

---

---

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

**TRABAJO FINAL**

**HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA  
ACCELERAR EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES. CASO  
APLICADO A LA EMPRESA “TFP TRANSPORTE Y LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL”.**

---

**MAESTRANDO: DANIELA FRAGOLA**

**DIRECTOR: CINTHIA GERBAN**

**Enero 2024**

---

---

## **Resumen**

El presente trabajo se enfocó en incrementar las estrategias y herramientas de transformación digital para la empresa TFP Transporte y Logística Internacional en el año 2023, con el objetivo de acelerar el desarrollo de propuestas de valor, dominar la experiencia del cliente y optimizar la rentabilidad de manera sostenida en el tiempo. Los objetivos específicos incluyeron analizar la organización y su entorno para comprender el modelo de negocio actual y las necesidades de los clientes, describir las necesidades de cambio hacia la transformación digital, identificar las estrategias necesarias para el nuevo modelo de negocio digital y desarrollar herramientas como tecnología para la gestión del negocio, estrategia de marca en redes sociales y el comercio electrónico. El análisis económico y financiero se enfocó en evaluar el impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital, especialmente en la propuesta de valor y la experiencia del cliente, para determinar la viabilidad de las estrategias y herramientas propuestas. En conclusión, la implementación de estas estrategias y herramientas permitiría a TFP adaptarse al entorno digital, mejorar la experiencia del cliente, optimizar los beneficios y asegurar un crecimiento sostenible en el mercado digital. A través de la transformación digital, TFP estaría preparada para enfrentar los desafíos del futuro y mantenerse como una empresa competitiva y líder en el sector de transporte y logística.

**Palabras clave:** transformación digital, estrategias, herramientas digitales, propuestas de valor, modelo de negocio.

## **Abstract**

The present work focused on increasing digital transformation strategies and tools for TFP Transport and International Logistics in 2023, with the aim of accelerating the development of value propositions, mastering the customer experience, and optimizing profitability sustainably over time. Specific objectives included analyzing the organization and its environment to understand the current business model and customer needs, describing the requirements for digital transformation, identifying strategies for the new digital business model, and developing tools such as technology for business management, social media branding strategy, and e-commerce. Economic and financial analysis focused on evaluating the impact of the new digital business model, particularly on value proposition and customer experience, to determine the feasibility of the proposed strategies and tools. In conclusion, implementing these strategies and tools would enable TFP to adapt to the digital environment, improve the customer experience, optimize profits, and ensure sustainable growth in the digital market. Through digital transformation, TFP would be prepared to face future challenges and maintain its position as a competitive leader in the transportation and logistics sector.

**Keywords :** digital transformation, strategies, digital tools, value propositions, business model.

## Índice

1. Introducción .....	4
2. Planteamiento del problema .....	5
3. Preguntas de investigación .....	7
4. objetivos .....	7
4.1 Objetivo general .....	7
4.2 Objetivos específicos.....	7
5. Justificación .....	8
6. Marco Teórico.....	10
6.1 Que es la transformación digital .....	10
6.2 Los dominios de la transformación digital .....	13
6.3 El modelo de negocio basado en la transformación digital .....	15
6.4 Estrategias y herramientas de la transformación digital.....	17
6.5 Herramientas digitales para mejorar la experiencia del cliente (Tecnología para la gestión del negocio, estrategia de marca en redes sociales y comercio electrónico).....	18
6.6 Los impactos económicos y financieros en el modelo de negocio .....	19
6.7 Gestión de pymes en transporte y logística nacional e internacional.....	21
6.8 Factores claves del sector de transporte y logística que influyen en la transformación digital y la innovación .....	22
7. Metodología.....	25
8. Relevamiento y recolección de la información .....	38
8.1 Breve descripción de la empresa.....	38
8.2 Encuestas a nivel clientes .....	46
8.3 Encuestas a nivel proveedores .....	59
8.4 Entrevistas a nivel gerencia .....	68
9. Diagnóstico de la situación actual de la organización .....	70
10. Desarrollo de los procesos de implementación.....	77
10.1 Análisis e identificación de las estrategias para el nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital .....	78
10.2 Presupuesto .....	84
10.3 Diagrama de Gantt.....	84
11. Análisis del impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital .....	87

12. Ajuste del modelo .....	95
13. Conclusión .....	97
14. Referencias .....	101
15. Anexos.....	104

### Índice de anexos

Anexo A. Cuestionarios a clientes.....	104
Anexo B. Cuestionario a proveedores.....	107
Anexo C. Guía de preguntas entrevistas .....	110
Anexo D. Respuestas entrevista Gerente General .....	111
Anexo E. Respuestas entrevista Gerente Administración .....	114

### Índice de figuras

Figura 1 .....	40
Figura 2 .....	46
Figura 3 .....	47
Figura 4 .....	49
Figura 5 .....	50
Figura 6 .....	51
Figura 7 .....	53
Figura 8 .....	53
Figura 9 .....	55
Figura 10 .....	57
Figura 11 .....	58
Figura 12 .....	60
Figura 13 .....	61
Figura 14 .....	62
Figura 15 .....	64
Figura 16 .....	65
Figura 17 .....	67
Figura 18 .....	68

### Índice de tablas

Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	42
Tabla 4.....	74

Tabla 5.....	84
Tabla 6.....	87
Tabla 7.....	88
Tabla 8.....	89
Tabla 9.....	90
Tabla 10.....	91
Tabla 11.....	93

## 1. Introducción

En el siguiente trabajo se implementará estrategias y herramientas de transformación digital para la empresa TFP Transporte y Logística Internacional para acelerar el desarrollo de las propuestas de valor, dominar la experiencia del cliente y optimizar la rentabilidad de manera sostenida en el tiempo. Para las empresas la transformación digital, tecnológica y cultural se ha convertido en un proceso sistematizado que se ve reflejado en los resultados principalmente en la competitividad y en la innovación. A partir de estas circunstancias, cualquier empresa que tenga ciertas limitantes de competitividad lograra marcar un precedente y aportar valor agregado a través de su innovación con la transformación digital.

La empresa bajo estudio será TFP Transporte y Logística Internacional, una sociedad del rubro transporte y logística ubicada en la provincia de Salta. La situación de la organización señala falencias en sus procesos de gestión y valor agregado a sus clientes, lo que se deriva en la inexistencia de sistemas de gestión digitalizado y canales de comunicación, provocando ineficiencia en las operaciones y en los costos. El proceso de toma de decisiones estratégica está sujeta a información ambigua lo que ocasiona pérdidas para el negocio. La no utilización de una plataforma digital e-commerce para sus ventas, ni tampoco una plataforma digital para interactuar con los clientes y proveedores, está provocando una desventaja en el mercado.

Por consiguiente, se analizará a la organización y su entorno para comprender el modelo de negocio, las propuestas de valor actuales y las necesidades e intereses de los clientes, describiendo las necesidades de cambio hacia la transformación digital. Describir el modelo de negocio basado en la transformación digital posibilitara demostrar las ventajas, oportunidades y señalar los obstáculos y amenazas. Además, se identificará y analizará las estrategias de transformación digital para determinar cuáles son las requeridas, a partir de los cuales, se desarrollará las herramientas digitales que se implementaran, como la tecnología para la gestión del negocio ERP, estrategia de marca en redes sociales y la plataforma de comercio electrónico. El desarrollo del respectivo trabajo estará acompañado por un análisis económico y financiero para evaluar el impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital con foco en la propuesta de valor y la experiencia del cliente para establecer la viabilidad de las estrategias y herramientas.

Para el desarrollo será necesario una metodología de estudio a través de una investigación cuantitativa y cualitativa del tipo no experimental, a partir del cual, se podrán formular las estrategias y herramientas estipuladas. Dicha metodología proporcionara a la investigación un proceso de relevamiento y recolección acerca de la empresa y un diagnóstico de la situación organizacional donde se identificará y analizara las estrategias de transformación digital. Para el caso se utilizará la técnica de recolección de datos por medio de cuestionarios diseñados convenientemente para recolectar los datos de manera flexible con las personas adecuadas.

En conclusión, en un contexto globalizado donde las personas, sus hábitos de consumo y de comunicación cambian a una velocidad tan acelerada provocan a las organizaciones a reconfigurar sus culturas y gestiones para adaptar sus propuestas de valor. A partir de estas premisas, es que la transformación digital desde sus distintas aristas cobra tanta importancia. La transformación digital permitirá la incorporación de estratégica de tecnologías digitales, para mejorar y optimizar los procesos y la productividad, brindar mejores experiencias a los clientes y empleados, administrar el riesgo comercial, la innovación y optimizar los beneficios. En definitiva, esta transformación posibilitara mantenerse competitivo en un mercado global en constante cambio, optimizando la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y a las nuevas necesidades de las personas.

## **2. Planteamiento del problema**

En las últimas décadas, las nuevas innovaciones tecnológicas han inducido cambios profundos en las personas y en las sociedades. Éstas han alterado los modelos y prácticas de los negocios, reemplazado las formas de trabajar con soluciones más avanzadas que incluyen la tecnología. Las empresas que pueden aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación de manera óptima poseen una ventaja competitiva estratégica que puede traducirse en la capacidad de sobrevivir en el tiempo. Este último aspecto, es un factor crucial en todas las organizaciones para mejorar la satisfacción del cliente y lograr la adaptación a los nuevos procesos y servicios en los sistemas logísticos del futuro.

La empresa bajo estudio es TFP Transporte y Logística Internacional. Es una empresa de la provincia de Salta dedicada al transporte nacional e internacional de cargas y servicios de logística. La misma centra su actividad en el transporte internacional, principalmente hacia la República de Chile. La organización cuenta con una trayectoria y un know de nivel excepcional, sin embargo, no cuenta con una gestión digitalizada de sus actividades provocando errores en su funcionamiento, costos ineficientes y servicios con potencial de ser optimizados. La empresa exhibe cuellos de botella administrativos y la toma de decisiones estratégica está sujeta a información ambigua lo que ocasiona pérdidas para el negocio. No utiliza el e-commerce como plataforma digital para sus ventas, ni tampoco una plataforma digital para interactuar con los clientes y proveedores, provocando una desventaja fundamental en el mercado.

La transformación digital es un proceso de desarrollo organizacional que consiste en la integración y aprovechamiento de tecnologías digitales en todos los ámbitos posibles de una empresa, con el objeto de generar valor y competitividad y sostenerlos en el tiempo de forma constante. En las empresas es una realidad ineludible, ya que las habilita a ganar competitividad, ampliar los mercados, incrementar la productividad y facilitar la integración al mundo, al punto de cambiar y expandir la naturaleza de los negocios tradicionales, factor crucial en contextos extremadamente volátiles. La transformación digital permite a las organizaciones adoptar tecnologías digitales para que se comuniquen, colaboren y brinden productos y servicios de manera más eficiente y eficaz. El objetivo final de dicha transformación es aumentar la rentabilidad, la productividad y la satisfacción del cliente.

La transformación digital ha estado en curso por años y se ha acelerado por la pandemia de covid-19. Sin embargo, para muchas empresas pequeñas y medianas abordarla

supone un desafío sin escalas. A su vez, la convivencia en un mundo globalizado origina diversos infortunios de convivir en economías interrelacionadas e interdependientes. Por consiguiente, si se requiere ser competitivos en diferentes sectores económicos y con una fortaleza económica que le permita sortear estas disrupciones sin grandes desequilibrios internos, la adaptación a los nuevos modelos de negocios será fundamental para cualquier organización, sobre todo, para TFP Transporte y Logística Internacional.

### **3. Preguntas de investigación**

Debido a la relativa novedad del tema, aún existen pocos estudios sobre el mismo y no hay una identificación clara de los factores que son importantes para una correcta implementación de la tecnología digital dentro de las pymes. Por lo tanto, las preguntas de investigación que regirán el siguiente trabajo son las siguientes. ¿Cuál es el impacto que tiene la digitalización en las organizaciones? ¿Cuáles son los pasos necesarios para la implementación de la transformación digital en una organización? ¿Cuáles son los dominios que una organización necesita para su estrategia de modelo de negocio hacia la transformación digital? ¿Cuáles son las barreras que las organizaciones encuentran en la implementación de la transformación digital? ¿Qué beneficios económicos se espera obtener al final de una transformación digital?

### **4. objetivos**

#### *4.1 Objetivo general*

- Incrementar estrategias y herramientas de transformación digital para la empresa TFP Transporte y Logística Internacional para el año 2023, para acelerar el desarrollo de las propuestas de valor, dominar la experiencia del cliente y optimizar la rentabilidad de manera sostenida en el tiempo.

#### *4.2 Objetivos específicos*

- Analizar la organización y su entorno para comprender el modelo de negocio, las propuestas de valor actuales y las necesidades e intereses de los clientes.
- Describir las necesidades de cambio hacia la transformación digital.
- Describir el modelo de negocio basado en la transformación digital para demostrar las ventajas, oportunidades y advertir sobre los obstáculos y amenazas.
- Identificar y analizar las estrategias de transformación digital para determinar cuáles son las que requiere la organización para el nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital.
- Desarrollar las herramientas digitales que se implementaran a saber, tecnología para la gestión del negocio, estrategia de marca en redes sociales y el comercio electrónico para acelerar las propuestas de valor, mejorar la experiencia del cliente y optimizar los beneficios de la empresa.
- Analizar económica y financieramente el impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital con foco en la propuesta de valor y la experiencia del cliente para determinar la viabilidad de las estrategias y herramientas.

## **5. Justificación**

Las tecnologías digitales cambian la forma en que nos conectamos y creamos valor añadido con los clientes. Párraga Zambrano (2017) afirma que, en otras épocas, el modelo de negocio giraba en torno a difundir mensajes y enviar productos y/o servicios a los clientes. Pero hoy en día la relación es mucho más bidireccional; las comunicaciones y los comentarios de los clientes tienen más influencia que los anuncios y su participación dinámica se ha convertido en un motor crítico del éxito de cualquier organización. Por otro lado, las tecnologías digitales vienen transformando la forma en que debemos pensar en la competencia. Cada vez más, estamos compitiendo no solo con empresas rivales del mismo sector, sino también con empresas de otros sectores que nos quitan clientes con sus nuevas ofertas digitales. Además, el paradigma de la competencia ha cambiado, el futuro consiste en el trabajo conjunto y complementario entre las unidades de negocio de las organizaciones

con el objetivo de optimizar los recursos y de brindar un servicio y/o producto acorde a las expectativas de los clientes.

El contexto volátil junto a la evolución de los seres humanos y de las tecnologías digitales están obligando a pensar de forma diferente sobre como entendemos y creamos valor para el cliente. De acuerdo con Páez Gabriunas *et al* (2022) lo que los clientes valoran puede cambiar muy rápidamente y los competidores están constantemente descubriendo nuevas oportunidades que los clientes pueden valorar. El punto de los modelos de negocio eficientes radica en la importancia de enfocarse en el cliente y en la constante actualización de la propuesta de valor. La importancia de entender al cliente es un mecanismo de innovación, a partir de lo cual, enfocar la estrategia de negocio en el cliente y de apoyarse en las tecnologías que utilizan los medios sociales para acercarse más al mercado de estos, son los factores claves de un modelo de negocio innovador; es sin duda que dichas variables permiten que la estrategia organizacional se enfoque en la digitalización de las actividades y en la cultura organizacional. Como sostiene Nuñez (2021) la transformación digital posibilita conocer en tiempo real lo que quiere el cliente, entender qué quiere y aprender constantemente a crear una experiencia que lo haga sentir mejor.

En conclusión, es común que las empresas con éxito en el mercado produzcan una autocomplacencia peligrosa, por lo que, superar los límites para encontrar las próximas fuentes de valor para el cliente a través de la transformación digital es la estrategia que debe perseguir cualquier organización para subsistir en los tiempos de la revolución digital.

## 6. Marco Teórico

### 6.1 *Que es la transformación digital*

La transformación digital es la incorporación estratégica de tecnologías digitales. De acuerdo Salazar y Laguna Lozano (2021) se utilizan para mejorar y optimizar los procesos y la productividad, brindar mejores experiencias a los clientes y empleados, administrar el riesgo comercial, la innovación y controlar los costos entre otros. La transformación digital significa múltiples herramientas, soluciones y/o procesos. En otras palabras:

- **Dimensión estratégica y cultural:** La transformación digital es un proceso estratégico que involucra a toda la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Implica cambios en la cultura organizacional, adoptando una mentalidad centrada en la innovación, la adaptabilidad y la colaboración. Se trata de un cambio de paradigma que promueve la agilidad y la apertura a la experimentación.

- **Visión orientada al cliente y experiencia del usuario:** La transformación digital tiene como objetivo principal mejorar la experiencia del cliente y brindar soluciones centradas en sus necesidades. A través del análisis de datos y el uso de tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial y la personalización, las empresas buscan ofrecer servicios y productos más relevantes y personalizados.

- **Innovación y disrupción:** La transformación digital no se trata simplemente de adoptar tecnologías existentes, sino también de promover la innovación y la disrupción en el mercado. Las organizaciones deben estar dispuestas a cuestionar sus modelos de negocio y explorar nuevas formas de crear valor para sus clientes.

- **Gestión de datos y analítica:** Un elemento fundamental de la transformación digital es la capacidad de recopilar, gestionar y analizar grandes volúmenes de datos. Esto implica la utilización de herramientas de analítica avanzada para obtener información valiosa que respalde la toma de decisiones informadas.

- **Integración de tecnologías emergentes:** La transformación digital abarca una amplia gama de tecnologías emergentes, como el Internet de las cosas (IoT), la realidad aumentada, la realidad virtual, la automatización robótica de procesos (RPA) y el blockchain, entre otras. La integración efectiva de estas tecnologías es esencial para potenciar los beneficios de la transformación digital.

- Seguridad y ciberseguridad: Con la adopción de tecnologías digitales, también surgen nuevos desafíos relacionados con la seguridad y la protección de datos. La transformación digital implica una atención especial a la ciberseguridad para proteger tanto a la organización como a sus clientes.
- Flexibilidad y adaptabilidad: La transformación digital es un proceso en constante evolución debido al ritmo acelerado de cambio tecnológico. Las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y oportunidades emergentes.
- Colaboración y ecosistema digital: La transformación digital no solo se limita a las fronteras internas de la organización, sino que a menudo implica la colaboración con otros actores del ecosistema digital, como startups, proveedores de tecnología y socios comerciales.

