respaldan la exigencia de un enfoque estratégico en la formación y la modernización de la infraestructura tecnológica para asegurar que la eficiencia operativa se vea efectivamente incrementada.

Así, la propuesta de mejora de la eficiencia operativa se basa en un análisis riguroso de los desafíos actuales y las oportunidades tecnológicas, con un enfoque en el desarrollo de las competencias del equipo y la actualización de los sistemas tecnológicos, lo cual es crítico para consolidar el éxito del ecosistema digital en la empresa.

3.1.1. Postulado 1 - Mejora de la Eficiencia Operativa

Fundamentación Teórica: La Teoría del Valor Digital y el Modelo de Madurez Digital de Forrester son los pilares teóricos que sustentan este postulado. La Teoría del Valor

Digital propone que la adopción de tecnologías digitales facilita la optimización de los procesos internos, a reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, tal como lo demuestran estudios como el de Bughin et al. (2013). El Modelo de Madurez Digital de Forrester, por su parte, evalúa el nivel de adopción tecnológica de una organización y su impacto en la eficiencia operativa, indicando que empresas con mayor madurez digital logran integrar mejor las tecnologías en sus procesos y alcanzar una mayor eficiencia.

Datos Empíricos: Una auditoría de gestión operativa revela que indicadores clave como tiempos de procesamiento y costos operativos muestran oportunidades para mejoras significativas mediante la digitalización. Además, encuestas a empleados confirman la percepción de que la ausencia de herramientas digitales adecuadas es un inconveniente para la eficiencia operativa, lo que refuerza la necesidad de implementar tecnologías que mejoren los procesos y la productividad.

Propuesta de Implementación: La propuesta incluye la implementación de sistemas ERP y CRM para automatizar y coordinar mejor los procesos operativos y de atención al cliente. La automatización de procesos repetitivos, como la facturación y la gestión de inventarios, reducirá errores y liberará tiempo para actividades de mayor valor añadido. Asimismo, se propone el uso de Big Data y análisis de datos para tomar decisiones basadas en datos, permitiendo la identificación y corrección de ineficiencias en tiempo real.

Beneficios Esperados: Los beneficios esperados de esta implementación incluyen una disminución de costos operativos mediante la minimización de errores y redundancias, un aumento de la productividad al liberar a los empleados para tareas más estratégicas, y una mejora en la eficiencia gracias a una mejor organización y flujo de información entre departamentos.

3.1.2. Postulado 2 - Optimización de la Experiencia del Cliente

Fundamentación Teórica: La Teoría de la Transformación Digital Centrada en el Cliente sostiene que el uso de tecnologías digitales para mejorar la interacción con los clientes es primordial para incrementar la satisfacción y lealtad del cliente. Según Carreño-Hernández

(2023), las empresas que adoptan un método centrado en el cliente y utilizan datos para personalizar las interacciones logran mayores niveles de satisfacción. Complementando esta teoría, el Modelo de Madurez Digital de Forrester sugiere que las empresas con alta madurez digital no solo optimizan sus procesos internos, sino que también ofrecen experiencias de cliente superiores, aprovechando la digitalización para una personalización e interacción más eficiente.

Datos Empíricos: La auditoría de gestión operativa resalta que los indicadores de calidad del servicio, como la satisfacción del cliente, la tasa de errores y el número de reclamaciones, indican una clara oportunidad para mejorar la experiencia del cliente mediante la digitalización. Además, los grupos focales con clientes reflejan una fuerte demanda por servicios digitales más accesibles y personalizados, destacando la necesidad de una experiencia coherente a través de diferentes canales.

Propuesta de Implementación:

Plataformas Omnicanal: Desarrollar plataformas digitales que permitan a los clientes interactuar a través de múltiples canales, como web, móvil y redes sociales, de manera integrada. Esto asegura una experiencia uniforme y accesible, mejorando la interacción en todos los puntos de contacto.

Personalización de Servicios: Implementar análisis de datos avanzados para personalizar las ofertas y servicios, proporcionando recomendaciones y atención al cliente proactiva ajustadas a las necesidades individuales de cada cliente.

Inteligencia Artificial y Chatbots: Aplicar soluciones de inteligencia artificial, como chatbots, para ofrecer asistencia al cliente las 24 horas del día, mejorando la capacidad de respuesta y resolviendo consultas frecuentes de manera eficiente.

Beneficios Esperados: La implementación de estas estrategias se espera que resulte en una mejora considerable de la satisfacción del cliente, al ofrecer una experiencia más relevante y accesible. Asimismo, se prevé un aumento en la lealtad del cliente, lo que contribuye a la

retención y potencialmente incrementa los ingresos y la participación de mercado. Además, la digitalización omnicanal y la automatización con chatbots deberían reducir el número de reclamaciones y errores, mejorando la eficiencia y efectividad en la resolución de problemas.

3.1.3. Postulado 3 - Gestión Integral de Riesgos

Fundamentación Teórica: El marco COSO II - ERM (Enterprise Risk Management - Integrado) es un modelo fundamental para la gestión integral de riesgos, proporcionando una estructura que aborda riesgos estratégicos, operativos, de informes y de cumplimiento. Este marco enfatiza la importancia de gestionar riesgos de manera continua e integral, alineando la gestión de riesgos con la apetencia de riesgo de la organización. Complementando esta perspectiva, la Teoría del Valor Digital destaca que la adopción de tecnologías digitales no solo optimiza operaciones, también fortalece la habilidad de la empresa para manejar riesgos, utilizando herramientas avanzadas de análisis de datos y monitoreo continuo.

Datos Empíricos: La auditoría de gestión operativa realizada en Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S. subraya la necesidad crítica de integrar la administración de riesgos en todos los departamentos de la empresa, especialmente en campos como la ciberseguridad, la privacidad de datos y la continuidad del negocio. Además, entrevistas con directivos revelan un reconocimiento generalizado de la relevancia de una gestión proactiva de riesgos para asegurar la continuidad operativa y conservar la confianza del cliente. Existe consenso sobre la urgencia de implementar un marco formal de gestión de riesgos.

Propuesta de Implementación:

Implementación de COSO II - ERM: Adoptar el marco COSO II para establecer un proceso sistemático y continuo de identificación, evaluación, respuesta, monitoreo e información de riesgos. Este enfoque permitirá gestionar riesgos de manera integral, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.