Para seguir siendo competitivos en el mundo empresarial moderno, la transformación digital es una necesidad. Pocas organizaciones pueden resistir el paso del tiempo sin un plan para adoptar estratégicamente tecnologías. Es por eso, como sostiene Páez Gabriunas *et al* (2022), la transformación digital en las empresas implica la consideración e integración de tecnologías digitales de acuerdo con el funcionamiento propio la organización, una forma de relacionarse con el entorno de manera eficiente y la adaptación a las nuevas circunstancias globales, mejorar sus procesos y su productividad y así conseguir nuevos estándares competitivos en su actividad. Dicha transformación consiste en mantenerse competitivo en un mercado global en constante cambio, optimizando la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías en la era digital son fenómenos con gran impacto en las nuevas tendencias en el consumo, en el contacto con los clientes y en la forma de hacer llegar los productos y/o servicios. El proceso de globalización basado en la digitalización lleva a los individuos, a las organizaciones y a las instituciones a estar crecientemente interconectados y a colaborar más activamente, así como a actuar en el día a día a un mayor ritmo y a ser testigos de una aceleración importante en el modo de vida. Según Brunetta (2019) la digitalización ha abierto un amplio abanico de oportunidades y desafíos, y su influencia se extiende en varias dimensiones:

- **Experiencia del cliente y personalización:** Gracias a la recopilación y análisis de datos en tiempo real, las empresas pueden comprender mejor las preferencias y necesidades individuales de los clientes. Esta información les permite ofrecer productos y servicios altamente personalizados, lo que mejora significativamente la experiencia del cliente y fortalece la fidelización.
- **Comercio electrónico y omnicanalidad:** El auge del comercio electrónico ha revolucionado la forma en que las personas adquieren productos y servicios. La digitalización ha permitido la creación de plataformas de compra en línea, facilitando la accesibilidad y la comodidad para los consumidores. Además, la integración de canales físicos y digitales en una estrategia omnicanal ha ampliado las oportunidades para llegar a los clientes de manera más efectiva.
- **Marketing y publicidad digital:** La era digital ha dado lugar a nuevas formas de promoción y publicidad, como el marketing en redes sociales, el marketing de contenidos y la publicidad segmentada. Estas estrategias permiten una mayor precisión en la segmentación de audiencias y un mayor retorno de la inversión publicitaria.
- **Colaboración y trabajo remoto:** La digitalización ha facilitado la colaboración entre individuos y equipos, incluso a distancia. Las herramientas de comunicación en línea, como videollamadas y aplicaciones de mensajería, han cambiado la forma en que las organizaciones operan, permitiendo el trabajo remoto y mejorando la eficiencia.
- **Innovación y disrupción empresarial:** La era digital ha dado lugar a la creación de nuevos modelos de negocio y ha fomentado la innovación en diversos sectores. Empresas emergentes y startups están desafiando a los actores establecidos con soluciones novedosas basadas en tecnología, lo que conduce a una constante búsqueda de mejorar y reinventar productos y servicios.
- **Interconexión global y redes sociales:** La digitalización ha roto las barreras geográficas y ha permitido una mayor interconexión entre personas y comunidades de todo el mundo. Las redes sociales juegan un papel importante en esta transformación, permitiendo una comunicación instantánea y facilitando la difusión de información y noticias a nivel global.
- **Cambios culturales y sociales:** La rapidez con la que la información se difunde en la era digital ha impulsado cambios culturales y sociales significativos. Las opiniones

públicas pueden formarse y cambiar rápidamente a través de las plataformas digitales, lo que puede influir en políticas, comportamientos y tendencias sociales.

- Seguridad y privacidad: Si bien la digitalización ha brindado innumerables beneficios, también ha suscitado preocupaciones sobre la seguridad de datos y la privacidad. La protección de la información personal y la ciberseguridad se han convertido en temas críticos en la era digital.

Por lo tanto, según Ballesté Morillas y Nogueras Lozano (2020) la transformación digital implica la optimización de la información. La información está transformando el soporte del conocimiento humano, nuestros hábitos y costumbres, nuestras formas de comunicarnos, entretenernos y aprender y en general, nuestra manera de pensar, ser y actuar. La transformación digital en las organizaciones constituye entonces un proceso tanto de adaptación como de reconversión y creación realizado en el centro de las empresas, y a través de ellas, de la sociedad en general, el cual es efectuado con el fin de apoyarse y hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar los estándares actuales del mercado y del sistema socioeconómico y cultural de todo el mundo. Este proceso se ha convertido en una necesidad común para las empresas y los nuevos emprendimientos, y se ha convertido en una herramienta ineludible para mantener e incrementar la competitividad e, incluso, conseguir y mantener la supervivencia en el tiempo.

### *6.2 Los dominios de la transformación digital*

El enfoque para llevar a cabo una transformación digital como estrategia involucra 5 dominios de acuerdo con Rogers (2021), estos son el cliente, la competencia, los datos, la innovación y el valor.

- Cliente: Colocar al cliente en el centro de la estrategia es fundamental para la transformación digital. Esto implica comprender profundamente las necesidades, expectativas y comportamientos de los clientes. La recopilación y análisis de datos sobre la experiencia del cliente, las preferencias y el feedback son esenciales para identificar oportunidades de mejora y ofrecer soluciones personalizadas que generen una conexión emocional con el cliente.

- Competencia: En el entorno digital, la competencia puede surgir de diferentes fuentes, incluyendo empresas tradicionales que se adaptan al entorno digital, así como nuevas

empresas y modelos de negocio disruptivos. Es crucial monitorear constantemente el panorama competitivo para detectar amenazas y oportunidades. La transformación digital debe permitir a la organización ser ágil y estar preparada para enfrentar la competencia en un entorno dinámico y cambiante.

- **Datos:** Los datos son el combustible de la transformación digital. La recopilación, análisis y aprovechamiento efectivo de datos son fundamentales para la toma de decisiones informadas y la generación de conocimiento significativo. La implementación de tecnologías de análisis de datos, inteligencia artificial y aprendizaje automático permite extraer información valiosa que respalde la toma de decisiones estratégicas y operativas.

- **Innovación:** La transformación digital exige una mentalidad innovadora en toda la organización. Esto implica fomentar la creatividad y la experimentación para idear soluciones nuevas y disruptivas. La innovación no solo se refiere a productos y servicios, sino también a procesos internos, modelos de negocio y la forma en que se interactúa con los clientes.

- **Valor:** En última instancia, el éxito de la transformación digital se mide por el valor que aporta a la organización y a sus partes interesadas. El valor puede manifestarse en diversas formas, como el crecimiento de ingresos, la mejora de la eficiencia operativa, la retención de clientes, la generación de ventajas competitivas y la creación de nuevos mercados o segmentos.

Por lo tanto, según Rogers (2021), las tecnologías digitales cambian la forma en que nos conectamos y creamos valor añadido a los clientes. La comunicación y su participación dinámica es un motor crítico del éxito empresarial. En contraste, dicha transformación cambio la forma en que se debe pensar sobre la competencia; se considera que cada vez más las ventajas competitivas ya no residen en nuestra empresa, sino en una red de socios con los que se debe establecer relaciones comerciales menos rígidas y más eficientes.

Respecto a los datos, como expresa Rogers (2021) el mayor desafío de hoy es convertir la enorme cantidad de datos que se tiene en información de valor. Por otro lado, la transformación digital está cambiando las formas en que las empresas innovan, logrando que las nuevas ideas y la dinámica interacción con el entorno sean crucial para los procesos de aprendizaje, mejora y desarrollos de nuevos productos. Por último, la digitalización induce en la forma de pensar sobre como entendemos y creamos valor a los clientes. La clave es la

velocidad de los cambios de las tendencias, lo que los clientes valoran hoy puede cambiar rápidamente y los competidores están constantemente descubriendo nuevas oportunidades que los clientes pueden valorar. Por lo tanto, superar los límites para encontrar la próxima fuente de valor para el cliente es ineludible.

### *6.3 El modelo de negocio basado en la transformación digital*

La transformación digital de las organizaciones, según Calatayud y Katz (2019) representa una profunda reconfiguración que abarca todos los aspectos de una empresa. Implica una reinención holística de sus recursos, prioridades y procesos con el objetivo de adaptar su misión y visión a un mundo cada vez más consolidado en el ámbito digital. Esta metamorfosis no es simplemente la adopción de tecnologías digitales, sino una revolución estratégica y cultural que busca asegurar la relevancia y la competitividad en una era dominada por la tecnología.

En primer lugar, la transformación digital implica reevaluar los recursos de la empresa. Esto implica una revisión exhaustiva de los activos tangibles e intangibles, desde infraestructura tecnológica hasta capital humano y propiedad intelectual. Se busca optimizar el uso de recursos existentes y, en muchos casos, adquirir nuevas capacidades para responder a las demandas de un entorno digital en constante cambio.

En segundo lugar, esta transformación requiere repriorizar el enfoque de la empresa. Se deben revisar y adaptar las metas y objetivos para alinearse con las oportunidades y desafíos que ofrece el mundo digital. La rapidez con la que las tendencias y preferencias del consumidor evolucionan en el entorno digital exige una mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.

En tercer lugar, la transformación digital implica rediseñar los procesos operativos y comerciales. La automatización, la optimización y la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la organización son fundamentales para mejorar la eficiencia y la productividad. La utilización de analítica de datos y aprendizaje automático permite tomar decisiones basadas en información con mayor precisión y rapidez.

Es esencial tener en cuenta que la transformación digital no es un proceso estático y único, sino un viaje continuo. A medida que avanza la tecnología y cambian las demandas del mercado, las organizaciones deben estar dispuestas a adaptarse y evolucionar

constantemente. La cultura organizacional juega un papel vital en este proceso, ya que una mentalidad abierta a la innovación y la experimentación fomenta la adaptabilidad y la creatividad.

En última instancia, como manifiestan Calatayud y Katz (2019) la transformación digital busca asegurar que la empresa se mantenga relevante y competitiva en el mundo digitalmente consolidado. Aquellas organizaciones que abracen esta transformación de manera proactiva y con visión de futuro podrán capitalizar las oportunidades y afrontar los desafíos de una manera más efectiva. La transformación digital es más que una opción, es una necesidad para garantizar la supervivencia y el éxito en el panorama empresarial moderno.

El proceso de transformación digital impulsa a la empresa a mejorar su eficiencia operativa y el modelo de negocio como un todo. De acuerdo con los autores Dini y Patiño (2021), la transformación digital constituye un proceso que tiene tres características básicas:

- Es inevitable. Es un fenómeno en curso y, frente a este, cada organización decide si se convierte en un actor activo y en un protagonista o si asume el rol de un observador pasivo y se queda por fuera de él.
- Involucra un cambio profundo. No se refiere a modificaciones superficiales en el modelo de negocio, sino a la reinvención de la manera en que tradicionalmente ha funcionado la organización con miras al futuro.
- Implica más que solo tecnología. No se refiere solo a modificaciones en materia tecnológica, sino a reconsiderar la manera en que se hace la estrategia y los procesos, a la adaptación de los comportamientos, de la cultura y de las personas.

Por lo tanto y teniendo en cuenta a Páez Gabriunas *et al* (2022), el modelo de negocio basado en la transformación digital comprende los siguientes aspectos básicos:

- Experiencia del cliente: los consumidores de hoy tienen más opciones que nunca. Lo que significa que hay mucho en juego para las empresas no solo para ofrecer productos o servicios innovadores, sino también para ofrecer interacciones y experiencias significativas que complazcan a los clientes y fomenten la lealtad a la marca. Las razones por las que puede elegir uno sobre el otro pueden estar directamente relacionadas con la transformación digital de una empresa, ya sea una aplicación fácil de usar, una transacción fluida, un buen servicio al cliente o una entrega rápida y eficiente.

- **Experiencia de los empleados:** la transformación digital no solo implica proporcionar a su fuerza laboral las últimas aplicaciones y dispositivos, se trata de crear una experiencia de empleado simple, moderna y más satisfactoria. La transformación digital puede ayudar a las empresas a proporcionar las herramientas que la gente necesita, con acceso instantáneo desde cualquier lugar y en tiempo real.
- **Optimización de procesos:** la capacidad de una organización para brindar excelentes experiencias a los empleados y clientes depende de su capacidad para operar sin problemas. Los flujos de trabajo optimizados, los procesos digitales y las tareas automatizadas son todas las formas en que las organizaciones pueden crear eficiencias.
- **Digitalización de productos:** este último aspecto se refiere al uso de tecnología para mejorar un producto o servicio, como dispositivos conectados de forma inteligente o activada por voz. La transformación digital no solo ayuda a las empresas a mantenerse a la vanguardia de la tecnología, sino que también crea una infraestructura ágil necesaria para innovar constantemente y adaptarse a los rápidos cambios y demandas de los clientes.

#### *6.4 Estrategias y herramientas de la transformación digital*

La transformación digital como estrategia empresarial es una ruta que conduce a la implementación de múltiples tecnologías, pero también, a la realización de diversas acciones en lo social, lo cultural, lo político, lo económico, lo ecológico y lo normativo, posibilitando la configuración de un proceso de adaptación a las nuevas realidades. Este tipo de transformación como sostiene Palacios Acero (2015) implica la reconfiguración del modelo de negocio y el surgimiento de nuevos negocios, así como el establecimiento de mejoras y nuevas formas de comercializar, comunicarse y de interactuar en todos los sectores y diversos actores que dan forma a la sociedad de hoy en día.

**De acuerdo con Valderrama (2019)** los procesos de transformación digital incluyen el desarrollo de nuevos productos que incorporan elementos tecnológicos, los cuales tienen el potencial de mejorar la experiencia del usuario, lo cual implica reconsiderar los recursos con los que cuenta la empresa. Suele significar también para las organizaciones adelantar una variedad de actividades distintas de las usualmente consideradas para llevar a cabo sus operaciones en la cotidianidad. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, la realización de ventas por internet, la mayor delegación al usuario final en el manejo de sus transacciones,

la facilitación de los pagos por internet, la apertura de nuevos canales digitales para atender las inquietudes y necesidades de los clientes, la aplicación de algoritmos diseñados para la automatización, el almacenamiento de información importante en la nube, la realización de publicidad usando redes sociales y la utilización de robots de hardware y software para optimizar procesos y procedimientos.

*6.5 Herramientas digitales para mejorar la experiencia del cliente (Tecnología para la gestión del negocio, estrategia de marca en redes sociales y comercio electrónico).*

Las tecnologías claves para una transformación digital deben interactuar y alcanzar efectos combinatorios, sinérgicos y acumulativos en virtud de su retroalimentación y siempre alineadas a las estrategias empresariales.

- Tecnología para la gestión del negocio. Una herramienta es el sistema de gestión de procesos de negocio o BPMS, por su nombre en inglés, es la tecnología desarrollada para el soporte de la gestión de los procesos de un negocio. De acuerdo con Cervantes *et al* (2018), un BPMS tiene tres funcionalidades. La primera es el mapeo del proceso, donde se identifica cada tarea y su responsable. La segunda es la ejecución de esos procesos. El software ayuda a agilizar y automatizar el flujo de información y actividades para la culminación del proceso. La tercera funcionalidad es el monitoreo del proceso, un BPMS controla que el proceso cumpla con todos los pasos establecidos generando indicadores de desempeño. Estos sistemas reducen los costos operativos ya que los procesos se realizan de manera más eficiente y al trabajar con un BPMS se apunta a la optimización de las tareas del negocio. El flujo de información y productos se realiza de manera ágil, contribuyendo a la reducción de los tiempos totales del proceso. En general, el rendimiento también mejora porque hay tareas que no necesitan la intervención humana que se automatizan.

- Estrategia de marca en base a las tecnologías de redes sociales. También denominado la web social, puede conceptualizarse como una red centrada en las personas, en la comunidad virtual que estas conforman y en la interacción, la colaboración y los servicios con valor agregado que pueden proveerse unos a otros. La importancia que esta tecnología tiene para la transformación digital es tal, que permite eliminar las barreras de

entrada para que las personas en el sistema económico tradicional accedan al mercado, hasta facilitar la comunicación de manera sistemática entre todos los agentes.

- Comercio electrónico. Hoy día, tanto las personas como las empresas esperan poder obtener productos de manera más rápida, flexible, personalizada, y en el caso de los consumidores, también con un costo de entrega bajo o nulo. Para lograr ofrecer mejores servicios a menores costos y tiempos implica la necesidad de maximizar el uso de las herramientas tecnológicas disponibles. En este contexto, la disrupción digital en logística basada en herramientas como big data y plataformas tecnológicas conectadas, provee a los clientes una mejor experiencia al ofrecer, facilidad de acceso, transparencia de precios y servicio integrado rápido y en tiempo real.

En concordancia con lo anterior Álvarez y Sánchez (2022) agregan que el proceso de venta en el transporte implica la integración de herramientas tecnológicas para la mejora de los sistemas logísticos que se caracterizan por un alto nivel de interconexión entre los ámbitos físicos y digitales. La aplicación de nuevas tecnologías de comercio electrónico mejora la satisfacción del cliente y permita identificar nuevos procesos y servicios en los sistemas logísticos del futuro. Una tecnología aplicada al comercio electrónico es el analytics, el cual, hace referencia a la capacidad de identificar, analizar y aprovechar la información para agregar valor a una organización. Las tecnologías como el big data, analytics, inteligencia artificial y la computación en la nube, hacen posible tomar decisiones de manera simultánea para diferentes procesos, optimizando el desempeño global de la cadena en tiempo real y todo el proceso de administración y comercialización.

La complejidad de las operaciones logísticas implica la generación de una cantidad enorme de información, debido a que cada día se realizan millones de envíos, cada uno con características únicas de origen vs destino, peso, tamaño, contenido, entre otros. En este sentido, existe un gran potencial para usar, aprovechar y explotar esta gran cantidad de información a fin de generar valor a lo largo de la cadena de suministro a través del comercio electrónico junto con las tecnologías de big data y el analytics entre otras.

### *6.6 Los impactos económicos y financieros en el modelo de negocio*

La implementación de estrategias de transformación digital tiene un impacto significativo en la logística y la gestión empresarial, especialmente en lo que respecta al nivel

de servicio, el valor agregado, los costos y el capital de trabajo. De acuerdo con el estudio realizado por Knutet *et al.* (2017), se identificó que estas estrategias conllevan una serie de beneficios en términos de eficiencia y competitividad para las organizaciones. En cuanto al nivel de servicio, la transformación digital permite una mejora sustancial en la experiencia del cliente. Gracias a la recopilación y el análisis de datos en tiempo real, las empresas pueden comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes. Esto les permite responder de manera más rápida y precisa a las demandas del mercado, lo que resulta en una mayor satisfacción del cliente y una mayor fidelización. La capacidad de interactuar con los clientes a través de múltiples canales digitales también mejora la comunicación y la personalización de los servicios, lo que a su vez aumenta la lealtad del cliente.

Como sostienen Rodríguez Roncancio y Rodríguez Galeano (2023) la transformación digital también aporta un valor agregado significativo a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Al incorporar tecnologías digitales, las organizaciones pueden mejorar sus productos y procesos, aumentar la eficiencia y proporcionar soluciones más innovadoras. Esto puede diferenciar a la empresa de sus competidores y generar una ventaja competitiva en el mercado. En términos de costos y capital de trabajo, la transformación digital ofrece oportunidades para optimizar las operaciones y reducir los gastos. La automatización de procesos y la implementación de sistemas de gestión eficientes permiten una mayor productividad y una reducción de los tiempos de ciclo. Además, la implementación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, permite tomar decisiones más informadas, lo que se traduce en una mejor asignación de recursos y una reducción de costos operativos.

En relación con el capital de trabajo, Daneri Raffo (2020) postula que la transformación digital puede mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y en la gestión de inventarios. La visibilidad en tiempo real de la demanda y el inventario permite una planificación más precisa, lo que evita la sobre existencia o la falta de stock, optimizando así el capital invertido en inventarios. Con respecto a los costos, la optimización de los derivados del transporte y almacenamiento hasta un 30 %, mediante la aplicación de analítica avanzada en la optimización de la red de suministro y la mejora continua de la automatización inteligente y la productividad del proceso de almacenamiento. También es posible una

reducción del costo administrativo y un aumento de la agilidad de los ruteos, a través de la colaboración de los clientes. Asimismo, se señala una automatización hasta el 80 % de las actividades de planeación, a través de sistemas de analítica avanzada de soporte que permiten una mayor calidad en comparación con los procesos realizados manualmente. Finalmente, en lo que respecta al capital, es factible una reducción del capital de trabajo necesario, mediante la implementación de nuevos algoritmos de planeación, la reducción en los tiempos de entrega y abastecimiento.

### *6.7 Gestión de pymes en transporte y logística nacional e internacional*

La gestión efectiva de pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector de transporte, ya sea a nivel nacional o internacional, requiere un enfoque integral que abarque diversos aspectos operativos, estratégicos y tecnológicos. La implementación efectiva de estos elementos puede ayudar a estas empresas a enfrentar los desafíos del mercado y capitalizar las oportunidades, promoviendo un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el sector del transporte. Los aspectos principales son (Pérez Silva, 2023):

#### 1) Planificación estratégica:

Identificación de mercados objetivo: analizar y seleccionar mercados específicos tanto a nivel nacional como internacional, considerando la demanda, competencia y regulaciones.

Desarrollo de rutas eficientes: diseñar rutas de transporte eficientes, considerando factores logísticos, costos y tiempos de entrega.

#### 2) Gestión operativa:

Optimización de recursos: utilizar tecnologías de gestión de transporte para optimizar la asignación de vehículos, rutas y horarios, maximizando la eficiencia operativa.

Mantenimiento de flotas: implementar un programa de mantenimiento preventivo para garantizar la fiabilidad y durabilidad de la flota de vehículos.

#### 3) Logística y cadena de suministro:

Gestión de inventarios: coordinar eficientemente los niveles de inventario para evitar excesos o faltantes, optimizando los costos asociados.

Colaboración con proveedores y socios: establecer relaciones sólidas con proveedores y socios logísticos para garantizar una cadena de suministro fluida y confiable.

#### 4) Tecnología y transformación digital:

Automatización de procesos: implementar sistemas de automatización para simplificar procesos operativos, como la facturación, seguimiento de envíos y gestión de documentos.

IoT y seguimiento en tiempo real: utilizar sensores IoT para rastrear la ubicación y condiciones de la carga en tiempo real, proporcionando visibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Integración de plataformas: integrar plataformas digitales que faciliten la colaboración con clientes, proveedores y socios, mejorando la comunicación y la eficiencia.

#### 5) Gestión financiera:

Presupuesto y control de costos: establecer un sólido sistema de presupuesto y control de costos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Gestión de riesgos: evaluar y mitigar los riesgos financieros y operativos asociados con las operaciones de transporte nacional e internacional.

#### 6) Cumplimiento normativo y aduanero:

Conformidad con regulaciones: mantenerse actualizado con las regulaciones locales e internacionales relacionadas con el transporte y la logística, garantizando el cumplimiento normativo.

Gestión aduanera: desarrollar procesos eficientes para el despacho aduanero, minimizando demoras y asegurando el cumplimiento de las normativas aduaneras.

#### 7) Desarrollo del talento y formación:

Capacitación continua: proporcionar programas de formación continua para el personal, asegurando que estén actualizados en las mejores prácticas del sector.

Desarrollo de liderazgo: fomentar un liderazgo efectivo que inspire a los equipos a adaptarse a los cambios y buscar constantemente mejoras en la eficiencia operativa.

### *6.8 Factores claves del sector de transporte y logística que influyen en la transformación digital y la innovación*

El mercado de transporte y logística nacional e internacional presenta desafíos únicos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (pymes). El enfoque adecuado en el

nicho de mercado específico de una empresa pyme en dicho sector, es crucial para abordar factores clave que influyen en la transformación digital y la innovación. Al abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades, las pymes en el transporte y logística internacional pueden potenciar su transformación digital, acelerar la innovación y competir exitosamente en un mercado globalizado en constante evolución. La personalización de soluciones tecnológicas según las necesidades específicas del nicho de mercado juega un papel fundamental en este proceso (Arjona Blanco, 2023). Los factores claves del nicho de mercado de transporte y logística internacional para abordar los elementos que influyen en la transformación digital son (Baier *et al*, 2021):

1) Complejidad de la cadena de suministro internacional:

Desafío: las pymes a menudo enfrentan la complejidad de gestionar cadenas de suministro que abarcan múltiples países, con regulaciones aduaneras y normativas diferentes.

Oportunidad: la implementación de sistemas de gestión de transporte y plataformas de colaboración en la nube puede simplificar y agilizar la coordinación de la cadena de suministro, mejorando la visibilidad y reduciendo los errores.

2) Competencia global y diferenciación:

Desafío: competir con grandes empresas en el mercado puede ser desafiante para las pymes en términos de recursos y alcance.

Oportunidad: la adopción de tecnologías emergentes como IoT y analítica de datos permite a las pymes mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más personalizados, diferenciándose en términos de agilidad y adaptabilidad.

3) Costos y rentabilidad:

Desafío: la presión en los márgenes de rentabilidad es intensa, especialmente con los costos asociados con el transporte internacional y los procesos aduaneros.

Oportunidad: la optimización de rutas mediante analítica predictiva y la gestión eficiente de la documentación a través de la automatización pueden contribuir significativamente a la reducción de costos y al aumento de la rentabilidad.

4) Tendencias de sostenibilidad:

Desafío: la creciente conciencia ambiental y las regulaciones más estrictas demandan prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

Oportunidad: la inversión en flotas de vehículos más eficientes y la implementación de tecnologías sostenibles no solo cumplen con las regulaciones, sino que también pueden ser un factor de diferenciación positivo para las pymes.

5) Adaptación a las demandas del cliente:

Desafío: los clientes esperan visibilidad y transparencia en tiempo real sobre el estado de sus envíos.

Oportunidad: la integración de tecnologías como blockchain y sistemas de comunicación en tiempo real satisface las demandas de los clientes y construye una reputación de confiabilidad y eficiencia.

## 7. Metodología

En el siguiente trabajo se realizará un estudio de caso, que según Hernández Sampieri y Mendoza (2020), son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p.1).

Se llevará a cabo una investigación de tipo no experimental de corte transversal o transaccional, combinado la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas, para formular estrategias y herramientas de transformación digital para la empresa TFP Transporte y Logística Internacional para el año 2023, para acelerar el desarrollo de las propuestas de valor, dominar la experiencia del cliente y optimizar la rentabilidad de manera sostenida en el tiempo. La investigación no experimental se basa en la observación de fenómenos en su ambiente natural, por lo cual no se generan situaciones, sino que se observan las situaciones ya existentes por parte del investigador.

Se adoptará un enfoque mixto- cual cuantitativo- basado en los criterios y ventajas que proporciona a la investigación la utilización y aplicación de técnicas cuantitativa como el cuestionario y cualitativa como la entrevista en profundidad. Además, el carácter transversal elegido para el diseño de la investigación es relevante porque se buscó recolectar datos en un tiempo determinado, por lo tanto, se considera que la estrategia de investigación cual cuantitativo se ajusta con mayor precisión a los objetivos de la presente investigación. De esta manera, se obtendrán datos descriptivos a través de las diferentes perspectivas de los sujetos de la investigación.

Por lo tanto, la estructura metodológica del siguiente trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

1) Relevamiento y recolección de la información acerca de la empresa con respecto a la misión, visión, valores, estructura interna, entorno, propuesta de valor a través del análisis de documentos como mapa de procesos, instructivos, políticas de calidad, balances contables. A continuación, se amplía cómo se realizó este proceso:

- Análisis de la misión, visión y valores: Comprender la misión, visión y valores de la empresa es el punto de partida para la transformación digital. Estos elementos definen la razón de ser de la organización, sus objetivos a largo plazo y los principios fundamentales

que guían sus acciones. El análisis de estos aspectos proporciona una base sólida para alinear la estrategia digital con los objetivos generales de la empresa.

- Estructura interna y cultura organizacional: La estructura organizativa y la cultura de la empresa juegan un papel crucial en el éxito de la transformación digital. Es importante identificar cómo se toman las decisiones, cómo fluye la información dentro de la empresa y cómo se fomenta la innovación y la colaboración. Entender la cultura organizacional ayuda a anticipar posibles resistencias al cambio y permite diseñar estrategias de comunicación y capacitación adecuadas.

- Entorno y análisis de la industria: Evaluar el entorno externo de la empresa es fundamental para comprender las tendencias del mercado, las oportunidades y amenazas, así como la posición competitiva de la empresa. Esto incluye analizar el comportamiento de los competidores, la evolución del mercado y las tendencias tecnológicas. Un análisis sólido del entorno permite identificar posibles nichos de mercado y áreas de mejora.

- Propuesta de valor y segmentación de clientes: Entender la propuesta de valor de la empresa y cómo se posiciona en el mercado ayuda a definir cómo la transformación digital puede mejorar y enriquecer esta propuesta. También es importante analizar la segmentación de clientes para adaptar la estrategia digital a las necesidades específicas de cada grupo.

- Análisis de documentos clave: Los documentos internos de la empresa, como mapas de procesos, instructivos, políticas de calidad y balances contables, brindan información valiosa sobre el funcionamiento interno de la organización. El análisis de estos documentos permite identificar áreas de mejora, identificar procesos ineficientes y detectar oportunidades para la optimización y automatización.

En esta etapa inicial de relevamiento y recolección de información, es fundamental involucrar a todos los actores relevantes dentro de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal operativo. La colaboración y la comunicación efectiva son clave para obtener una visión integral de la organización y garantizar que todos los aspectos relevantes se tengan en cuenta al desarrollar la estrategia de transformación digital. En conclusión, el relevamiento y la recolección de información son fundamentales para sentar las bases de una transformación digital exitosa. Al comprender en profundidad la misión, visión, estructura interna, entorno y propuesta de valor de la empresa, se pueden identificar oportunidades y

desafíos, lo que permite diseñar una estrategia digital sólida y alineada con los objetivos de la organización. El análisis de documentos clave proporciona datos concretos para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa. Todo este conocimiento se convierte en el fundamento para una implementación exitosa y una transformación digital que aporte valor y ventajas competitivas a la empresa.

## 2) Diagnóstico de la situación actual de la organización

Este apartado tiene como finalidad identificar y analizar las estrategias de transformación digital para determinar cuáles son las que requiere la organización para el nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital. Para ello, en el caso de estudio, el instrumento o técnica que se utilizará para la recolección de datos en la primera muestra estará conformada por 30 clientes y 11 proveedores a través de un cuestionario (ver anexo A y B), el cual estará conformado por preguntas. En la segunda muestra abarca el gerente y jefe de administración, por lo que se utilizará la entrevista (ver anexo C) como instrumento de recolección de datos, dado que la misma es más íntima, flexible y abierta, la cual se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, el entrevistador, y otra, el entrevistado u otros entrevistados” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2020, p.403). Esta técnica se fundamenta en una guía general de contenido donde el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado proporcionando una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas.

## 3) Implementación de las estrategias de transformación digital

En esta etapa se implementarán las herramientas digitales seleccionadas como la tecnología para la gestión del negocio, estrategia de marca en redes sociales y el comercio electrónico. Estas herramientas se eligieron en función de los objetivos estratégicos definidos durante el proceso de relevamiento y recolección de información.

- Tecnología para la gestión del negocio: La implementación de tecnologías para la gestión del negocio es fundamental para mejorar la eficiencia y la productividad en

diversas áreas de la empresa. Estas herramientas pueden incluir sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), soluciones de gestión de la cadena de suministro y plataformas de análisis de datos, entre otras. La adopción de estas tecnologías ayuda a optimizar procesos internos, reducir costos y tomar decisiones basadas en datos.

Así, al usar un sistema ERP se hace posible abordar la gestión de acciones comerciales, tareas administrativas y funciones operacionales con mucha más eficacia, dado que este sistema aporta una gran cantidad de beneficios, tales como: definir y centralizar metas, detectar formas de reducir costos empresariales, aumentar la rentabilidad de los productos, posibilitar trazabilidad de las cadenas de suministro y la logística en general, entre otros. De esta manera, los sistemas ERP son herramientas muy útiles para simplificar y agilizar diversas tareas, así como optimizar las mismas, considera Martínez Buleo (2016).

A continuación en la tabla 1 se presentan los diferentes sistemas de ERP utilizados en Argentina.

**Tabla 1**

*Sistemas ERP*

	Oracle Netsuite	SAP Business One	Microsoft Dynamics	Sistema Tango Gestión	Bejerman	ODOO
Definición	Es una solución integral de gestión empresarial en la nube que permite a las organizaciones mejorar su eficiencia mediante la automatización de procesos clave y proporcionar a una visión en	Una solución integral y económica para administrar eficientemente todas las operaciones de una pequeña empresa, abarcando contabilidad y finanzas, adquisiciones, inventario,	Microsoft Dynamics ERP es una gama de productos de gestión empresarial que se enfoca en medianas empresas, así como en filiales y divisiones de grandes organizaciones. Estos productos están diseñados	Tango Gestión es un software ERP que brinda a las empresas y pequeñas y medianas empresas (PyMEs) la capacidad de llevar a cabo una administración y control completo de múltiples unidades de	Es un sistema de gestión modular, configurable y adaptable según las necesidades de cada empresa.	Es un software empresarial de código abierto y sin costos de licencia que brinda una gestión eficaz de toda la empresa. Este sistema tecnológicamente integra todos los procesos

	tiempo real del desempeño operativo y financiero.	ventas y gestión de clientes, hasta generación de informes y análisis.	para la planificación de recursos empresariales y ofrecen soluciones integradas que abarcan varios aspectos de la administración, como finanzas, contabilidad, recursos humanos, cadena de suministro, ventas y marketing. Microsoft Dynamics ERP permite a las empresas optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y tomar decisiones estratégicas basadas en datos en tiempo real.	negocio. Con Tango Gestión, las organizaciones pueden gestionar de manera integral diferentes aspectos de su operación, como finanzas, contabilidad, inventario, ventas, compras y recursos humanos. Este sistema ERP ofrece una solución integrada que permite a las empresas optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos y actualizados.		empresariales, ofreciendo integración, capacidad, una interfaz intuitiva, flexibilidad y liberándose de las restricciones del proveedor. Además, conecta a los usuarios, clientes y proveedores, sin incurrir en gastos de licencia. Es una solución técnica avanzada con inteligencia de negocios, personalización y posibilidad de expansión.
Módulos	Gestión financiera Gestión Empresarial Global Gestión de inventario	Gestión financiera Gestión de ventas y clientes Control de compras e inventario	Venta y marketing Servicio Finanzas Cadena de Suministro	Tesorería Contabilidad Flujo de Caja Tango Net Tango Net Compras	Ventas y cuentas por cobrar Ventas y cuentas por cobrar Finanzas	Tableros de Control Gestión de Clientes Control de Stock Contabilidad

	Gestión de pedidos Gestión de la cadena de suministro Gestión de almacenes Procuración	Control de compras e inventario Control de compras e inventario Control de compras e inventario		Administrador de Importaciones Gestión de Proveedores Administración de Ventas Administrador de Activo Fijo Consideración del I.V.A. Consideración del I.V.A. Administrador de sucursales y sede central	Contabilidad Impuestos Comercio exterior Producción Ventas y cuentas por cobrar Activo fijo Recursos humanos Módulo BI (Inteligencia Empresarial)	Gestión de Suscripciones Facturación Mesa de Ayuda Gestión de Ventas Gestión de Ventas eCommerce Integrado Gestión de Proyectos
Opciones	Prueba Gratuita	No prueba Gratuita	No prueba Gratuita	No prueba Gratuita	Prueba Gratuita	Prueba Gratuita
Instalación	6 a 12 meses	3 a 6 meses	2 meses	3 semanas	3 semanas	3 semanas
Mantenimiento incluido	NO	NO. Costo 10 a 20% del precio inicial	SI	Con costo adicional	SI	SI
Asistencia técnica	Con costo adicional	Gratuito el primer año	Con costo adicional	Con costo adicional	Con costo adicional	Gratuito las primeras tres semanas
App móvil	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia (2023).

A continuación, se presenta una tabla de doble entrada que compara diferentes sistemas de gestión empresarial (ERP) y las necesidades desde el punto de vista del usuario, junto con una calificación que indica si la funcionalidad es un requisito (must have), algo deseable (nice to have) o relevante pero no indispensable (relevant).

**Tabla 2**

*Comparación sistemas de gestión empresarial (ERP) y las necesidades desde el punto de vista del usuario*

Funcionalidad	Oracle Netsuite	SAP Business One	Microsoft Dynamics	Sistema Tango Gestión	Bejerman	ODOO
Gestión de inventario	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have
Gestión de ventas	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have
Gestión de compras	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have
Contabilidad	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have
Gestión financiera	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have	Must have
Control de calidad	Relevant	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant
Gestión de proyectos	Relevant	Relevant	Must have	Must have	Relevant	Relevant
Gestión de recursos humanos	Relevant	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant
Gestión de activos fijos	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant	Relevant
Integración con CRM	Nice to have	Relevant	Relevant	Nice to have	Nice to have	Nice to have
Personalización y flexibilidad	Nice to have	Nice to have	Nice to have	Relevant	Nice to have	Must have
Soporte técnico	Nice to have	Nice to have	Nice to have	Nice to have	Must have	Nice to have
Costo de implementación	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant	Relevant
Costos de capacitación	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant	Relevant
Costos de actualización	Relevant	Relevant	Must have	Relevant	Relevant	Relevant

Fuente: Elaboración propia (2023).

Bejerman ha demostrado ser una opción sólida debido a su amplia gama de funcionalidades para la gestión financiera, contabilidad, facturación, compras, ventas y más. Además, Bejerman se adapta de manera idónea a las necesidades específicas del sector de transporte y logística, lo cual es esencial dado que estas empresas suelen tener requerimientos particulares y distintos a los de otras industrias. La flexibilidad de Bejerman se convierte en

un factor crucial, ya que ofrece soluciones personalizadas que se ajustan a los desafíos y dinámicas propias de este sector. Al proporcionar opciones de precios accesibles, Bejerman se vuelve especialmente atractivo para las empresas de transporte y logística, permitiéndoles acceder a una herramienta de gestión de alta calidad sin incurrir en costos excesivos. Este enfoque asequible es fundamental para facilitar la transformación digital de estas empresas, brindándoles la posibilidad de adoptar tecnologías avanzadas sin sacrificar su rentabilidad. Asimismo, la disponibilidad de un equipo de soporte técnico capacitado es esencial en el proceso de implementación de un sistema de gestión. Bejerman se destaca en este aspecto al contar con un equipo de profesionales preparados para ofrecer asistencia oportuna y resolver cualquier problema que pueda surgir durante la integración y utilización del software en el ámbito de transporte y logística. Esta capacidad de respuesta garantiza una transición suave hacia la transformación digital, asegurando que la empresa cuente con el respaldo necesario para superar cualquier desafío tecnológico.