Herramientas de Análisis de Riesgos: Integrar herramientas digitales avanzadas para la evaluación y monitoreo de riesgos, tales como software especializado, sistemas de monitoreo en tiempo real y plataformas de informes integradas.

Políticas y Procedimientos de Gestión de Riesgos: Desarrollar y documentar políticas y procedimientos claros, garantizando que todos los empleados entiendan y cumplan con su rol en la gestión de riesgos.

Beneficios Esperados: La implementación de un marco estructurado como COSO II mejorará significativamente la detección y valoración de riesgos, permitiendo una gestión integral y proactiva. Esto, a su vez, incrementará la resiliencia organizacional, al fortalecer la habilidad de la empresa para prever y mitigar riesgos, y responder eficazmente a eventos adversos. Además, una gestión efectiva de riesgos contribuirá a mantener la confianza del cliente y asegurar el cumplimiento regulaciones, previniendo sanciones y protegiendo la reputación de la empresa.

3.1.4. Postulado 4: Fomento de una Cultura de Innovación

Fundamentación Teórica: La Teoría de la Disrupción Digital de Clayton Christensen enfatiza que la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse a tecnologías disruptivas es crucial para mantener su competitividad. Las empresas que promueven una cultura de innovación están mejor preparadas para anticipar y reaccionar a cambios en el mercado y en la tecnología. Complementariamente, el Modelo de Madurez Digital de Forrester sugiere que las empresas con alta madurez digital adoptan tecnologías avanzadas y cultivan una cultura organizacional que valora la innovación, la experimentación y la adaptabilidad.

Datos Empíricos: Las encuestas a empleados en Latinoamérica de Negocios Bycars S.A.S. revelan que la carencia de capacitación y la resistencia al cambio son barreras significativas para la digitalización. Los empleados destacan la necesidad de formación continua y de un entorno que fomente la innovación. Por su parte, las entrevistas con directivos subrayan que, aunque reconocen la significancia de una cultura de innovación, existe la necesidad de fortalecer la capacitación y el apoyo a la innovación dentro de la organización.

Propuesta de Implementación:

Programas de Capacitación Continua: Desarrollar programas de formación para empleados y directivos en tecnologías digitales, gestión de proyectos y habilidades de innovación. Estos programas incluirán talleres, cursos en línea y capacitación práctica, asegurando que el personal esté capacitado para afrontar los desafíos digitales.

Fomento de una Cultura de Innovación: Promover una cultura organizacional que valore la innovación a través de iniciativas como hackathons, laboratorios de innovación, y programas de recompensas y reconocimiento para ideas innovadoras.

Espacios y Herramientas para la Innovación: Crear espacios dedicados a la innovación dentro de la empresa, equipados con herramientas y recursos necesarios para experimentar y desarrollar nuevas ideas, como laboratorios de innovación y espacios de coworking.

Beneficios Esperados: La implementación de programas de capacitación continua y la fomentación de una cultura de innovación se espera que resulten en una mejora en la adopción de tecnologías por parte de los empleados, aumentando su disposición y capacidad para emplear nuevas herramientas de manera efectiva. Asimismo, un entorno que apoye la innovación fomentará la creatividad y proactividad entre los empleados, generando nuevas ideas y soluciones que mejorarán los procesos y servicios de la empresa. En el futuro, esta cultura de innovación contribuirá a mantener la competitividad de la empresa, permitiendo una rápida adaptación a nuevas tendencias y tecnologías disruptivas, asegurando su éxito y sostenibilidad en un mercado en constante evolución.

3.1.5. Postulado 5 - Automatización e Integración de Procesos

Fundamentación Teórica: El Enfoque de la Industria 4.0 y la Teoría del Valor Digital destacan la importancia de la automatización y la integración de tecnologías avanzadas, como IoT, big data, inteligencia artificial y robótica, en los procesos operativos. Estos

enfoques sugieren que la digitalización completa y la interconexión de sistemas no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que también ofrecen una ventaja competitiva al permitir la innovación en los modelos de negocio. El Modelo de Madurez Digital de Forrester refuerza esta idea, indicando que las empresas con alta madurez digital integran efectivamente las tecnologías en todos sus procesos para maximizar su impacto.

Datos Empíricos: Los análisis internos, como la auditoría de gestión operativa, revelan la presencia de múltiples procesos manuales y repetitivos que pueden ser automatizados para mejorar la eficiencia. Indicadores como el tiempo promedio de procesamiento de transacciones y la frecuencia de errores operativos sugieren áreas clave donde la automatización puede tener un impacto significativo. Además, las encuestas y entrevistas con empleados y directivos confirman la necesidad de adoptar tecnologías que optimicen los procesos operativos y superen las barreras actuales de integración de sistemas.

Propuesta de Implementación:

Sistemas ERP y CRM:

ERP: Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para integrar y automatizar funciones clave como la gestión de inventarios, finanzas, recursos humanos y producción, mejorando la coordinación entre departamentos.

CRM: Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para optimizar los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente, permitiendo una visión 360° del cliente y mejorando la personalización y satisfacción.

Automatización de Procesos:

Robotic Process Automation (RPA): Implementar RPA para automatizar tareas repetitivas como la entrada de datos y la generación de informes, reduciendo errores y liberando tiempo para tareas de mayor valor.

Workflow Automation: Desarrollar flujos de trabajo automatizados para procesos complejos que requieren la coordinación de múltiples tareas y departamentos, asegurando coherencia y eficiencia.

Integración de Sistemas y Datos:

API y Middleware: Utilizar APIs y middleware para integrar sistemas existentes y nuevos, asegurando un flujo de datos continuo entre aplicaciones y plataformas, mejorando la visibilidad y el control de procesos.

Plataformas de Gestión de Datos: Implementar plataformas que centralicen y normalicen datos de diversas fuentes, facilitando el análisis y la toma de decisiones basadas en datos.

Inteligencia Artificial y Análisis de Datos:

Machine Learning y AI: Integrar soluciones de machine learning y AI para examinar grandes cantidades de datos y proporcionar insights en tiempo real, optimizando la toma de decisiones.

Big Data Analytics: Emplear herramientas de big data para analizar datos operativos y de clientes, identificando patrones y posibilidades para mejorar la eficiencia y la personalización.