- Estrategia de marca en redes sociales: Las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación clave para las empresas en la era digital. La implementación de una estrategia de marca en redes sociales implica establecer una presencia activa y coherente en las plataformas relevantes para el negocio. Esto incluye la creación de contenido relevante y atractivo, la interacción con los seguidores y clientes, y el uso de publicidad en redes sociales para llegar a audiencias específicas. Una estrategia de redes sociales efectiva puede aumentar la visibilidad de la marca, mejorar la reputación en línea y fortalecer el compromiso con los clientes.

- Comercio electrónico: La implementación de una plataforma de comercio electrónico permite a la empresa vender sus productos o servicios en línea. Esto amplía significativamente el alcance del negocio, ya que se puede llegar a clientes en diferentes regiones y países. Además, el comercio electrónico ofrece una experiencia de compra conveniente y personalizada para los clientes, lo que puede aumentar las ventas y la fidelización. La implementación de un comercio electrónico exitoso requiere una infraestructura sólida, una navegación intuitiva y opciones de pago seguras.

Es importante destacar que la implementación de estas herramientas digitales se realizará de manera planificada y gradual. Cada herramienta debe integrarse cuidadosamente con los procesos y sistemas existentes en la empresa. Además, es fundamental capacitar al

personal para utilizar adecuadamente estas herramientas y asegurar que se obtengan los resultados esperados. Durante la etapa de implementación, es crucial monitorear y medir el desempeño de las herramientas digitales y su impacto en el negocio. Esto permitirá realizar ajustes y mejoras según sea necesario para lograr los objetivos de transformación digital establecidos. La implementación exitosa de estas herramientas digitales puede marcar la diferencia en el éxito de la transformación digital de la empresa y su capacidad para adaptarse al entorno digital en constante evolución.

#### 4) Comunicación y Capacitación a todos los involucrados

La etapa de comunicación y capacitación es un pilar fundamental en el proceso de transformación digital de una empresa. Esta fase es esencial para garantizar el éxito del proyecto y asegurar que todos los involucrados comprendan la importancia de la transformación, estén alineados con los objetivos y adquieran las habilidades necesarias para adoptar las nuevas herramientas digitales y procesos. Para llevar a cabo una efectiva comunicación y capacitación, se debe realizar una cuidadosa planificación. En primer lugar, es crucial definir los objetivos específicos de esta etapa e identificar a todos los grupos de interés involucrados en el proceso de transformación, incluyendo la alta dirección, los empleados, los proveedores y los clientes.

Un mensaje claro y convincente sobre la importancia y los beneficios de la transformación digital debe ser creado y transmitido a través de diversos canales de comunicación, tales como correos electrónicos, reuniones, intranet, carteleras y presentaciones. La comunicación bidireccional también es fundamental, permitiendo a los empleados hacer preguntas y proporcionar retroalimentación, lo que fomenta la transparencia y la confianza.

La capacitación es otro aspecto esencial de esta etapa. Se deben identificar las habilidades digitales necesarias para cada grupo de empleados y diseñar programas de formación adecuados. Es importante ofrecer capacitación tanto en línea como presencial, para adaptarse a las necesidades y preferencias de los empleados. Proporcionar recursos y materiales de capacitación, como tutoriales, manuales y videos, facilita el aprendizaje continuo y refuerza el conocimiento adquirido.

La creación de embajadores digitales, es decir, empleados entusiastas y con habilidades digitales avanzadas, que puedan actuar como líderes y mentores, es una estrategia efectiva para impulsar la adopción de las nuevas tecnologías y prácticas digitales en toda la organización. Estos embajadores pueden brindar apoyo y orientación a sus compañeros, compartir mejores prácticas y ayudar a superar posibles resistencias al cambio.

Reconocer y recompensar los logros y avances en la adopción de las herramientas digitales y en la aplicación de nuevas habilidades es una práctica motivadora y positiva que impulsa el compromiso y el entusiasmo de los empleados hacia la transformación digital.

La etapa de comunicación y capacitación no debe considerarse como un evento puntual, sino como un proceso continuo. Es importante mantener una comunicación constante a medida que avanza la transformación digital, para mantener a todos los involucrados informados sobre los logros alcanzados y los próximos pasos a seguir.

#### 5) Evaluación de resultados

Durante la etapa de análisis económico y financiero del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva para medir el impacto y la viabilidad de la transformación digital en términos económicos y financieros. Para ello, se utilizarán indicadores clave de desempeño que permitan cuantificar y evaluar los resultados obtenidos. Uno de los indicadores más relevantes en este contexto es la rentabilidad operativa, pero también se pueden considerar otros indicadores financieros como el margen de beneficio bruto, el flujo de caja libre, entre otros. Veamos cómo se desarrolla esta etapa:

- **Identificación de indicadores clave:** En primer lugar, se seleccionarán los indicadores clave que serán utilizados para medir el impacto de la transformación digital en la rentabilidad operativa y otros aspectos financieros. Estos indicadores deben ser coherentes con los objetivos y metas establecidos durante la etapa de planificación de la transformación digital.

- **Análisis del impacto en la rentabilidad operativa:** La rentabilidad operativa se refiere a la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus actividades operativas antes de considerar los gastos financieros e impuestos. Durante la transformación digital, se evaluará cómo esta afecta la eficiencia y productividad de los procesos internos,

lo que puede conducir a una mejora en la rentabilidad operativa. La implementación de herramientas digitales que optimicen la gestión de recursos reduzca los tiempos de ciclo, mejoren la toma de decisiones y aumenten la eficiencia, puede tener un impacto positivo en la rentabilidad operativa.

- **Proyecciones financieras:** Se realizarán proyecciones financieras basadas en los resultados obtenidos del análisis de los indicadores clave. Estas proyecciones ayudarán a estimar cómo se espera que el nuevo modelo de negocio impacte en los resultados financieros de la empresa a medio y largo plazo. Las proyecciones financieras permitirán a la empresa tomar decisiones informadas sobre cómo ajustar y mejorar la estrategia digital para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

- **Análisis de riesgos financieros:** Durante la transformación digital, también se evaluarán los riesgos financieros asociados con la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio. Es importante identificar y mitigar posibles riesgos que puedan afectar negativamente la rentabilidad y la estabilidad financiera de la empresa.

- **Toma de decisiones basada en datos:** La etapa de análisis económico y financiero proporcionará a la empresa información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Los resultados obtenidos a través de los indicadores clave y las proyecciones financieras serán fundamentales para evaluar el retorno de la inversión y ajustar la estrategia digital según sea necesario para maximizar el rendimiento financiero.

En conclusión, la etapa de análisis económico y financiero es esencial para evaluar el impacto de la transformación digital en la rentabilidad operativa y otros aspectos financieros de la empresa. Los indicadores clave y las proyecciones financieras proporcionan información valiosa para tomar decisiones informadas y ajustar la estrategia digital para lograr los objetivos establecidos. Un análisis exhaustivo y una planificación financiera adecuada son fundamentales para asegurar que la transformación digital sea sostenible y genere valor a largo plazo para la empresa.

## 6) Ajuste del modelo

Una vez que se han completado todas las etapas del trabajo de transformación digital y se han obtenido las conclusiones, es fundamental realizar una reflexión crítica sobre el

proceso y los resultados obtenidos. Esta reflexión permitirá identificar las áreas de mejora y los posibles ajustes que se pueden realizar al modelo de transformación digital para lograr mejores resultados en el futuro. Esta fase de mejora continua es esencial para mantener la relevancia y competitividad en un entorno digital en constante evolución. A continuación, se detallan algunos aspectos clave a considerar durante esta etapa:

- **Evaluación de resultados:** Es fundamental evaluar los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo de transformación digital. Esto incluye analizar el impacto en los indicadores económicos y financieros, así como en el rendimiento operativo y la satisfacción del cliente. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos durante la planificación permitirá identificar las brechas y áreas de mejora.

- **Feedback de los involucrados:** Obtener feedback de todos los actores involucrados en la transformación digital es esencial para comprender cómo se ha percibido el proceso y qué aspectos se pueden mejorar. El feedback de los empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas puede proporcionar información valiosa sobre las fortalezas y debilidades del modelo implementado.

- **Identificación de oportunidades de mejora:** Basado en la evaluación de resultados y el feedback recibido, se deben identificar las oportunidades de mejora en el modelo de transformación digital. Esto puede incluir ajustes en la estrategia, la incorporación de nuevas tecnologías, cambios en la capacitación y comunicación, entre otros aspectos.

- **Aprendizaje de las mejores prácticas:** Es importante estudiar las mejores prácticas en transformación digital en la industria y en otros sectores. Aprender de las experiencias exitosas de otras empresas puede proporcionar ideas y enfoques innovadores que se pueden aplicar al modelo propio.

- **Plan de acción para la mejora continua:** Una vez identificadas las oportunidades de mejora y las mejores prácticas, es fundamental elaborar un plan de acción para la mejora continua. Este plan debe establecer claramente los objetivos, las acciones a tomar, los responsables y los plazos para su implementación.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La mejora continua en la transformación digital requiere de una mentalidad flexible y adaptable. El entorno digital está en constante cambio, por lo que la empresa debe estar dispuesta a ajustar su modelo de transformación para adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos.

- **Monitoreo y medición:** Durante la fase de mejora continua, es esencial continuar con el monitoreo y medición de los resultados. Esto permitirá evaluar el impacto de las mejoras implementadas y ajustar el enfoque en función de los resultados obtenidos.

## 8. Relevamiento y recolección de la información

### 8.1 Breve descripción de la empresa

La operación integral de la cadena logística es el objetivo de la empresa, la cual tiene una gran experiencia. La empresa en cuestión actúa como operador logístico integral aceptando las responsabilidades y desafíos al brindarle a los clientes los servicios necesitan. Cuenta con una flota propia de camiones de gran porte afectadas al tráfico internacional. Todas las unidades cuentan con permiso de tráfico internacional extendido por la Comisión Nacional de Regulación Del Transporte a Chile, Bolivia, Paraguay y Brasil.

La empresa cuenta con parque rodante apto para todo tipo de carga (contenedores, carga ensacada, maquinarias, carga palletizada, etc.). La oferta no es solamente el transporte sino todos los servicios que la carga requiere dentro del ámbito nacional internacional. Recepción y despacho de CNTR, consolidación y desconsolidaciones, agenciamiento marítimo, aéreo, terrestre, servicios aduaneros de importación / exportación y proyectos de ingeniería de transporte acordes a las necesidades del cliente.

La empresa cuenta con las siguientes oficinas:

- Oficina de gestión administrativa Buenos Aires: Oficina en Capital Federal se encarga de la cobranza, tramitación y gestión administrativa en la zona portuaria.
- Oficina de recepción y terminal de containers refrigerados Tucumán: ubicados en la estación Tucumán del NCA (Nuevo Central Argentino), las instalaciones permiten la operación de TREX (Tren refrigerado expreso) hasta su entrega a puerto además de movimiento de contenedores y mercaderías en general.
- Oficina Santiago De Chile: Oficinas en Santiago de Chile de representante legal, que realiza la gestión administrativa con clientes y proveedores.
- Oficinas en Iquique Y Antofagasta (Chile): Oficinas de gestión aduanera, coordinación, entrega y recepción de carga.
- Oficina central Salta: En ella se centraliza la comercialización, operación de todas las cargas, dotada de 4800 m2 de depósitos cubiertos para la consolidación, desconsolidación y almacenaje de mercaderías. Además, consta con el equipamiento para el movimiento de todo tipo de carga, Big Bags, Pallets, Cargas Pesadas, Transferencia de combustibles líquidos, ácidos y Bascula. Todo en un predio de 3 ha.

Los servicios que la empresa ofrece son los siguientes:

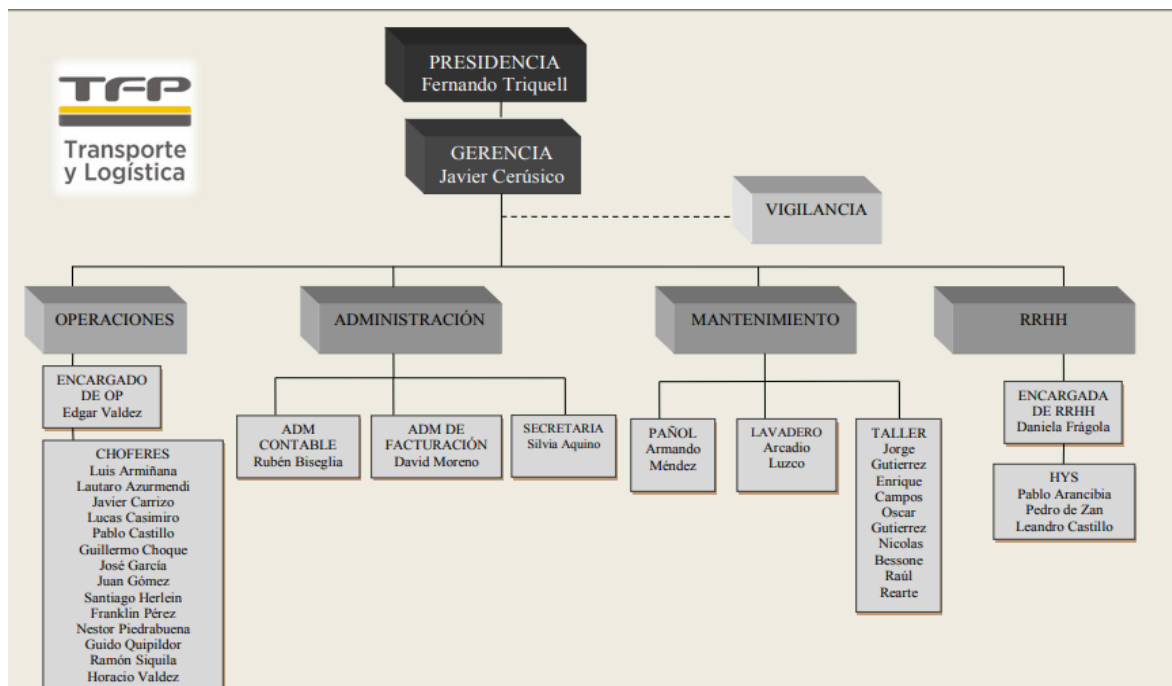
- **Unidades móviles:** A fin de atender las necesidades de los clientes en los puntos que sean necesarias, las unidades móviles están capacitadas para asesorar, coordinar, realizar transferencias, embarque y desembarque de mercaderías en general y se equipan para cada una de ellas en particular.
- **División camiones:** La moderna flota de camiones de TFP permitidos para los países del Mercosur complementan al transporte marítimo y ferroviario permitiendo el retiro o entrega de mercaderías en las Plantas o depósitos de los clientes.
- **Subdivisión construcciones:** Ante las necesidades de adecuar las instalaciones a la logística del transporte, la Empresa está capacitada para la construcción de estructuras ferroviarias, mantenimiento y modificación de estas, cerrando de esta manera el servicio completo pensado en agilizar el movimiento de las mercaderías de los clientes.
- **Ing. de transporte:** El departamento de Ingeniería se encarga del diseño más adecuado para el transporte de su carga tratando de optimizar el servicio para el menor costo del cliente.
- **Gestión aduanera:** La empresa cuenta con una red de estudios aduaneros contratados a los fines de poder prestar un servicio completo al cliente centralizando toda la responsabilidad en nuestra empresa.
- **Gestión de fletes marítimos:** Se realizan alianzas estratégicas con empresas marítimas y armadores de primer nivel con el objeto de cubrir la totalidad del transporte gestionando la entrega de la carga en el destino que este requiera.
- **Experiencia en transporte minero y cargas peligrosas:** Tincal, Ulexita, Perlita, Sal, Clinker, Hidroboracita, Nitrato de Sodio, Soda Cáustica, Nitrato de Amonio, Diluyente, Ácido Clorhídrico, Gas Licuado de Petróleo, Gas Oil, Fuel Oil, Alcohol, Fertilizante, Neobora, Cloruro de litio, Carbonato de Litio, Soda ASH, Cemento, Sop-G, etc.
- **Otras cargas:** contenedores refrigerados, tubería, maíz, soja, trigo, cártamo, poroto, tabaco, repuestos, arroz, harina, azúcar, fideos, muebles, aceite, polietileno, etc.
- **Almacenaje:** La empresa cuenta con 4.800 m<sup>2</sup> de depósitos cubiertos con los equipos necesarios para el movimiento de todo tipo de cargas (big bags, pallets, granel, etc.)
- **Distribución:** La empresa realiza fraccionados de las cargas y entregas de acuerdo con lo requerido por el cliente con unidades acorde al volumen de estas.

- Bascula: En el predio logístico se instaló una balanza electrónica de última generación apta hasta 80 Ton. habilitada por aduanas.

### Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama TFP Transporte y Logística Internacional*



Fuente: Elaboración propia (2023).

### Proveedores

Los proveedores son empresas o individuos que suministran bienes o servicios a otras empresas o consumidores. En la tabla 3 los proveedores mencionados son aquellos que suministran repuestos y servicios de mantenimiento para diferentes industrias, especialmente en el ámbito automotriz.

- Proveedores de repuestos: estos proveedores se especializan en suministrar repuestos para vehículos y equipos. Los repuestos son componentes que se utilizan para reemplazar partes desgastadas o dañadas en un vehículo o maquinaria, permitiendo su

correcto funcionamiento y prolongando su vida útil. Algunos ejemplos de proveedores de repuestos en la lista son Mercedes Diesel, Diesel La Veloz, Diesel Jujuy, Frenos América, Lafer, Alejandro Martinez y La Roca Neumáticos. Cada uno de estos proveedores ofrece una variedad de repuestos que pueden incluir desde piezas mecánicas como filtros, correas y frenos, hasta repuestos específicos de neumáticos y otras partes del vehículo.

- Proveedores de mantenimiento: Estos proveedores, en cambio, se enfocan en brindar servicios de mantenimiento para vehículos y equipos. El mantenimiento es un conjunto de actividades que se realizan periódicamente para asegurar el correcto funcionamiento, seguridad y eficiencia de los vehículos o maquinarias. Los proveedores de mantenimiento en la lista incluyen a Taller Torcería Santa Rosa, Lonera Marcos, J.D.G. y Radiadores Domingo. Estos proveedores pueden realizar servicios de mantenimiento como revisión de sistemas mecánicos, reparaciones, ajustes, alineaciones, entre otros. La inclusión de "Repuestos - Mantenimiento" en el rubro de Frenos América indica que este proveedor ofrece tanto repuestos como servicios de mantenimiento, lo que sugiere una oferta integral para las necesidades de los clientes.