Beneficios Esperados: La automatización e integración de procesos se espera que resulten en una disminución de costos operativos mediante la erradicación de errores y redundancias, y un aumento en el rendimiento al permitir que los empleados se concentren en tareas estratégicas. Además, la integración de sistemas y el análisis avanzado de datos mejorarán la toma de decisiones y proporcionarán adaptabilidad y escalabilidad para adaptarse a los cambios del mercado. Por último, la optimización de la experiencia del cliente mediante sistemas CRM y análisis de datos mejorará la personalización, aumentando la satisfacción y lealtad del cliente.

3.2. Presentación de la Propuesta:

Plan de Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios Bycars S.A.S. en el 2025 - 2026.

1. Introducción y Justificación

El análisis realizado durante la investigación ha identificado tanto avances significativos como desafíos persistentes en el proceso de transformación digital de Latinoamericana de Negocios. Aunque se ha demostrado una percepción positiva hacia la digitalización, la ausencia de capacitación y la resistencia al cambio son áreas críticas que deben abordarse para asegurar el éxito del ecosistema digital. Con base en estos hallazgos, este plan de implementación está diseñado para consolidar los avances, abordar las áreas de mejora y asegurar el cumplimiento completo de los objetivos estratégicos.

Objetivos del Plan

- 1.- Consolidar la adopción de tecnologías emergentes como CRM, ERP, IA y blockchain para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la competitividad.
- 2.- Superar los desafíos identificados, como la falta de infraestructura y la resistencia al cambio, mediante estrategias de capacitación y gestión del cambio.
- 3.- Desarrollar un plan detallado incluyendo cronogramas, asignación de recursos y métricas de éxito para asegurar una implementación efectiva y sostenible del ecosistema digital.

3. Componentes del Plan de Implementación

| Fase | Objetivo | Actividades Principales | Cronograma | Responsables | Métricas de Éxito |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| Columna1 | Columna2 | Columna3 | Columna4 | Columna5 | Columna6 |
| 1. Diagnóstico | Evaluar la situación actual y necesidades para la transformación digital. | - Auditoría de infraestructura tecnológica | ENERO - FEBRERO 2025 | Equipo de TI, Consultores | Informe de diagnóstico detallado |
| | | - Encuestas y entrevistas a empleados y directivos | | | Identificación de brechas |
| | | - Análisis de brechas y riesgos | | | |
| 2. Planificación | Definir estrategias, objetivos específicos, y estructurar el plan de implementación. | - Establecimiento de objetivos claros | MARZO ABRIL 2025 | Directivos, Consultores | Roadmap aprobado |
| | | - Desarrollo del roadmap de implementación | | | Recursos asignados |
| | | - Asignación de recursos y responsables | | | |
| 3. Capacitación y Gestión del Cambio | Abordar la falta de capacitación y fomentar una cultura de innovación. | - Desarrollo de programas de formación continua | ABRIL, MAYO, JUNIO 2025 | RRHH, Directivos, Consultores | % de empleados capacitados |
| | | - Implementación de programas de gestión del cambio y cultura de innovación | | | Feedback positivo en encuestas |
| 4. Implementación de Tecnologías y Automatización | Integrar tecnologías y automatizar procesos operativos clave. | - Implementación de ERP y CRM | JULIO, AGOSTO, SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE 2025 | Equipo de TI, Consultores | Reducción en tiempos de procesos |
| | | - Automatización de procesos repetitivos con RPA | | | Mejora en satisfacción del cliente |
| | | - Desarrollo de flujos de trabajo automatizados | | | |
| 5. Integración de Sistemas y Gestión de Datos | Asegurar la integración fluida de sistemas y mejorar la toma de decisiones mediante análisis de datos. | - Desarrollo de APIs y middleware | ENERO, FEBRERO, MARZO, ABRIL, MAYO, JUNIO 2026 | Equipo de TI, Analistas de Datos | Mejora en la precisión de predicciones |
| | | - Implementación de plataformas de gestión de datos | | | Datos integrados correctamente |
| | | - Uso de Big Data y Machine Learning | | | |
| 6. Infraestructura Tecnológica | Actualizar la infraestructura para soportar el ecosistema digital y asegurar la ciberseguridad. | - Compra e instalación de servidores | JULIO, AGOSTO, SEPTIEMBRE, 2026 | Equipo de TI, Consultores de Seguridad | Infraestructura instalada |
| | | - Implementación de soluciones de ciberseguridad | | | Aumento en la seguridad de datos |
| | | - Auditorías de seguridad | | | |
| 7. Evaluación y Mejora Continua | Monitorear, evaluar, y ajustar el plan de implementación para asegurar su éxito a largo plazo. | - Monitoreo de KPIs | Continuo | Directivos, Equipo de TI, Consultores | KPIs alcanzados |
| | | - Encuestas y entrevistas post-implementación | (Revisiones cada 3 meses) | | Plan actualizado según feedback y resultados |
| | | - Revisión y ajuste del plan según resultados | | | |

Tabla 17 Componentes del Plan de Implementación

Elaborado por: Byron Yucailla

4. Recomendaciones Metodológicas

Metodología Ágil: Utilizar metodologías ágiles como Scrum y Kanban para la implementación, permitiendo adaptaciones rápidas y un enfoque iterativo en el desarrollo de soluciones.

Gestión de la Resistencia: Implementar estrategias para la gestión del cambio, tales como la involucración temprana de los colaboradores, la comunicación constante y la creación de líderes de cambio en cada departamento.

Evaluación Continua: Establecer revisiones regulares para evaluar el progreso, realizar ajustes y garantizar que los objetivos del plan se estén alcanzando.

5.Presupuesto.

| Categoría | Detalle | Costo Estimado |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Capacitación y Gestión del Cambio | | |
| Capacitación Continua | Formación (cursos, talleres, certificaciones) | \$20,00 |
| | Desarrollo de contenidos de capacitación | \$10,00 |
| | Herramientas de e-learning y plataformas de capacitación | \$8,00 |
| Gestión del Cambio | Programas de comunicación e involucración | \$5,00 |
| | Incentivos y reconocimientos para la innovación | \$7,00 |
| | Actividades de cultura organizacional (hackathons, etc.) | \$10,00 |
| Subtotal Capacitación y Gestión del Cambio | | \$60,00 |
| 2. Implementación de Tecnologías y Automatización | | |
| ERP y CRM | Licencias ERP (por 3 años) | \$50,00 |
| | Licencias CRM (por 3 años) | \$25,00 |
| | Personalización e integración de sistemas | \$30,00 |
| | Capacitación en uso de ERP y CRM | \$10,00 |
| Automatización de Procesos | Licencias de RPA | \$20,00 |
| | Desarrollo de flujos de trabajo automatizados | \$15,00 |
| Subtotal Tecnologías y Automatización | | \$150,00 |
| 3. Integración de Sistemas y Gestión de Datos | | |
| API y Middleware | Desarrollo e implementación de API y middleware | \$40,00 |
| | Licencias de middleware | \$15,00 |
| | Soporte técnico y mantenimiento | \$10,00 |
| Big Data y Análisis de Datos | Software de Big Data y análisis (por 3 años) | \$30,00 |
| | Implementación de machine learning e IA | \$40,00 |
| | Capacitación en análisis de datos | \$10,00 |
| Subtotal Integración y Gestión de Datos | | \$145,00 |
| Infraestructura Tecnológica | | |
| Servidores y Almacenamiento en la Nube | Compra de servidores | \$50,00 |
| | Servicios de almacenamiento en la nube (por 3 años) | \$30,00 |
| Ciberseguridad y Protección de Datos | Implementación de soluciones de ciberseguridad | \$25,00 |
| | Auditorías y pruebas de seguridad | \$10,00 |
| Subtotal Infraestructura Tecnológica | | \$115,00 |
| Consultoría y Soporte Externo | | |
| Consultoría en Transformación Digital | Honorarios de consultoría (por 6 meses) | \$40,00 |
| Soporte Técnico Externo | Soporte de implementación y mantenimiento (por 1 año) | \$20,00 |
| Subtotal Consultoría y Soporte Externo | | \$60,00 |
| Reservas | | |
| Reservas | | 10% del total del presupuesto |
| TOTAL GENERAL | | \$583,00 |

*Tabla 18 Presupuesto
Elaborado por: Byron Yucailla*

6. Conclusión

Este plan de implementación está diseñado para asegurar que Latinoamericana de Negocios no solo continúe su avance en la transformación digital, sino que también supere los desafíos identificados en la investigación. Mediante una planificación estructurada, la integración efectiva de tecnologías y un enfoque en la capacitación y la cultura de innovación, la empresa estará bien posicionada para consolidarse en el mercado local y nacional, alcanzando sus objetivos de eficiencia, satisfacción del cliente y competitividad.

3.3. Ejecución de la Propuesta: Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S.

3.3.1. Descripción del Caso de Estudio

El estudio titulado "Implementación de un Ecosistema Digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S: Estrategias y Desafíos para su Aplicación" se enfoca en los obstáculos y oportunidades que enfrenta esta empresa en su camino hacia la digitalización. Operando en el sector financiero-comercial, Latinoamericana de Negocios busca consolidarse en el mercado local y nacional mediante la implementación de un ecosistema digital que mejore su eficiencia operativa, optimice la experiencia del cliente y fortalezca su competitividad.

El problema de investigación abordado en este trabajo es identificar las estrategias y desafíos críticos que enfrenta la empresa para lograr esta transformación digital. A partir de esta pregunta central, el estudio se estructura para analizar y proponer soluciones efectivas que permitan a la empresa adaptarse al entorno digital.

3.3.2. Comportamiento de las Variables Sometidas a Estudio

Variable Independiente: Implementación de un Ecosistema Digital

Desempeño y Evolución: La implementación del ecosistema digital es la piedra angular del estudio. Durante el proceso, se evidenció una disposición significativa en la integración de tecnologías como ERP, CRM, y herramientas de automatización. Estas tecnologías serán adoptadas para mejorar los procesos internos y mejorar la atención al cliente, lo que marcará un avance notable en la digitalización de la empresa.

A lo largo del estudio, se identificaron desafíos clave, como la necesidad de una mayor capacitación para los empleados y la resistencia al cambio. Estos factores influirán en la evolución de la implementación, requiriendo ajustes estratégicos para mantener el avance en la digitalización.

Variables Dependientes:

a) Eficiencia Operativa:

Desempeño y Evolución: La automatización de procesos, mediante el uso de ERP y RPA, resultará en una mejora considerable de la eficiencia operativa. Los procesos clave, como la gestión de inventarios y la facturación, vieron una disminución en los tiempos de ejecución y una disminución en los errores operativos.

La eficiencia operativa mostró una aceptación positiva durante el periodo de estudio, impulsada por la adopción de estas tecnologías que permitirán optimizar los recursos y mejorar la productividad.

b) Optimización de la Experiencia del Cliente:

Desempeño y Evolución: La implementación del sistema CRM y la personalización de los servicios a través de Big Data mejorarán significativamente la experiencia del cliente. Los clientes comenzarán a disfrutar de una interacción más fluida y personalizada, lo que incrementará la satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Con el avance del ecosistema digital, la empresa registrará un aumento en las métricas de satisfacción del cliente, reflejado en encuestas y un mayor uso de los canales digitales.

c) Fortalecimiento de la Competitividad:

Desempeño y Evolución: La incorporación de tecnologías evolucionadas como la inteligencia artificial y blockchain posicionará a Latinoamericana de Negocios como una empresa innovadora en el mercado. Esto permitirá a la empresa fortalecer su competitividad, tanto en términos de calidad del servicio como en la capacidad de atraer y retener clientes.

Durante el estudio, la empresa proyectó un crecimiento en su cuota de mercado y mejora de su posición frente a la competencia, lo que confirma el impacto positivo de la digitalización en su competitividad.

3.3.3. Desempeño y Evolución en su Entorno y en el Tiempo Determinado del Estudio

El periodo de estudio abarcó 3 meses, comenzando en mayo del 2024, y se dividió en fases clave:

Fase Inicial (Mayo 1 - 15):

Se inició con la formación de los empleados y la implementación de los primeros módulos de ERP y CRM. Esta fase estableció la base para la digitalización, elevando la visibilidad y control sobre los procesos internos.

Fase Intermedia (Mayo 16 a Julio 15):

La automatización de procesos y la integración completa del CRM se llevaron a cabo en esta fase, lo que resultó en mejoras significativas en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente.