**Tabla 3***Lista de proveedores*

<b>Proveedor</b>	<b>Rubro</b>
Mercedes Diesel	Repuestos
Diesel La Veloz	Repuestos
Diesel Jujuy	Repuestos
Frenos América	Repuestos - Mantenimiento
Lafer	Repuestos
Alejandro Martinez	Repuestos
La Roca Neumáticos	Repuestos
Taller Torcería Santa Rosa	Mantenimiento
Lonera Marcos	Mantenimiento
J.D.G.	Mantenimiento
Radiadores Domingo	Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los proveedores mencionados en la lista ofrecen productos y servicios esenciales para mantener y mejorar el rendimiento y la funcionalidad de vehículos y maquinarias en diferentes sectores industriales. Al contar con una lista de proveedores confiables y especializados en repuestos y servicios de mantenimiento, las empresas pueden asegurar una operación eficiente y segura de sus activos, lo que contribuye al éxito y la sostenibilidad de sus operaciones en el mercado.

#### Clientes

- INGENIO LEDESMA S.A.I.C.A.
- INGENIO TABACAL S.A.
- ORICA DE ARGENTINA S.A.
- SOQUIMICH ARGENTINA S.R.L.
- SOQUIMICH NITRATOS DE CHILE S.A.
- GLENCORE ARGENTINA S.A.
- YUSIN S.A.
- MOLINOS ARROCEROS DEL LITORAL S.A.
- CÍTRICOS S.A.
- CITRUSVIL S.A.
- COOPERATIVA SAN MIGUEL

- AGROSUMA S.A.
- HYDRO AGRI DE ARGENTINA S.A.
- EMERGER S.A.
- COOPERATIVA TABACALEROS DE SALTA
- TRANSUNION S.A.
- TERMOANDES S.A.
- CITRUSALTA S.A.
- SEMILLERIAS FLORENZA S.A.
- PECOM ANERGY S.A.
- SANTIAGO SAENZ Y CIA.
- AGD
- NUEVO CENTRAL ARGENTINO S.A. (FF.CC.)
- BUNGE ARGENTINA S.A.
- MEMO INC. (Chile)
- COMERCIAL CHACAO LTDA.(Chile)
- EL KAYSSER (Chile)
- SAGEMAR LTDA.(Chile)
- E.D. & F MAN CHILE Ltda. (Chile)
- PCS Yumbes Ltda. (Chile)

#### Política de calidad

TFP, como empresa dedicada a la gestión de transporte internacional de cargas, considera como pilares fundamentales de su servicio la calidad, productividad, satisfacción de sus clientes, la seguridad de su personal y la protección del medio ambiente. Por ello, como marco de trabajo para todos los que forman parte de TFP, se establecen los siguientes puntos de política:

- Cumplir con toda la normativa legal nacional e internacional que regula el servicio.

- Brindar un servicio de logística y transporte acorde a las expectativas de los clientes, intentando en lo posible superarlas y generar en él seguridad y confianza al dejar en las manos la conformidad de los clientes.
- La capacitación del personal es fundamental para alcanzar los objetivos de calidad y la actitud de trabajar en forma segura y en condiciones ambientales aceptables internamente y para la sociedad actual y futura.
- Disminuir el número y gravedad de las lesiones laborales, el adecuado control de los riesgos profesionales debe ser parte de la cultura que se desea incorporar, se basa en el interés de preservar la integridad física y mental de los trabajadores, manteniendo en alto la productividad y motivación de estos.
- Trabajar continuamente en conjunto con los proveedores para así lograr alcanzar el punto óptimo de eficacia en los procesos.
- Alcanzar, con el cumplimiento de los puntos anteriores, la mejora continua en la calidad y excelencia de las actividades que TFP realiza.

#### Mapa de procesos de TFP logística y distribución

El mapa de procesos de TFP logística y distribución es una herramienta esencial que proporciona una visión clara y sistémica de cómo se desarrollan las operaciones logísticas y la distribución de bienes en la empresa. Este mapa representa gráficamente los procesos y actividades clave involucrados en la gestión eficiente de la cadena de suministro, mostrando cómo se interrelacionan y fluyen las distintas etapas del proceso.

En primer lugar, los procesos de recepción de mercancías son fundamentales para el correcto funcionamiento de la cadena de suministro. Aquí, se lleva a cabo la recepción y registro de los bienes recibidos de proveedores, así como la verificación de la calidad y cantidad de los productos. Además, se realiza el almacenamiento temporal de las mercancías recibidas, preparándolas para el siguiente paso.

Los procesos de almacenamiento son clave para la organización y clasificación eficiente de los productos en el almacén. Esto incluye el control de inventario y la gestión de stocks, asegurándose de que los productos estén disponibles y accesibles cuando se necesiten. Asimismo, se mantiene el almacén seguro y en óptimas condiciones.

La etapa de preparación de pedidos es crucial para atender las demandas de los clientes de manera eficiente. Aquí, se reciben las órdenes de compra o pedidos, se seleccionan y recogen los productos solicitados y se procede a empacar y preparar los pedidos para el envío.

Los procesos de distribución y transporte son esenciales para garantizar la entrega oportuna de los productos a los clientes. Se realiza la planificación de rutas y horarios de entrega, la carga y descarga de los vehículos de transporte y finalmente la entrega de los pedidos a los clientes.

La etapa de control y seguimiento es vital para mantener el proceso logístico bajo control y asegurarse de que todo funcione correctamente. Aquí, se monitorea en tiempo real las operaciones logísticas, se controla la eficiencia y se verifica el cumplimiento de los tiempos de entrega. Si surgen desviaciones o problemas, se toman acciones correctivas para resolverlos de manera efectiva.

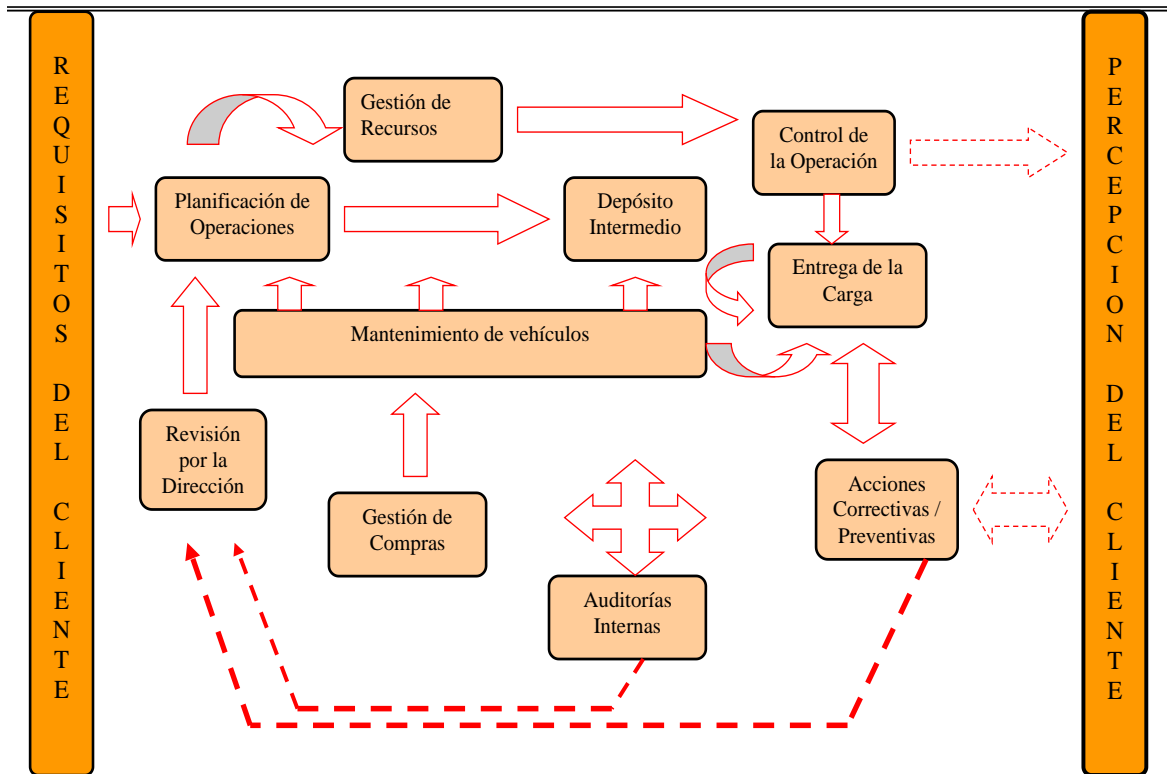
En paralelo, los procesos de gestión administrativa se encargan de todo el registro y seguimiento de documentos relacionados con la logística y distribución. Esto incluye aspectos como la facturación y gestión de pagos, así como la gestión de contratos y acuerdos con proveedores y clientes.

Finalmente, se encuentra la etapa de mejora continua, que es un proceso cíclico que busca identificar oportunidades de mejora en el proceso logístico. Se implementan acciones correctivas y preventivas para optimizar el funcionamiento de la cadena de suministro y se mide y evalúa periódicamente el desempeño logístico para garantizar una mejora continua y una mayor eficiencia.

En conclusión, el mapa de procesos de TFP logística y distribución es una herramienta valiosa que facilita la comprensión de cómo se llevan a cabo las operaciones logísticas y la distribución en la empresa. Mediante la visualización de las diferentes etapas y flujos de trabajo, este mapa permite identificar áreas de mejora, optimizar la cadena de suministro, reducir tiempos y costos, y garantizar la satisfacción de los clientes. Asimismo, promueve la coordinación y comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso logístico y fomenta una cultura de mejora continua en la empresa para mantenerse competitivos en el mercado.

**Figura 2**

*Mapa de procesos de TFP Logística y Distribución*



Fuente: Elaboración propia (2023).

### 8.2 Encuestas a nivel clientes

En el siguiente análisis, se presentan las respuestas recopiladas a través de cuestionarios dirigidos a los clientes de la empresa TFP. Estos cuestionarios tienen como objetivo explorar la percepción de los clientes en varios aspectos clave, como la comunicación con la empresa, la calidad de los servicios, la estrategia de transformación digital y las prioridades comerciales a mediano y largo plazo. Además, se busca identificar las barreras que podrían estar afectando la implementación de la transformación digital en la empresa. A través de estas respuestas, se busca obtener una visión más clara de las expectativas y necesidades de los clientes, y así contribuir a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y la satisfacción general de los stakeholders involucrados.

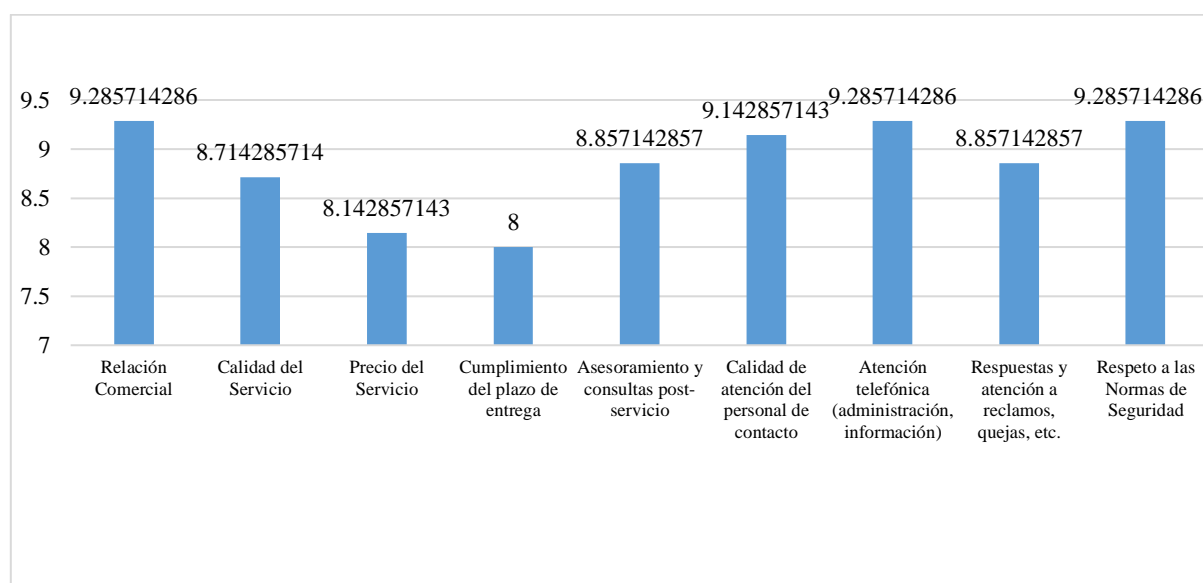
Según las respuestas proporcionadas por los clientes en una escala del 1 al 10, la empresa TFP ha obtenido una alta calificación en varios aspectos clave de su relación comercial y calidad de servicio tal como se observa en la figura 3. Los clientes valoran

positivamente la relación comercial con una puntuación de 9, lo que indica un alto nivel de satisfacción en la interacción con la empresa. Asimismo, la calidad del servicio, el precio de los servicios y el cumplimiento del plazo de entrega también reciben una calificación de 8, lo que refleja una percepción positiva por parte de los clientes en estos aspectos cruciales.

En cuanto al asesoramiento y consulta, así como la calidad de atención y la atención telefónica, los clientes otorgan una calificación de 9, lo que sugiere que se sienten bien atendidos y aprecian el nivel de asistencia y atención brindado por la empresa. Además, la puntualidad en las respuestas y la atención a reclamos también es valorada con una puntuación de 9, lo que demuestra un compromiso de la empresa en resolver las inquietudes de los clientes de manera oportuna y efectiva. Finalmente, el respeto a las normas recibe una puntuación de 9, lo que indica que los clientes perciben que la empresa se ajusta a los estándares y reglamentos establecidos.

**Figura 3**

*Relación comercial*



*Nota: En general, estas altas calificaciones reflejan una satisfacción general de los clientes con los servicios proporcionados por la empresa TFP, lo que es un indicador positivo de la calidad del servicio y la relación comercial establecida con los clientes.*

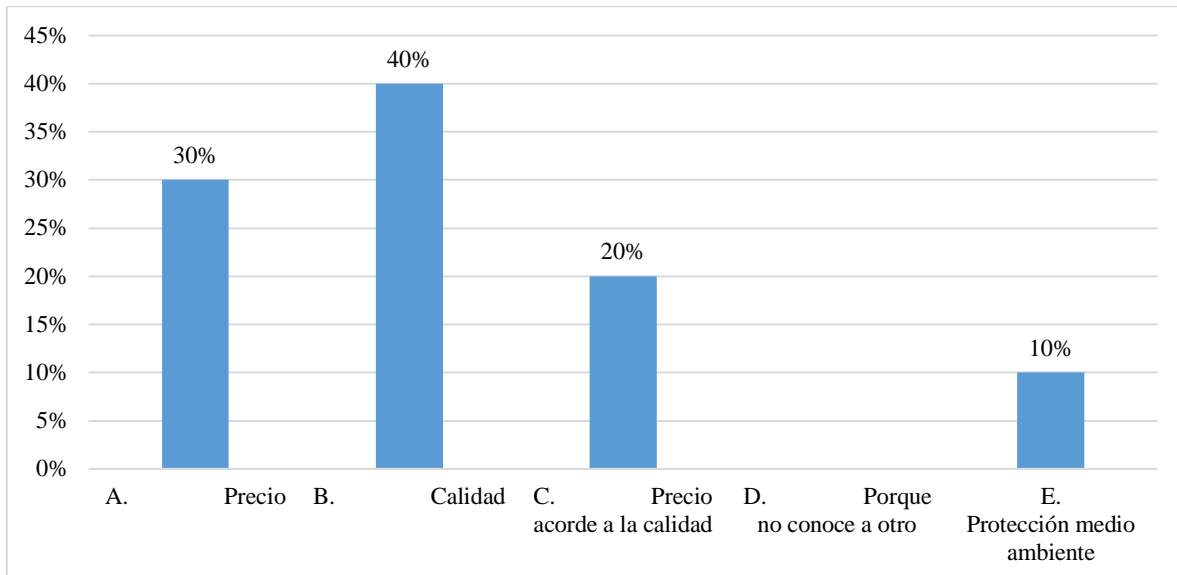
En lo que respecta a los criterios de selección, los clientes consideran la calidad (40%) como un factor esencial, junto con el precio (30%) como se observa en la figura 4. La relación

entre precio y calidad también es relevante para ellos, con una ponderación del 20%. Si bien la protección medioambiental tiene una menor importancia (10%), podría ser un aspecto valorado por un segmento de clientes más conscientes de la sostenibilidad.

Por último, se identificaron algunas barreras para la transformación digital, siendo la resistencia al cambio (40%) y la inversión económica (30%) las más destacadas. Estas barreras pueden ser superadas mediante una comunicación efectiva, el apoyo activo de la dirección y una planificación estratégica adecuada.

## Figura 4

### Criterios de selección

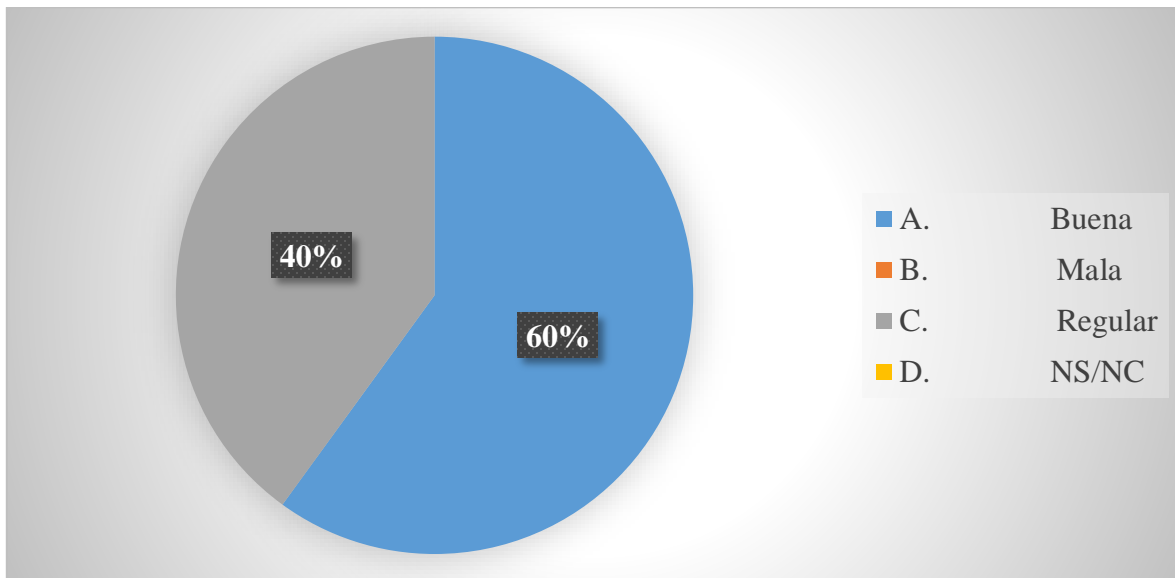


*Nota: En conclusión, los resultados muestran que la empresa TFP ha logrado establecer una sólida relación comercial con sus clientes, quienes valoran positivamente la calidad del servicio y la atención recibida. Sin embargo, también indican que existe un potencial de mejora en aspectos como la transformación digital y la consideración de la sostenibilidad ambiental.*

La mayoría de los clientes encuestados consideran que la comunicación actual con la empresa es "Buena" con un 60% de respuestas que seleccionaron esta opción. Un 40% de los encuestados la calificó como "Regular" como se observa en la figura 5. Estos resultados sugieren que, en general, la comunicación con la empresa es percibida de manera positiva por la mayoría de las personas encuestadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que hay un porcentaje significativo de encuestados que considera que la comunicación es "Regular", lo que indica que podría haber oportunidades para mejorar y optimizar la forma en que se lleva a cabo la comunicación con clientes, proveedores u otros stakeholders de la empresa.

## Figura 5

### Comunicación actual con la empresa

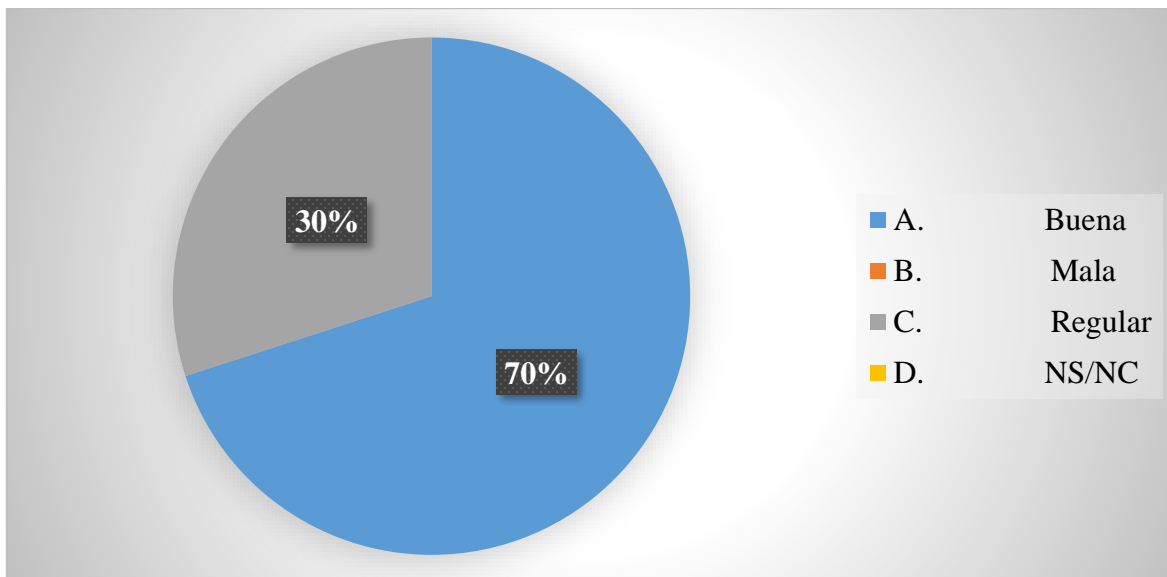


*Nota: Esta información puede ayudar a identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para fortalecer aún más la comunicación y la experiencia del cliente, lo que podría generar un impacto positivo en la satisfacción y lealtad de los clientes y en las relaciones comerciales con proveedores.*

En la figura 6 los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas, un 70%, considera que la relación calidad de los servicios respecto a los costos es "Buena". Esto indica que la mayoría de los participantes perciben que los servicios ofrecidos por la empresa tienen un nivel satisfactorio de calidad en relación con los costos que deben pagar por ellos. Sin embargo, también existe un 30% de las personas que califican la relación como "Regular". Esto podría sugerir que hay una parte de los encuestados que no están totalmente satisfechos con la calidad de los servicios proporcionados en comparación con los precios que pagan.

**Figura 6**

*Relación calidad de los servicios respecto a los costos*



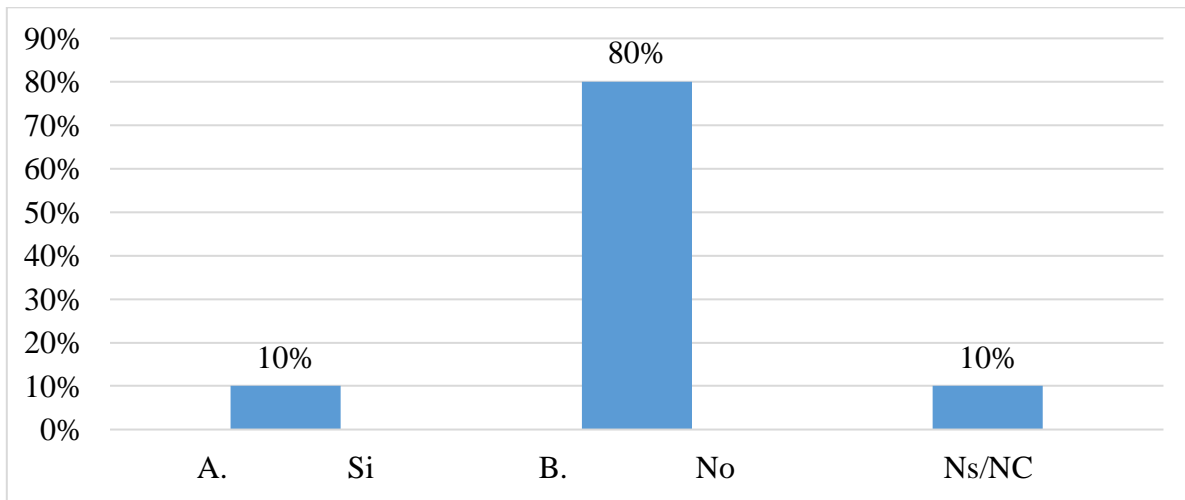
*Nota: la mayoría de las personas considera que la relación calidad de los servicios respecto a los costos es "Buena", lo que es una señal positiva para la empresa. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje significativo de encuestados la califique como "Regular" sugiere que hay oportunidades para mejorar y optimizar la relación calidad-precio. Escuchar las opiniones y retroalimentación de los clientes puede ser esencial para identificar áreas de mejora y garantizar una experiencia satisfactoria para todos los clientes.*

Los resultados de la encuesta muestran en la figura 7 que la mayoría de las personas encuestadas, un 80%, considera que la empresa no tiene una estrategia de transformación digital. Solo un 10% afirmó que sí existe una estrategia, y otro 10% optó por la opción de "No sabe no contesta". Estos resultados son significativos y señalan que la empresa TFP enfrenta una falta de claridad o conocimiento sobre si ha implementado una estrategia formal de transformación digital. La ausencia de una estrategia de este tipo puede explicar la percepción de la falta de adecuación a la tecnología y la innovación, así como la pérdida de clientes y el crecimiento continuo de la competencia en el ámbito digital que se mencionaron en la información anterior.

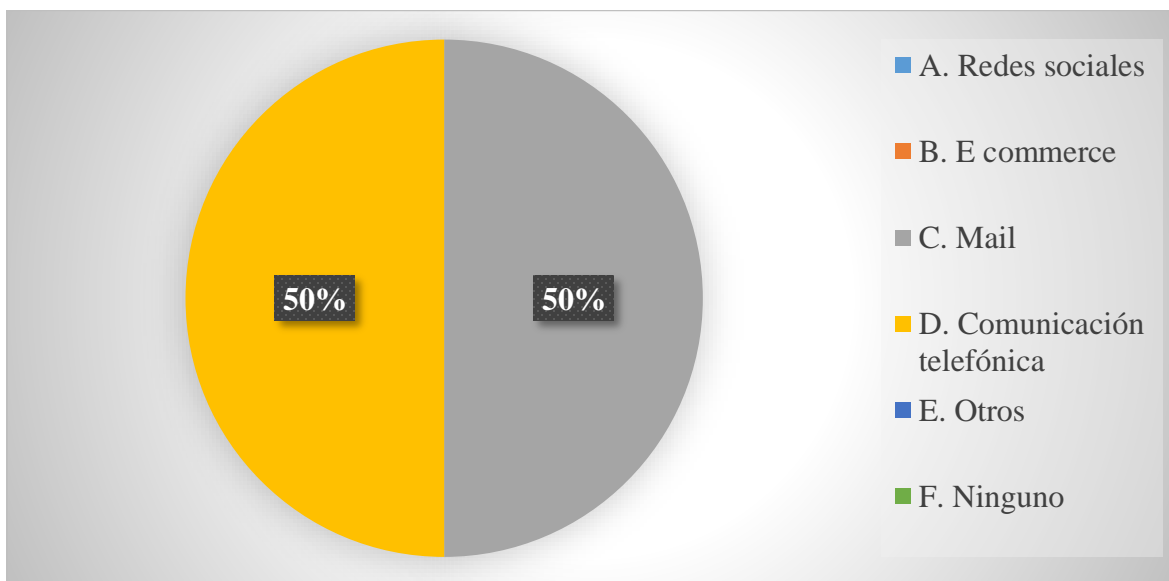
Una estrategia de transformación digital es esencial para que una empresa aborde los desafíos y oportunidades que trae consigo el entorno digital actual. Esta estrategia debe incluir una visión clara de cómo la empresa aprovechará la tecnología y la innovación para mejorar su eficiencia operativa, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer su competitividad en el mercado. Para desarrollar una estrategia de transformación digital

efectiva, la empresa debe comenzar por realizar un análisis exhaustivo de sus procesos y operaciones actuales, identificar áreas que se pueden mejorar a través de la tecnología y definir objetivos claros y medibles para la transformación. Es importante involucrar a todos los niveles de la empresa en el proceso de transformación digital y asegurarse de que haya un liderazgo comprometido desde la alta dirección. La transformación digital implica un cambio cultural y organizacional, y es fundamental que todos los colaboradores comprendan y respalden el proceso.

Además, la empresa debe considerar la adopción de tecnologías y herramientas digitales que sean adecuadas para sus necesidades y objetivos específicos. Esto puede incluir la implementación de un enfoque omnicanal para mejorar la experiencia del cliente, el uso de soluciones de inteligencia artificial y análisis de datos para tomar decisiones informadas, y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia y productividad. La comunicación efectiva y la capacitación son también aspectos clave para asegurar el éxito de la estrategia de transformación digital. Es importante que todos los miembros de la empresa comprendan el propósito y los beneficios de la transformación, así como también estén preparados para utilizar las nuevas herramientas y tecnologías de manera efectiva.

**Figura 7***Estrategia de transformación digital de la empresa*

*Nota: los resultados señalan que la empresa TFP enfrenta una falta de claridad o conocimiento sobre si ha implementado una estrategia de transformación digital.*

**Figura 8***Canales de comunicación*

*Nota: si bien la comunicación telefónica y el correo electrónico son canales de comunicación importantes y efectivos, es relevante considerar la adopción de otros canales de comunicación digitales en el marco de una estrategia de transformación digital. La incorporación de nuevos canales puede mejorar la eficiencia, la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa en el entorno empresarial actual.*

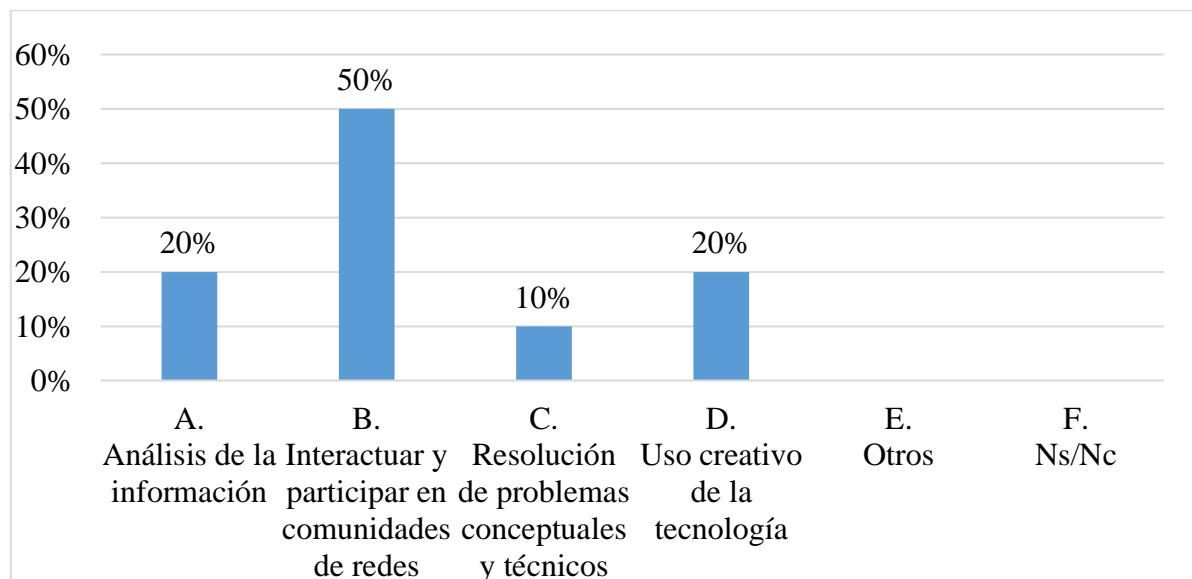
Los resultados de la encuesta de la figura 8 muestran que los canales de comunicación más utilizados por la empresa TFP son la comunicación telefónica y el correo electrónico

(mail), ambos con un porcentaje del 50% cada uno. El uso de la comunicación telefónica puede ofrecer una comunicación más directa y personalizada, lo que puede ser beneficioso para resolver consultas o problemas de manera rápida y eficiente. Además, permite una interacción más cercana con los clientes y proveedores, lo que puede contribuir a establecer relaciones más sólidas y confiables.

Por otro lado, el correo electrónico (mail) es una herramienta de comunicación efectiva para enviar información detallada, documentos adjuntos y mantener un registro de las conversaciones. Es un medio útil para compartir información más formal y seguir una cadena de comunicación estructurada. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, aunque estos canales de comunicación son útiles y ampliamente utilizados, no son los únicos disponibles en la era digital. La transformación digital puede brindar oportunidades para adoptar otros canales de comunicación más modernos y efectivos, como las redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea o plataformas de comunicación en tiempo real. La incorporación de canales de comunicación digitales puede mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia de las operaciones comerciales. Por ejemplo, el uso de redes sociales puede permitir a la empresa interactuar con clientes de manera más dinámica y llegar a nuevos públicos potenciales. Asimismo, las aplicaciones de mensajería instantánea pueden facilitar la atención al cliente y proporcionar respuestas rápidas a las consultas.

**Figura 9**

*Capacidades necesarias para la transformación digital*



*Nota: las capacidades necesarias para la transformación digital según la percepción de los encuestados incluyen el análisis de la información, la interacción y participación en comunidades de redes, la resolución de problemas conceptuales y técnicos, y el uso creativo de la tecnología. Estas capacidades son fundamentales para lograr una transformación exitosa y adaptarse con éxito al entorno digital en constante cambio.*

En la figura 9 se reflejan las habilidades y capacidades que los encuestados consideran importantes para llevar a cabo una transformación digital exitosa en la empresa TFP. La capacidad de análisis de la información es crucial en la transformación digital, ya que implica la recopilación y el análisis de datos para obtener información significativa y tomar decisiones informadas. El análisis de datos puede proporcionar conocimientos valiosos sobre el comportamiento del cliente, las tendencias del mercado y la eficiencia de las operaciones, lo que puede ayudar a la empresa a mejorar sus estrategias y procesos.

La capacidad de interactuar y participar en comunidades de redes es fundamental en el entorno digital actual, donde las redes sociales y las plataformas en línea son espacios clave para la comunicación y el compromiso con clientes, proveedores y otros stakeholders. Una presencia activa en redes sociales y la participación en comunidades en línea pueden fortalecer la marca de la empresa y mejorar la interacción con su audiencia.

La resolución de problemas conceptuales y técnicos es esencial para superar los desafíos que pueden surgir durante el proceso de transformación digital. Esto implica la

identificación y solución de obstáculos técnicos y conceptuales que pueden surgir al implementar nuevas tecnologías o procesos en la empresa.

El uso creativo de la tecnología es otra capacidad importante para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital. Esto implica pensar de manera innovadora y creativa en cómo utilizar la tecnología para mejorar los productos, servicios y procesos de la empresa, y encontrar soluciones originales para los desafíos comerciales.

Los resultados de la encuesta en la figura 10 indican que los principales obstáculos para la transformación digital de la empresa TFP, según la percepción de los encuestados, son los siguientes:

**Resistencia al cambio 50%:** La resistencia al cambio es un obstáculo común en cualquier proceso de transformación, incluida la transformación digital. Los empleados y otros miembros de la empresa pueden mostrar resistencia a adoptar nuevas tecnologías o cambios en los procesos, ya sea por temor a lo desconocido, comodidad con los métodos existentes o preocupación por la seguridad laboral. Superar esta resistencia requerirá una comunicación efectiva y un liderazgo comprometido que motive y eduque a los colaboradores sobre los beneficios y oportunidades que trae la transformación digital.

**Falta de apoyo 10%:** La falta de apoyo puede referirse a la falta de respaldo por parte de la alta dirección o de otros líderes clave dentro de la empresa. Para que la transformación digital sea exitosa, es esencial contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección y de los líderes, quienes deben proporcionar el respaldo necesario en términos de recursos, tiempo y esfuerzo para llevar a cabo el proceso de transformación.

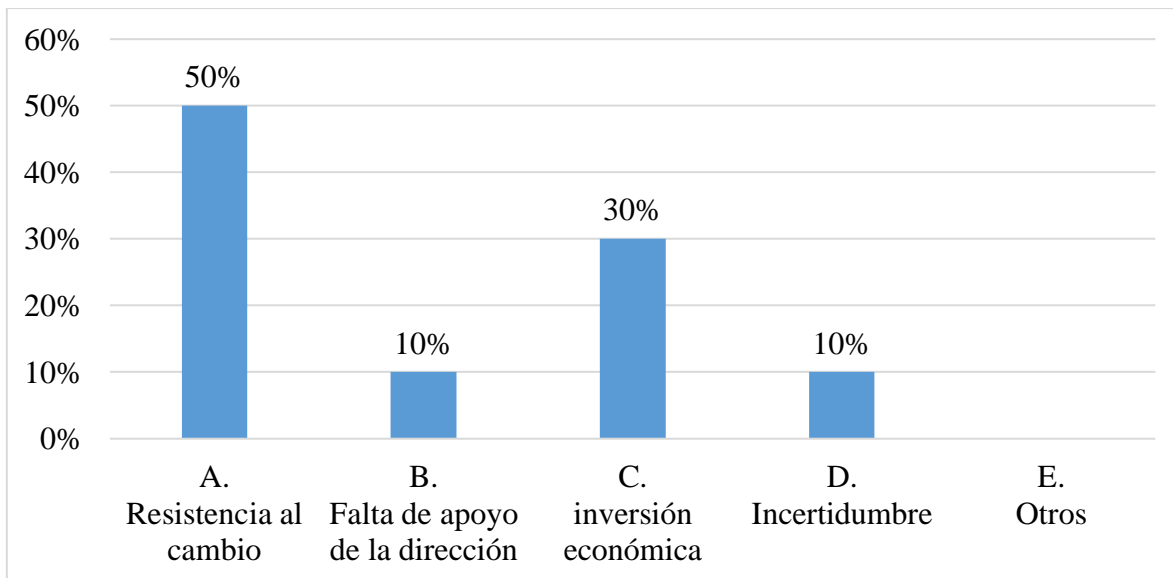
**Inversión económica 30%:** La transformación digital a menudo requiere una inversión significativa en tecnología, capacitación y recursos humanos. El costo asociado a la implementación de nuevas tecnologías y la formación del personal puede ser un obstáculo para algunas empresas, especialmente para aquellas con recursos financieros limitados. Es fundamental equilibrar la inversión económica con los beneficios esperados y asegurarse de que la transformación sea una inversión rentable a largo plazo.