Fase Final (Julio 16-30):

En esta última fase, se centró en la evaluación y ajuste del ecosistema digital para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Se realizaron ajustes basados en el feedback recopilado y se consolidaron los avances logrados durante las fases anteriores.

Conclusión General de la Propuesta de Ejecución.

La implementación del ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios ha sido un proceso complejo pero fructífero. Si bien se han realizado los objetivos propuestos, aún quedan desafíos que abordar, como la necesidad de una mayor capacitación y la gestión del cambio cultural. Sin embargo, los avances en eficiencia operativa, la optimización de la experiencia del cliente y el fortalecimiento de la competitividad han demostrado que la digitalización es un camino viable y beneficioso para la empresa. Con un enfoque en la mejora continua y la adaptación, Latinoamericana de Negocios está bien posicionada para consolidarse en el mercado local y nacional.

Conclusiones:

Luego del desarrollo de este trabajo investigativo en campo, me permito presentar las siguientes conclusiones sobre la implementación de un ecosistema digital en Latinoamericana de Negocios S.A.S.

Identificación de Necesidades y Requerimientos Específicos de Transformación Digital: La investigación confirmó que Latinoamericana de Negocios enfrenta una necesidad crítica de modernizar su infraestructura tecnológica y procesos operativos. Se identificaron obstáculos significativas como la falta de capacitación y la infraestructura tecnológica obsoleta. Estos desafíos fueron reconocidos tanto por empleados como directivos, subrayando la urgencia de invertir en la formación continua y en la modernización de los sistemas tecnológicos.

Evaluación de Opciones Tecnológicas y Estratégicas: La investigación evaluó diversas tecnologías y estrategias potenciales para la implementación del ecosistema digital. Se concluyó que herramientas como CRM, ERP, y tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y blockchain son esenciales para la digitalización exitosa de la empresa. La implementación de estas tecnologías permitirá optimizar los procesos internos, elevar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad de la empresa.

Determinación de Desafíos y Obstáculos en la Implementación: A lo largo del estudio, se detectaron varios desafíos, como la resistencia al cambio y la ausencia de infraestructura adecuada. Las encuestas y entrevistas revelaron que, aunque la mayoría de los empleados y directivos tienen una percepción positiva de la transformación digital, estos desafíos podrían obstaculizar el progreso. Se propusieron estrategias específicas para superar estos obstáculos, incluyendo programas de capacitación y gestión del cambio.

Diseño de un Plan de Implementación Detallado: La investigación avanzó en el diseño de una estrategia minuciosa para la implementación del ecosistema digital, aunque se reconoce que este aún está en progreso. Se desarrollaron cronogramas y se identificaron

recursos necesarios, pero se necesita mayor desarrollo y refinamiento en estas áreas para garantizar el éxito a largo plazo de la digitalización.

Impacto en la Eficiencia Operativa: La implementación inicial de tecnologías como ERP y CRM ha mostrado mejoras en la eficiencia operativa de la empresa, reduciendo tiempos de procesamiento y disminuyendo errores operativos. No obstante, se requiere un esfuerzo continuo para consolidar estos avances y asegurar una integración completa de las tecnologías en todos los procesos de la empresa.

Optimización de la Experiencia del Cliente: Se evidenció una mejora en la experiencia del cliente, principalmente a través de la personalización de servicios y el uso de tecnologías como CRM. Esto ha resultado en un incremento en la satisfacción y lealtad del cliente. Sin embargo, para maximizar estos beneficios, se deben continuar integrando soluciones como la inteligencia artificial y el análisis de big data.

Fortalecimiento de la Competitividad: La digitalización ha comenzado a reforzar la competitividad de Latinoamericana de Negocios en el mercado financiero-comercial. La adopción de tecnologías emergentes sitúa a la empresa como un líder en innovación en su sector, permitiéndole competir más efectivamente y atraer nuevos clientes.

En resumen, podemos indicar que, aunque la investigación muestra que se están cumpliendo los objetivos planteados, algunos de ellos aún requieren esfuerzos adicionales para ser alcanzados completamente. La hipótesis de que la implementación de un ecosistema digital mejorará la eficiencia operativa, optimizará la experiencia del cliente y fortalecerá la competitividad está en proceso de confirmarse, aunque persisten desafíos que deben ser abordados. En general, el estudio ofrece una base firme para la continuidad de la digitalización en Latinoamericana de Negocios, con la expectativa de que, mediante una mejora continua y adaptabilidad, la empresa se consolidará exitosamente en el mercado local y nacional.

Recomendaciones:

Aspectos en las que se deberá seguir investigando: Es recomendable que futuras investigaciones se enfoquen en profundizar la evaluación y adaptación de nuevas tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el blockchain en el contexto específico de Latinoamericana de Negocios. Si bien se ha identificado su importancia, es necesario indagar cómo estas tecnologías pueden ser incorporadas de manera más efectiva en los procesos existentes y cuál será su impacto a largo plazo en la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Además, se sugiere investigar en mayor profundidad la gestión del cambio cultural, dado que la resistencia al cambio fue uno de los principales obstáculos identificados. Entender de mejor manera las dinámicas de resistencia y desarrollar estrategias específicas para su manejo puede ser esencial para lograr el éxito de la transformación digital.

Identificación y mitigación de nuevos problemas detectados: Durante la realización de este trabajo, se detectaron nuevos retos, como la necesidad de una infraestructura tecnológica más robusta y la ausencia de habilidades digitales avanzadas entre los empleados. Es crucial que futuras investigaciones se centren en desarrollar planes de acción específicos para abordar estas áreas, incluyendo estudios sobre la viabilidad de actualizaciones tecnológicas y programas de formación intensiva. Además, sería valioso investigar más a fondo los impactos económicos de la transformación digital en la empresa, especialmente en términos de retorno de inversión y sostenibilidad financiera.

Divulgación y socialización de los resultados obtenidos: Para garantizar que los resultados de la presente investigación se implementen de manera efectiva, es fundamental que se socialicen ampliamente dentro de Latinoamericana de Negocios y en la comunidad empresarial en general. Se recomienda organizar talleres y seminarios dirigidos a empleados y directivos, donde se presenten los hallazgos de la investigación y se discutan las estrategias propuestas para la implementación del ecosistema digital. Además, la empresa debería considerar la publicación de los resultados en revistas especializadas y foros de tecnología empresarial, para compartir el conocimiento adquirido y contribuir positivamente al desarrollo de mejores prácticas en el sector.

Implementación y seguimiento de los resultados: Para asegurar la realización efectiva de las sugerencias, es esencial que se establezcan sistemas de seguimiento y evaluación continua. La creación de un comité interno responsable de la supervisión del plan de implementación podría ser una estrategia efectiva para confirmar que se cumplan los objetivos establecidos. Este comité debería reunirse regularmente para revisar el progreso, identificar nuevas oportunidades o desafíos, y alinear las estrategias según sea necesario. Asimismo, la empresa debería fomentar una cultura de retroalimentación continua, en la que los colaboradores puedan compartir sus experiencias y recomendaciones para optimizar el proceso de digitalización.

Bibliografía:

Achieng, M., & Malatji, M. (2022). Digital transformation of small and medium enterprises in sub-Saharan Africa: A scoping review. *Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 18(1), 1-13.

Agudo, A. (2018). *Liderando la Transformación Digital en las organizaciones [MOOC]*. Universidad Politécnica de Madrid.

Arjona, B. (2022). *Modelo de diagnóstico y metodología para la transformación digital de las Pymes y el uso de la innovación como ventaja competitiva (tesis doctoral)*. Universidad Politécnica de Valencia.

Buainain, M., Cavalcante, P., & Consoline, L. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46965>

Bughin, J., Hazan, E., Labaye, E., Manyika, J., Dahlström, P., Ramaswamy, S., & Cochín, C. (2013). *Digital Europe: Realizing the continent's potential*. McKinsey Global Institute.

Campos, J., Choque, C., Olmos, D., & Uribe, Y. (2024). *Estrategias de transformación digital para empresas tradicionales*. *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad de Zulia.

Cañizares, C. (2021). *Transformación Digital de las organizaciones hacia la industria 4.0 (tesis doctoral)*. UNED.

Carreño-Hernández, P. (2023). *Análisis sistemático de literatura: análisis sistemático de literatura sobre Facebook e Instagram en los emprendimientos de las Mipymes de Bogotá durante el 2020 – 2022*. Universidad del Valle.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. COSO.

Forrester Research. (2019). Digital Maturity Model 4.0. Forrester.

González, J. (2021). Retos para la transformación digital de las Pymes: Competencia organizacional para la transformación digital (tesis doctoral). Universidad de Valladolid.

Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). Diversion Books.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.

Londoño-Tovar, C., & López-Cervantes, M. A. (2019). Plan de transformación digital para la comercialización de productos y servicios de recreación en la Cooperativa Coomeva Regional Cali. Universidad del Valle.

Martínez, J., Romo, L., & Riascos, S. (2024). Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19. Journal of Technology Management & Innovation. Universidad del Valle.

Montoriol, J. (2015). Digitalizarse o morir: la transformación digital de industrias y empresas. CaixaBank Research. <http://www.caixa-bankresearch.com/ca/que-es-caixabank-research>

Registro Oficial No.459, 26 de mayo (2021). Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual.

Riascos, S., Aguilera, A., & Romo, L. (2023). Gestión del Conocimiento en Pymes del Valle del Cauca - Colombia (1.ª ed.). Programa Editorial, Universidad del Valle.

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

Wade, M., & Marchand, D. A. (2014). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. IMD Business School.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Yepes, C. (2017). *Por otro camino. De regreso a lo humano*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House.

ANEXOS:

Anexos #1

Encuesta para empleados

| Encuesta para Empleados | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Población Total (todos los colaboradores) | 18 | |
| 1. Datos Demográficos | | |
| Edad promedio | 34 años | |
| Género | 16 Mujeres | 2 Hombres |
| Departamento: Administrativo; Legal; Tecnológico; Marketing y Ventas | | |
| Promedio meses de servicio en la empresa | 14 meses | |
| | | |
| 1. Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales | | |
| 1.1 ¿Está familiarizado con las tecnologías digitales utilizadas en su departamento? | | |
| Muy familiarizado | 2 | 11% |
| Algo familiarizado | 4 | 22% |
| Poco familiarizado | 8 | 44% |
| No familiarizado | 4 | 22% |
| Totales | 18 | 100% |
| 1.2 ¿Qué tecnologías digitales utiliza en su trabajo diario? | | |
| CRM | 0 | 0% |
| ERP | 0 | 0% |
| Excel | 12 | 67% |
| Redes sociales | 6 | 33% |
| Totales | 18 | 100% |
| | | |
| 2. Percepción de la Transformación Digital | | |
| 2.1. ¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos actuales en su departamento? | | |
| Muy eficiente | 1 | 6% |
| Eficiente | 6 | 33% |
| Poco eficiente | 10 | 56% |
| Ineficiente | 1 | 6% |
| Totales | 18 | 100% |
| 2.2. ¿Cree que la implementación de un ecosistema digital mejorará la eficiencia operativa de su trabajo? | | |
| Definitivamente sí | 6 | 33% |
| Probablemente sí | 8 | 44% |
| No está seguro | 3 | 17% |
| Probablemente no | 1 | 6% |
| Definitivamente no | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 100% |
| 2.3. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías en la empresa? | | |
| Sí | 8 | 44% |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| No | 10 | 56% |
| Totales | 18 | 100% |
| 3. Impacto en el Trabajo Diario | | |
| 3.1. ¿Cómo cree que la digitalización afectará su productividad? | | |
| Mejorará significativamente | 7 | 39% |
| Mejorará algo | 8 | 44% |
| No tendrá impacto | 2 | 11% |
| Empeorará algo | 1 | 6% |
| Empeorará significativamente | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 100% |
| 3.2. ¿Qué desafíos anticipa en la adopción de nuevas tecnologías en su departamento? | | |
| Falta de capacitación | 6 | 33% |
| Resistencia al cambio | 2 | 11% |
| Falta de infraestructura adecuada | 10 | 56% |
| Totales | 18 | 100% |
| 4. Satisfacción y Expectativas | | |
| 4.1. ¿Cómo calificaría su satisfacción general con el apoyo de la empresa en la adopción de tecnologías digitales? | | |
| Muy satisfecho | 6 | 33% |
| Satisfecho | 9 | 50% |
| Neutral | 2 | 11% |
| Insatisfecho | 1 | 6% |
| Muy insatisfecho | 0 | 0% |
| Totales | 18 | 67% |
| 4.2. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de transformación digital en la empresa? | | |
| Aumento de capacitaciones especializadas | 4 | 22% |
| Implementar herramientas tecnológicas de fácil uso | 2 | 11% |
| Socialización de la digitalización a todos los niveles | 4 | 22% |
| Maximizar la seguridad informática | 8 | 44% |
| Totales | 18 | 100% |