**Incertidumbre 10%:** La incertidumbre puede surgir en torno a la implementación de la transformación digital debido a la naturaleza cambiante del entorno tecnológico y de negocios. Las empresas pueden sentir inseguridad respecto a los resultados que se obtendrán

o las dificultades que puedan surgir durante el proceso de transformación. Es importante abordar la incertidumbre a través de una planificación sólida, la adopción de un enfoque iterativo y la comunicación transparente con todos los involucrados.

### Figura 10

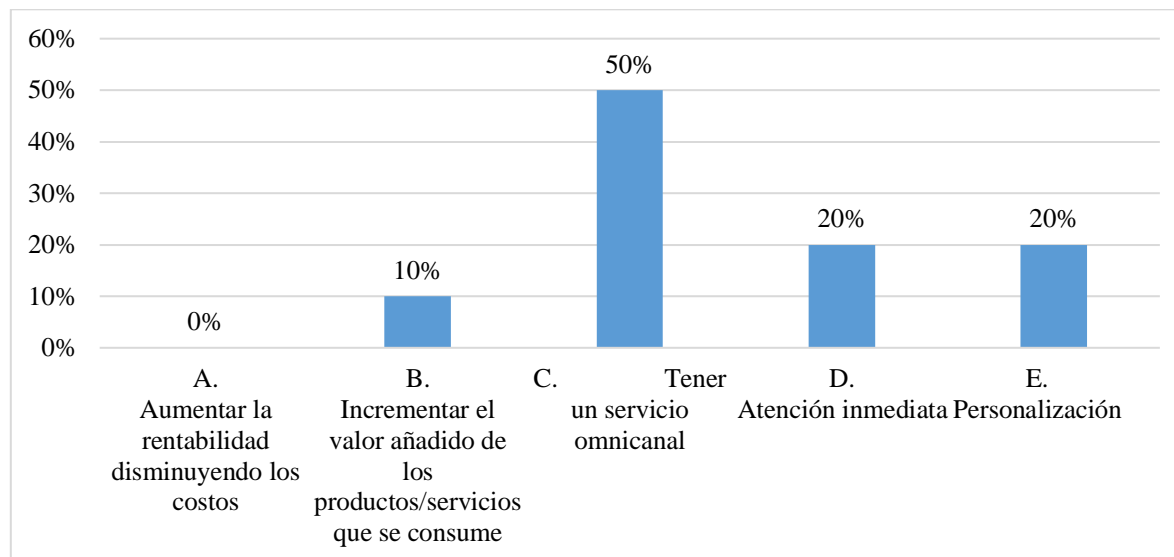
*Obstáculos para transformación digital de la empresa*



*Nota: los obstáculos principales para la transformación digital de la empresa TFP son la resistencia al cambio, la falta de apoyo, la inversión económica y la incertidumbre. Estos desafíos son comunes en los procesos de transformación digital y requieren un enfoque estratégico, liderazgo comprometido y una comunicación efectiva para superarlos y lograr una transformación exitosa. Al abordar estos obstáculos de manera proactiva, la empresa puede impulsar su capacidad para adaptarse y prosperar en el entorno digital actual.*

**Figura 11**

*Objetivos a largo y mediano plazo*



*Nota: Estos objetivos a largo y mediano plazo reflejan la importancia que la empresa TFP da a la mejora de la experiencia del cliente y a la adaptación a las tendencias y expectativas del mercado en la era digital. La combinación de incrementar el valor añadido, ofrecer un servicio omnicanal, proporcionar atención inmediata y personalizar las experiencias puede contribuir a fortalecer la posición de la empresa en el mercado y generar ventajas competitivas significativas. Al enfocarse en estos objetivos, la empresa puede avanzar hacia una transformación digital exitosa que satisfaga las necesidades de sus clientes y garantice su crecimiento y éxito a largo plazo.*

Por último, los objetivos a largo y mediano plazo de la empresa TFP, según la percepción de los encuestados en la figura 11, son los siguientes:

**Incrementar el valor añadido 10%:** El objetivo de aumentar el valor añadido implica agregar más beneficios, características o servicios a los productos o servicios que ofrece la empresa. Esto puede incluir mejoras en la calidad, funcionalidad o diseño de los productos, así como la incorporación de servicios adicionales que brinden un valor adicional a los clientes. Incrementar el valor añadido puede ayudar a diferenciar a la empresa en el mercado y aumentar su competitividad.

**Tener un servicio omnicanal 50%:** El objetivo de tener un servicio omnicanal implica proporcionar una experiencia de cliente consistente y fluida en todos los canales de comunicación y puntos de contacto con la empresa. Esto significa que los clientes pueden interactuar con la empresa a través de diferentes medios, como tiendas físicas, sitio web, redes sociales, aplicaciones móviles, entre otros, y recibir una atención coherente y

personalizada en cada uno de ellos. Un enfoque omnicanal puede mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones comerciales.

**Atención inmediata 20%:** El objetivo de proporcionar una atención inmediata implica responder rápidamente a las necesidades y consultas de los clientes. Esto puede incluir tiempos de respuesta más cortos en la atención telefónica, chat en vivo o redes sociales. La atención inmediata es un factor importante para la satisfacción del cliente, ya que demuestra que la empresa valora su tiempo y está dispuesta a brindar un servicio rápido y eficiente.

**Personalización 20%:** El objetivo de la personalización implica ofrecer experiencias y recomendaciones adaptadas a las preferencias y necesidades individuales de los clientes. Esto puede lograrse a través de la recopilación y análisis de datos para comprender mejor a cada cliente y ofrecerles productos o servicios que se ajusten a sus intereses. La personalización puede generar un mayor compromiso del cliente y mejorar la fidelidad a la marca.

### *8.3 Encuestas a nivel proveedores*

En la siguiente sección se presentan las respuestas obtenidas a través de cuestionarios dirigidos a los proveedores de la empresa TFP. El objetivo de estos cuestionarios es analizar la percepción de los proveedores en distintos aspectos relevantes para la empresa, incluyendo la comunicación, la calidad del servicio, la estrategia de transformación digital y las prioridades comerciales a mediano y largo plazo. A través de estas respuestas, se buscó obtener una visión clara de la relación comercial entre TFP y sus proveedores, identificar oportunidades de mejora y establecer una comunicación más efectiva y colaborativa en beneficio mutuo.

Según los resultados de la encuesta, la forma de comunicación de los proveedores con la empresa TFP es percibida de la siguiente manera de la figura 12:

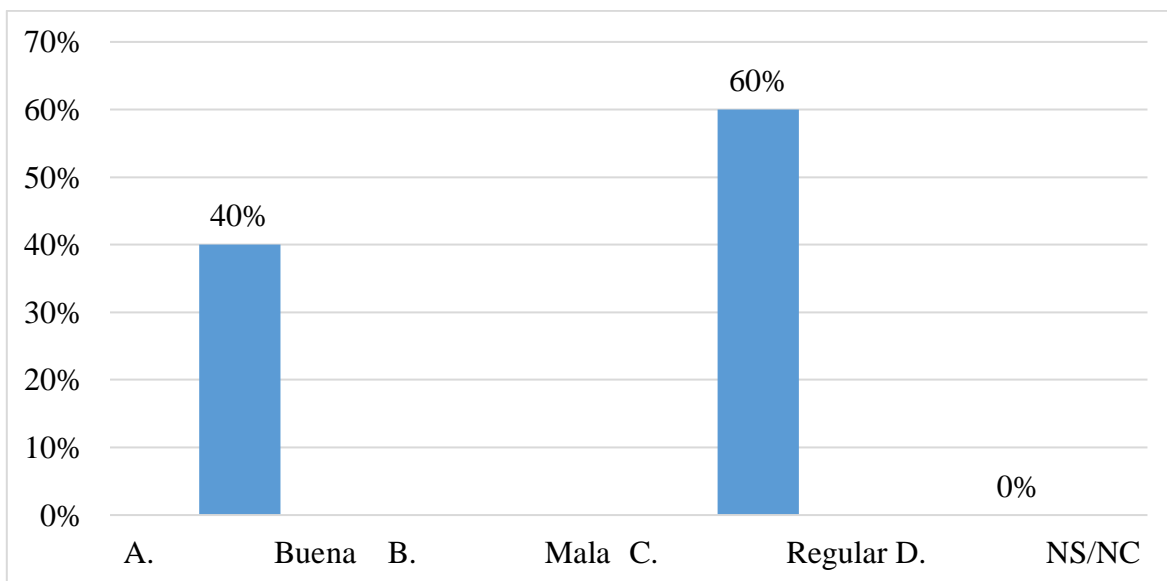
**Buena - 40%:** El 40% de los proveedores considera que la comunicación con la empresa TFP es buena. Esto sugiere que un porcentaje significativo de proveedores está satisfecho con la forma en que se lleva a cabo la comunicación con la empresa y percibe que existe una comunicación efectiva y fluida.

Regular - 60%: El 60% de los proveedores califica la comunicación como regular. Esto indica que la mayoría de los proveedores considera que la comunicación podría mejorar en términos de eficiencia, rapidez, claridad o frecuencia.

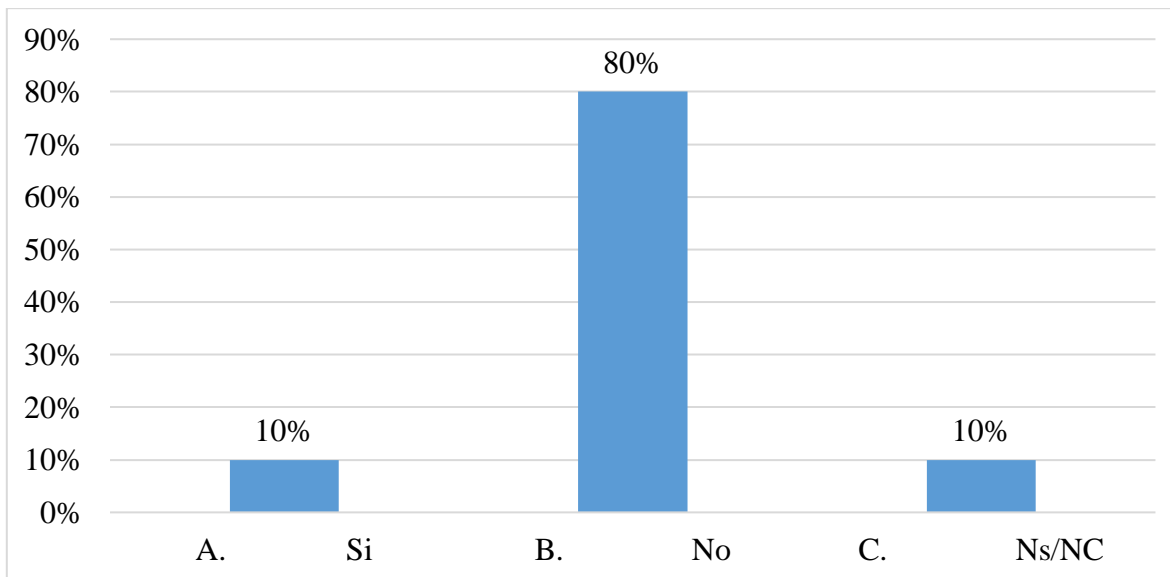
Estos resultados son importantes ya que la comunicación efectiva con los proveedores es fundamental para una relación comercial exitosa. Una comunicación clara y fluida con los proveedores puede ayudar a evitar malentendidos, mejorar la colaboración y asegurar un flujo adecuado de información y materiales, lo que puede tener un impacto directo en la eficiencia y la productividad de la empresa. Si la mayoría de los proveedores perciben la comunicación como regular, esto puede indicar áreas de mejora en los procesos de comunicación de la empresa. Es fundamental que TFP tome en cuenta esta retroalimentación y trabaje para mejorar la comunicación con los proveedores, identificando posibles obstáculos o áreas de ineficiencia y aplicando soluciones adecuadas.

### Figura 12

*Forma de comunicación con la empresa*



*Nota: Si bien algunos proveedores perciben la comunicación como buena, la mayoría la considera regular, lo que destaca la importancia de abordar este aspecto para mejorar la eficiencia y la relación con los proveedores.*

**Figura 13***Estrategias de transformación*

*Nota:*

Los resultados de la encuesta muestran en la figura 13 que la mayoría de los encuestados, un 80%, considera que la empresa TFP no tiene una estrategia de transformación definida en la actualidad. Solo un 10% afirmó que sí existe una estrategia, y otro 10% respondió que no sabe si hay una estrategia o no. Estos resultados sugieren que la empresa enfrenta un desafío importante en términos de implementar una estrategia clara y definida para llevar a cabo su transformación digital. Sin una estrategia, la empresa puede enfrentar dificultades para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno digital actual.

Una estrategia de transformación digital es fundamental para guiar y orientar el proceso de cambio en la empresa. Esta estrategia debe ser integral y considerar todos los aspectos relevantes para la transformación, como la adopción de tecnologías digitales, la mejora de la experiencia del cliente, la capacitación del personal, la optimización de procesos y la alineación con los objetivos comerciales a largo plazo.

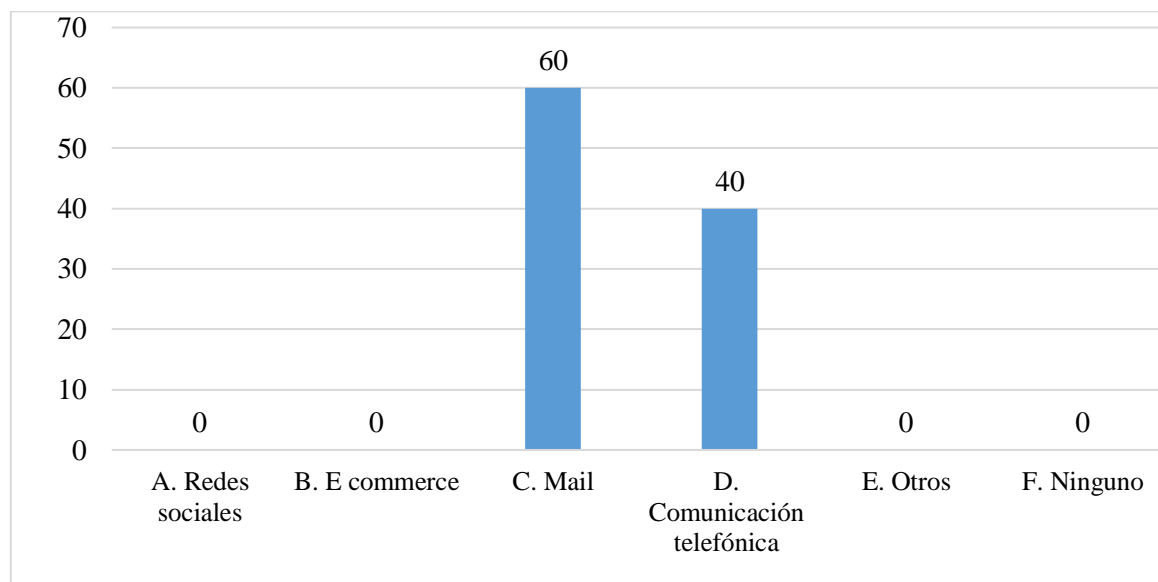
Los resultados de la encuesta muestran en la figura 14 que las formas de comunicación más utilizadas por la empresa TFP, según la percepción de los encuestados, son las siguientes:

Correo electrónico (mail) - 60%: El correo electrónico es una forma de comunicación ampliamente utilizada en el entorno empresarial actual. Es una herramienta eficaz para enviar y recibir mensajes, documentos y otra información de manera rápida y conveniente. El correo electrónico permite una comunicación escrita que puede ser más detallada y formal, lo que lo hace útil para tratar temas más complejos o formales.

Comunicación telefónica - 40%: La comunicación telefónica sigue siendo una forma importante de interacción en los negocios. La comunicación telefónica permite una interacción más directa y personalizada entre las partes involucradas. Es una herramienta efectiva para resolver consultas rápidas, realizar seguimientos o mantener una comunicación más cercana con clientes, proveedores u otros stakeholders.

**Figura 14**

*Formas de comunicación*



*Nota: Estos resultados indican que la empresa TFP utiliza principalmente el correo electrónico y la comunicación telefónica para sus interacciones comerciales. Ambos medios de comunicación son importantes y tienen ventajas distintas, y su uso puede variar dependiendo del propósito y la naturaleza de la comunicación.*

Las capacidades necesarias para llevar a cabo una transformación digital exitosa, según la percepción de los encuestados en la figura 15, son las siguientes:

Análisis de la información - 20%: El análisis de la información es una capacidad esencial para la transformación digital. Implica la habilidad de recopilar, procesar y analizar

grandes cantidades de datos para obtener conocimientos significativos. El análisis de la información permite tomar decisiones basadas en datos concretos y facilita la identificación de oportunidades y áreas de mejora en la empresa.

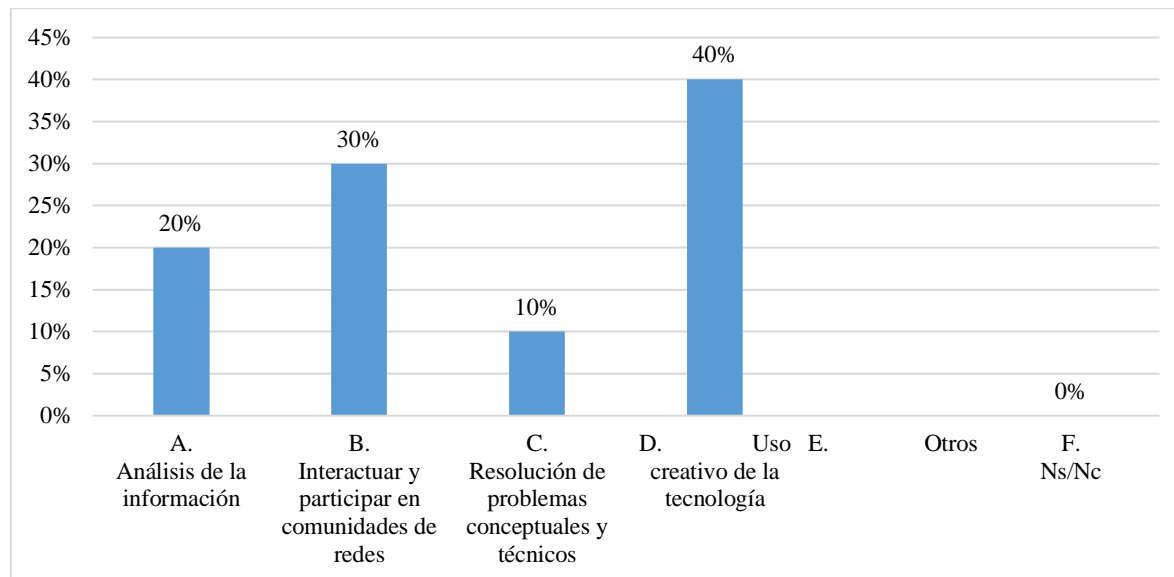
Interactuar y participar en comunidades de redes - 30%: La interacción y participación en comunidades de redes es crucial en la era digital actual. Esto implica estar presente y activo en plataformas de redes sociales y otros medios digitales para conectarse con clientes, proveedores y otros stakeholders. Participar en comunidades en línea puede mejorar la visibilidad de la empresa, fortalecer la marca y facilitar una comunicación más cercana con el público objetivo.