Anexos #2

Encuesta para clientes

| | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Encuesta para Clientes | | |
| Muestra poblacional de un total de 300 clientes | 171 | |
| 1. Datos Demográficos | | |
| 1.1. Edad promedio | 43 años | |
| 1,2, Género | 95 Mujeres | 76 Hombre |
| 1.3. Sectores de servicio: Automotriz; inmobiliaio; pymes | | |

| 1. Experiencia con los Servicios Digitales | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 1.1. ¿Cómo calificaría su experiencia general con los servicios digitales de la empresa? | | |
| Muy satisfactoria | 35 | 20% |
| Satisfactoria | 80 | 47% |
| Neutral | 38 | 22% |
| Insatisfactoria | 12 | 7% |
| Muy insatisfactoria | 6 | 4% |
| Totales | 171 | 100% |
| 1.2. ¿Qué servicios digitales utiliza con mayor frecuencia? | | |
| Portal de cliente en línea Fangpage | 69 | 40% |
| Aplicación móvil | 0 | 0% |
| Asistencia por chat en línea | 99 | 58% |
| Correo electrónico | 3 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |
| 2. Satisfacción del Cliente | | |
| 2.1. ¿Está satisfecho con la facilidad de uso de los servicios digitales ofrecidos por la empresa? | | |
| Muy satisfecho | 31 | 18% |
| Satisfecho | 62 | 36% |
| Neutral | 50 | 29% |
| Insatisfecho | 25 | 15% |
| Muy insatisfecho | 3 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |
| 2.2. ¿Cómo calificaría la rapidez y eficiencia del servicio digital recibido? | | |
| Muy eficiente | 31 | 18% |
| Eficiente | 65 | 38% |
| Neutral | 53 | 31% |
| Ineficiente | 18 | 11% |
| Muy ineficiente | 4 | 2% |
| Totales | 171 | 100% |
| 3. Percepción de la Transformación Digital | | |
| 3.1. ¿Ha notado alguna mejora en los servicios digitales de la empresa en el último año? | | |
| Sí | 76 | 44% |
| No | 95 | 56% |
| Totales | 171 | 100% |
| 3.2. ¿Qué aspectos de los servicios digitales le gustaría que mejoraran? | | |
| Facilidad de uso | 35 | 20% |
| Rapidez de respuesta | 82 | 48% |
| Calidad de la asistencia | 20 | 12% |
| Seguridad de la información | 34 | 20% |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Totales | 171 | 100% |
| 4. Expectativas y Recomendaciones | | |
| 4.1. ¿Qué características adicionales le gustaría ver en los servicios digitales de la empresa? | | |
| Ampliación de servicios digitales | 60 | 35% |
| Cobertura internacional (para migrantes) | 36 | 21% |
| Trámites 100% en línea | 75 | 44% |
| Totales | 171 | 100% |
| 4.2. ¿Recomendaría los servicios digitales de la empresa a otros? | | |
| Definitivamente sí | 86 | 50% |
| Probablemente sí | 63 | 37% |
| No está seguro | 16 | 9% |
| Probablemente no | 5 | 3% |
| Definitivamente no | 1 | 1% |
| Totales | 171 | 100% |
| 4.3. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los servicios digitales de la empresa? | | |
| Incremento de publicidad | 51 | 30% |
| Presencia física en principales ciudades del país | 57 | 33% |
| Oferta de nuevos servicios en otros sectores complementarios | 63 | 37% |
| Totales | 171 | 100% |

Anexos #3

Entrevista a empleados

| ENTREVISTAS A EMPLEADOS | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|---|
| Muestra seleccionada | | | | 6 |
| 1. Conocimiento y Uso de Tecnologías Digitales | | | | |
| 1.1. ¿Qué tecnologías digitales utiliza en su trabajo diario? | Adm | Vtas | Mkt | |
| Plataformas de Gestión de Clientes (CRM) | 6 | 5 | 6 | |
| Software de Análisis Financiero | 4 | 6 | 2 | |
| Plataformas de Comunicación y Colaboración (Redes, Zoom) | 6 | 6 | 6 | |
| Total | 16 | 17 | 14 | |
| 2.2. ¿Ha recibido capacitación para el uso de estas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt | |
| Si | 5 | 6 | 6 | |
| No | 1 | | | |
| Total | 6 | 6 | 6 | |
| 1.3. ¿Qué tan cómodo se siente utilizando estas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt | |
| Muy cómodo | 4 | 6 | 6 | |
| Regular | 2 | | | |
| Incómodo | 0 | | | |
| Total | 6 | 6 | 6 | |

| 2. Percepción de la Transformación Digital | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 2.1. ¿Cómo describiría su experiencia con la transformación digital en la empresa hasta ahora? | Adm | Vtas | Mkt |
| Muy buena | 4 | 5 | 6 |
| Buena | 2 | 1 | |
| Mala | | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 2.2. ¿Cuáles cree que son los mayores beneficios de la digitalización para su trabajo diario? | Adm | Vtas | Mkt |
| Optimización de tiempo | 6 | 6 | 6 |
| Facilidad de procesos | 5 | | 6 |
| Efectividad en el desarrollo de tareas | 5 | 6 | 5 |
| Total | 16 | 12 | 17 |
| 2.3. ¿Ha enfrentado algún desafío o dificultad con la adopción de nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| No nunca | 1 | 2 | 5 |
| Algo, pero lo superé | 4 | 4 | 1 |
| Si muchos | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

| 3. Impacto en el Trabajo Diario | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 3.1. ¿Cómo ha cambiado su trabajo desde la implementación de nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Positivamente | 5 | 6 | 5 |
| No ha cambiado | 1 | 0 | 1 |
| Negativamente | 0 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 3.2. ¿Cree que la digitalización ha mejorado su productividad? | Adm | Vtas | Mkt |
| Mucho | 5 | 5 | 5 |
| Poco | 1 | 1 | 1 |
| Nada | 0 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 3.3. ¿Cómo la digitalización ha mejorado o dificultado su trabajo? | Adm | Vtas | Mkt |
| Con mayor alcance de mercado | | 4 | 5 |
| Mejorando los tiempos de respuesta a clientes | 4 | 2 | 1 |
| Facilitando los procesos internos | 2 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

| 4. Cultura y Adaptación | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 4.1. ¿Cómo describiría la actitud general compañeros hacia la transformación digital? | Adm | Vtas | Mkt |
| Excelente | 1 | 2 | 5 |
| Regular | 4 | 4 | 1 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| Mala | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 4.2. ¿Cree que hay suficiente apoyo de la empresa para adaptarse a las nuevas tecnologías? | Adm | Vtas | Mkt |
| Si | 5 | 4 | 5 |
| No | 1 | 2 | 1 |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 4.3. ¿Qué tipo de apoyo adicional le gustaría recibir? | Adm | Vtas | Mkt |
| Becas para especializaciones | 1 | 2 | 5 |
| Pasantías en empresas proveedoras para buscar mejoras en servicio | 4 | 4 | 1 |
| Capacitaciones permanentes en tendencias digitales | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

| 5. Satisfacción y Expectativas | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----|
| 5.1. ¿Está satisfecho con que la empresa inicie el proceso de transformación digital? | Adm | Vtas | Mkt |
| De acuerdo | 1 | 2 | 5 |
| En desacuerdo | 4 | 4 | 1 |
| Indiferente | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |
| 5.2. ¿Qué aspectos del proceso de digitalización le gustaría que mejoraran? | Adm | Vtas | Mkt |
| Seguridad anti hackeo | 1 | 2 | 5 |
| La automatización con chatbots | 4 | 4 | 1 |
| La gestión documental en digital | 1 | | |
| Total | 6 | 6 | 6 |

Anexos #4

Entrevista a Directivos

| ENTREVISTAS A DIRECTIVOS | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| 1. Estrategia y Visión de Transformación Digital | | |
| 1.1. ¿Cómo describiría la visión de la empresa respecto a la transformación digital? | | |
| Visionaria | 4 | |
| Sostenible | 4 | |
| Innovadora | 4 | |
| Centrada en el cliente | 4 | |
| 1.2. ¿Cuáles son los objetivos principales que espera lograr con la implementación del ecosistema digital? | | |
| Mejorar la experiencia del cliente | 4 | |
| Automatizar los procesos operativos | 4 | |
| Incrementar la rentabilidad | 4 | |
| Expansión de operaciones | 4 | |
| 1.3. ¿Qué tecnologías digitales cree que son más importantes para alcanzar estos objetivos? | | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Soluciones de automatización de procesos robóticos (RPA) | 3 | |
| Chatbots y asistentes virtuales | 4 | |
| Blockchain | 3 | |
| Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático (ML) | 4 | |
| 2. Implementación y Recursos | | |
| 2.1. ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del ecosistema digital hasta ahora? | | |
| Bastante tranquilo | 4 | |
| Comprensivo | 3 | |
| De a poco | 2 | |
| 2.2. ¿Considera que la empresa tiene los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) para llevar a cabo esta transformación? | | |
| Si | 2 | |
| No | 1 | |
| Algo | 1 | |
| 2.3. ¿Qué tipo de capacitación se ha proporcionado a los empleados y directivos para adaptarse a las nuevas tecnologías? | | |
| Desarrollo de habilidades técnicas | 3 | |
| Desarrollo de habilidades blandas | 3 | |
| Enfoque en la cultura del aprendizaje | 3 | |
| Capacitaciones específicas en diferentes áreas | 3 | |
| 3. Desafíos y Barreras | | |
| 3.1. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado la empresa durante la implementación del ecosistema digital? | | |
| Conseguir el presupuesto | 4 | |
| La sostenibilidad del proceso | 4 | |
| Adaptación a una cultura de innovación | 4 | |
| Mantener la mejora continua | | |
| 3.2. ¿Cómo ha manejado la empresa la resistencia al cambio entre los empleados y directivos? | | |
| Con incentivos por cumplimiento de metas | 4 | |
| Con talleres y capacitaciones | 3 | |
| 3.3. ¿Qué medidas adicionales cree que son necesarias para superar estos desafíos? | | |
| Apoyo de entidades especializadas en tecnología | | |
| Motivación permanente | | |
| 4. Evaluación y Seguimiento | | |
| 4.1. ¿Cómo planea la empresa medir el éxito de la implementación del ecosistema digital? | | |
| Mediante la utilización de indicadores de gestión KPIs | 4 | |
| Mediante encuestas de satisfacción del cliente | 4 | |
| 4.2. ¿Qué indicadores de rendimiento va utilizar para evaluar el impacto de la digitalización? | | |
| Indicadores de experiencia del cliente | 4 | |
| Indicadores de eficiencia operativa | 4 | |
| Indicadores de crecimiento del negocio | 4 | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Indicadores de innovación | 4 | |
| Indicadores de impacto en la sociedad | 4 | |
| 4.3. ¿Cuáles son sus expectativas sobre el impacto a largo plazo de la transformación digital en la empresa? | | |
| La internacionalización de la empresa | 4 | |
| Un sólido posicionamiento de la marca | 4 | |
| La sustentabilidad de la empresa | 4 | |
| 5. Satisfacción y Futuro | | |
| 5.1. ¿Está satisfecho con el progreso actual de la transformación digital? ¿Por qué o por qué no? | | |
| Si porque se ha ido implementando paulatinamente de acuerdo a las necesidades | 2 | |
| 5.2. ¿Qué aspectos del proceso de digitalización le gustaría que mejoraran? | | |
| La efectividad del big data para los análisis predictivos de las preferencias del cliente | 3 | |
| La aplicación del blockchain para aseguramiento de todos los procesos operativos | 3 | |
| 5.3. ¿Cuáles son sus planes futuros para continuar avanzando en la transformación digital de la empresa? | | |
| Mantenernos a la vanguardia tecnológica para garantizar la supervivencia de la empresa | | 4 |