Resolución de problemas conceptuales y teóricos - 10%: La resolución de problemas conceptuales y teóricos es una habilidad que permite abordar desafíos y obstáculos que pueden surgir durante el proceso de transformación digital. Implica la capacidad de comprender y analizar conceptos y teorías relacionados con la tecnología y la digitalización, y aplicar soluciones creativas e innovadoras para superar los desafíos.

Uso creativo de la tecnología - 40%: El uso creativo de la tecnología es una capacidad clave para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital. Implica pensar de manera innovadora en cómo utilizar la tecnología para mejorar los productos, servicios y procesos de la empresa, y encontrar soluciones originales para los desafíos comerciales. La creatividad y la innovación son fundamentales para diferenciarse en un entorno digital competitivo.

**Figura 15**

*Capacidades necesarias para la transformación digital*



*Nota: Estos resultados reflejan la importancia de diferentes habilidades y capacidades en el proceso de transformación digital de la empresa TFP. La combinación de análisis de la información, interacción en comunidades de redes, resolución de problemas y uso creativo de la tecnología puede impulsar el éxito de la empresa en su proceso de digitalización.*

Las barreras para la transformación digital identificadas por los encuestados son las siguientes y se observan en la figura 16:

**Resistencia al cambio - 40%:** La resistencia al cambio es una barrera común en cualquier proceso de transformación, incluida la transformación digital. Los empleados y otros miembros de la empresa pueden mostrar resistencia a adoptar nuevas tecnologías o cambios en los procesos, ya sea por temor a lo desconocido, comodidad con los métodos existentes o preocupación por la seguridad laboral. Superar esta resistencia requerirá una comunicación efectiva, educación y motivación para que los colaboradores comprendan los beneficios y oportunidades que trae la transformación digital.

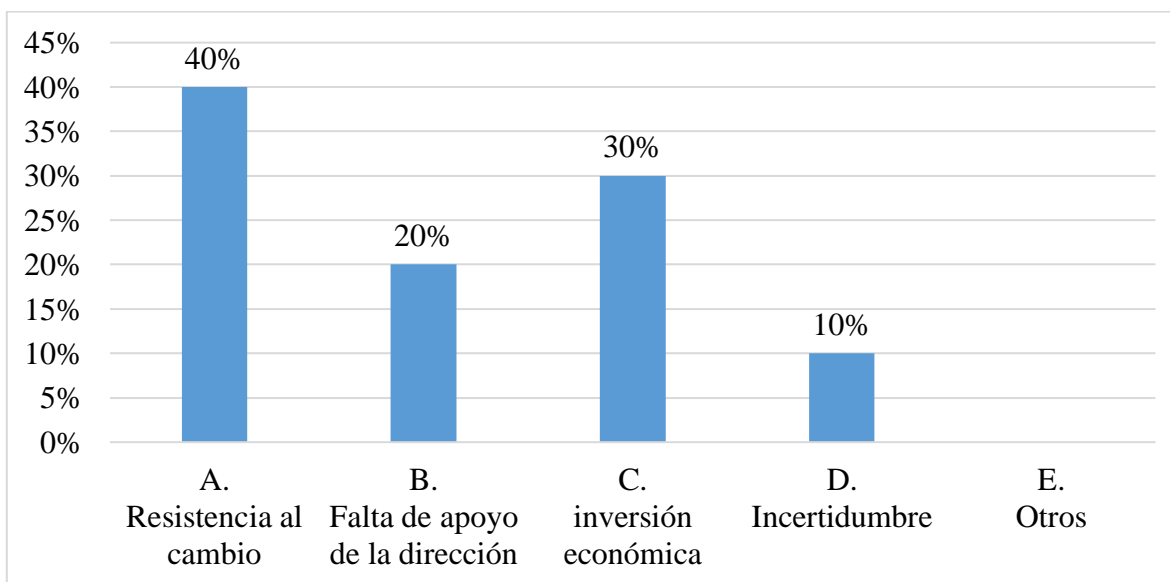
**Falta de apoyo de la dirección - 20%:** La falta de apoyo de la dirección puede ser un obstáculo significativo para la transformación digital. Si los líderes y la alta dirección no respaldan activamente el proceso de transformación, puede ser difícil obtener los recursos y el compromiso necesarios para llevar a cabo los cambios requeridos. Es fundamental que la dirección esté comprometida con la transformación y sea un impulsor clave del proceso.

**Inversión económica - 30%:** La transformación digital a menudo requiere una inversión significativa en tecnología, capacitación y recursos humanos. El costo asociado a la implementación de nuevas tecnologías y la formación del personal puede ser una barrera para algunas empresas, especialmente para aquellas con recursos financieros limitados. Es importante equilibrar la inversión económica con los beneficios esperados y asegurarse de que la transformación sea una inversión rentable a largo plazo.

**Incertidumbre - 10%:** La incertidumbre puede surgir en torno a la implementación de la transformación digital debido a la naturaleza cambiante del entorno tecnológico y de negocios. Las empresas pueden sentir inseguridad respecto a los resultados que se obtendrán o las dificultades que puedan surgir durante el proceso de transformación. Es importante abordar la incertidumbre a través de una planificación sólida, la adopción de un enfoque iterativo y la comunicación transparente con todos los involucrados.

**Figura 16**

*Barreras de la transformación digital*



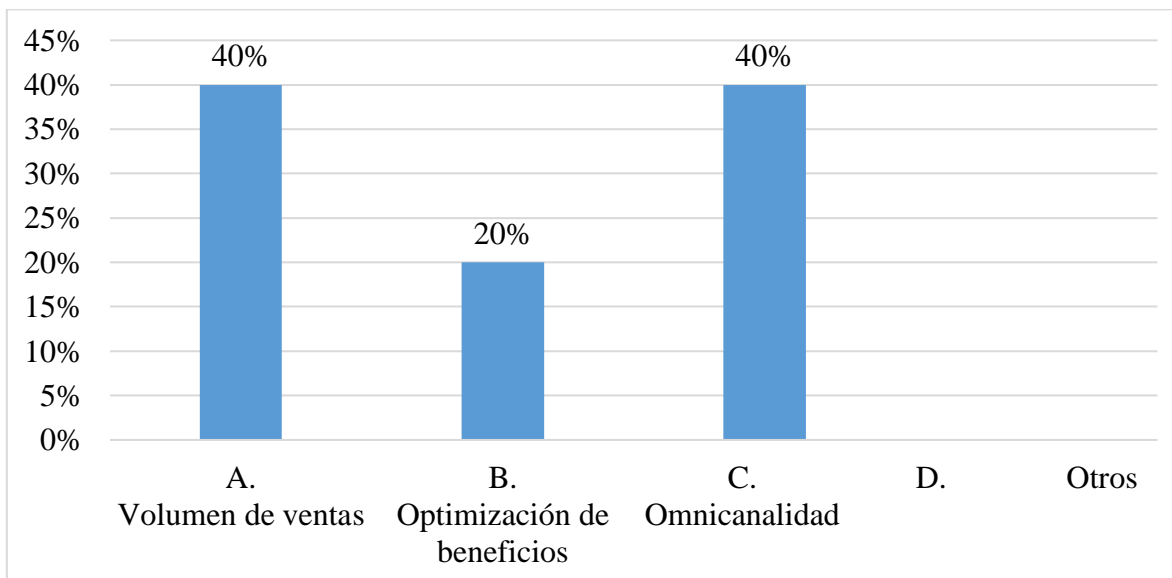
*Nota: Estas barreras representan desafíos significativos para la empresa TFP en su proceso de transformación digital. Es fundamental abordar estas barreras de manera proactiva y estratégica para asegurar una transformación exitosa. Al superar la resistencia al cambio, obtener el apoyo adecuado de la dirección, gestionar la inversión económica de manera eficiente y abordar las incertidumbres, la empresa puede avanzar hacia una transformación digital exitosa que le permita adaptarse y prosperar en el entorno digital actual.*

Los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa TFP, según la percepción de los encuestados, son los siguientes y que se reflejan en la figura 17:

Volumen de ventas - 40%: El objetivo de aumentar el volumen de ventas implica lograr un crecimiento sostenible en la cantidad de productos o servicios vendidos. Un incremento en el volumen de ventas puede indicar una mayor demanda por parte de los clientes y un aumento en la participación de mercado. Para lograr este objetivo, la empresa puede enfocarse en estrategias de marketing, desarrollo de nuevos mercados o productos, mejora de la experiencia del cliente y fortalecimiento de la relación con los clientes actuales.

Optimización de los beneficios - 20%: La optimización de los beneficios se refiere a maximizar los ingresos y minimizar los costos para obtener el mayor rendimiento económico posible. Esto implica buscar eficiencias en los procesos, reducir gastos innecesarios y mejorar la gestión financiera de la empresa. La optimización de los beneficios puede ayudar a asegurar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo del negocio.

Omnicanalidad - 40%: El objetivo de lograr la omnicanalidad implica proporcionar una experiencia de cliente coherente y fluida en todos los canales de comunicación y puntos de contacto con la empresa. Esto significa que los clientes pueden interactuar con la empresa a través de diferentes medios, como tiendas físicas, sitio web, redes sociales, aplicaciones móviles, entre otros, y recibir una atención coherente y personalizada en cada uno de ellos. La omnicanalidad puede mejorar la satisfacción del cliente, fortalecer la lealtad y mejorar la imagen de marca.

**Figura 17***Objetivos a mediano y largo plazo*

*Nota: Estos objetivos reflejan la importancia que la empresa TFP da a la expansión de su presencia en el mercado, la optimización de sus operaciones y la mejora de la experiencia del cliente. Al combinar el enfoque en aumentar el volumen de ventas, optimizar los beneficios y lograr la omnicanalidad, la empresa puede fortalecer su posición competitiva y alcanzar el éxito a mediano y largo plazo.*

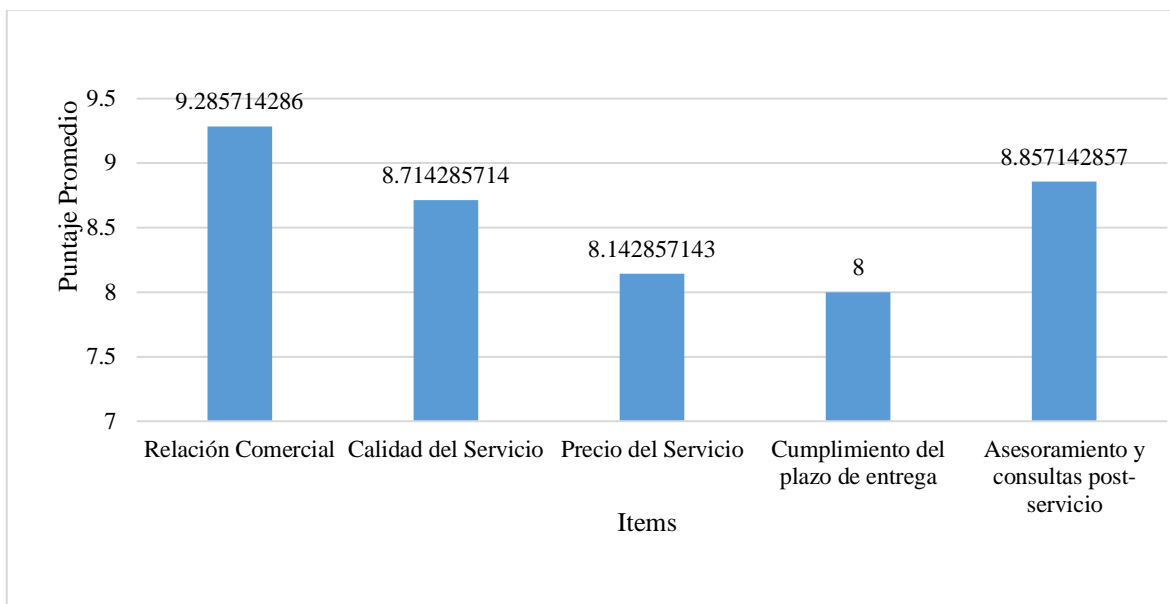
Por último, según las respuestas proporcionadas por los proveedores en una escala del 1 al 10, la empresa TFP ha obtenido calificaciones altas y positivas en diversos aspectos clave de su relación comercial con los proveedores como se observa en la figura 18. La relación comercial entre TFP y sus proveedores ha sido calificada con un destacado 9, lo que refleja una alta satisfacción en la interacción y colaboración con la empresa. Además, la calidad del servicio y el asesoramiento y consulta también reciben una calificación de 9, lo que indica que los proveedores valoran la calidad del servicio ofrecido por TFP y aprecian la asistencia y orientación proporcionada por la empresa.

En cuanto al precio de los servicios y el cumplimiento del plazo de entrega, los proveedores otorgan una calificación de 8, lo que sugiere que perciben que la empresa ofrece precios competitivos y cumple con los plazos establecidos. Estas calificaciones positivas reflejan una relación comercial sólida y satisfactoria entre TFP y sus proveedores, lo que es un indicador positivo de la calidad del servicio y la comunicación efectiva entre ambas partes. Sin embargo, siempre es importante continuar fortaleciendo la colaboración y la

comunicación con los proveedores para garantizar una relación comercial fructífera y mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

**Figura 18**

*Relación comercial*



*Nota: Los puntajes presentados en el gráfico representan la evaluación promedio de los encuestados en diferentes aspectos de la relación comercial. La puntuación se basa en una escala del 1 al 10, donde 10 indica la máxima satisfacción. Los aspectos evaluados incluyen relación comercial (9,28), calidad del servicio (8,71), precio del servicio (8,14), cumplimiento del plazo de entrega (8), y asesoramiento y consulta pos- servicio (8,85).*

#### *8.4 Entrevistas a nivel gerencia*

En las entrevistas realizadas al Gerente General y al Gerente de Administración de la empresa TFP, se han obtenido percepciones significativas sobre la situación actual de la compañía en relación con la transformación digital y otros aspectos relevantes. Ambos Gerentes coinciden en que la empresa no cuenta con una estrategia de transformación digital y que existe resistencia al cambio, principalmente por parte del dueño de la empresa.

El Gerente General destaca la importancia de optimizar los procesos y lograr mayor productividad mediante un sistema integral. Además, reconoce la necesidad de implementar la transformación digital para enfrentar la creciente competencia y mejorar la prestación de

servicios. Asimismo, menciona que los principales clientes de la empresa exigen ciertos estándares de calidad, lo que implica actualizarse en digitalización y tecnología.

Por otro lado, el Gerente de Administración revela que la empresa no cuenta con planificación o sistemas que optimicen los procesos y la productividad. También destaca la falta de instrumentos normativos y políticas para estimular la transformación digital en la compañía. La recolección y análisis de datos se realizan a través de planillas de Excel, lo que retrasa los procesos y afecta la toma de decisiones.

Ambos Gerentes coinciden en que la principal barrera para lograr la transformación digital es la resistencia al cambio, especialmente por parte del dueño de la empresa, quien no considera la transformación digital como algo necesario.

En cuanto a las capacidades necesarias para enfrentar el nuevo escenario de la transformación digital, se destaca la necesidad de trabajar en contextos cambiantes, adaptarse a los cambios en el mercado y contar con equipos de trabajo dinámicos, proactivos y abiertos al aprendizaje.

En resumen, las entrevistas con los Gerentes reflejan la necesidad de la empresa TFP de incorporar una estrategia de transformación digital para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos y mantener su competitividad en el mercado. La resistencia al cambio y la falta de inversión en tecnología son los principales desafíos por superar para impulsar la transformación digital en la empresa. La capacitación y el enfoque en la planificación estratégica serán fundamentales para asegurar una transición exitosa hacia el nuevo escenario digital.

## 9. Diagnóstico de la situación actual de la organización

Se llevaron a cabo cuestionarios a los clientes y proveedores de la empresa TFP arribando a las siguientes conclusiones que se representa en la tabla 2. Los clientes de la empresa afirman que los criterios de elección están basados en el precio y la calidad, por lo tanto, la relación calidad/servicio es clasificada como buena.

Con respecto a la comunicación actual con la empresa, existe una discrepancia entre clientes y proveedores de la empresa TFP, ya que los primeros afirman que la comunicación es buena y los proveedores que la comunicación es regular. Sin embargo, tanto clientes como proveedores afirman que la empresa no cuenta con una estrategia de transformación digital y que las herramientas y aplicaciones para su comunicación son a través de mail y comunicación telefónica.

La discrepancia en la percepción de la comunicación entre clientes y proveedores de TFP es un tema relevante que merece una atención especial por parte de la empresa. Esta divergencia de opiniones puede deberse a diversos factores y es fundamental analizarlo para entender las causas y buscar soluciones que mejoren la comunicación en ambas direcciones.

Una posible explicación de esta discrepancia podría estar relacionada con la forma en que la empresa interactúa con sus clientes y proveedores. Es posible que, desde la perspectiva de los clientes, la comunicación sea considerada como "buena" debido a que reciben respuestas adecuadas y oportunas a sus consultas y solicitudes. Por otro lado, los proveedores podrían percibir la comunicación como "regular" si sienten que no se les brinda la misma atención o si enfrentan dificultades para obtener respuestas o resolver problemas con prontitud.

Otra posible causa de esta discrepancia puede radicar en la falta de una estrategia de transformación digital en la empresa. Si TFP aún no ha implementado tecnologías y herramientas digitales para mejorar la comunicación con sus clientes y proveedores, es comprensible que ambos grupos perciban limitaciones en la eficiencia y agilidad de la comunicación actual.

La adopción de tecnologías digitales, como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), plataformas de comunicación colaborativa, portales en línea para

proveedores y clientes, o incluso aplicaciones móviles, puede marcar una diferencia significativa en la mejora de la comunicación. Estas herramientas pueden facilitar la interacción, agilizar los procesos y brindar mayor transparencia y acceso a la información a ambas partes.

Es fundamental que TFP evalúe las necesidades específicas de sus clientes y proveedores, y que considere sus requerimientos al diseñar una estrategia de transformación digital. La participación de ambas partes en el proceso de mejora puede aumentar la satisfacción y estrechar la colaboración. La transformación digital también puede ofrecer oportunidades para implementar sistemas de seguimiento y gestión de incidencias, lo que permitiría resolver problemas de manera más rápida y efectiva. Además, la automatización de procesos puede liberar tiempo y recursos que se podrían invertir en brindar una atención más personalizada y proactiva a clientes y proveedores.

Por otro lado, los clientes y proveedores de la empresa TFP consideran que las capacidades necesarias para adaptarse al nuevo escenario que genera la transformación digital son las interacciones y participación en las comunidades de redes y el uso creativo de la tecnología. En este sentido, afirma de igual manera, el Gerente General que es necesario fomentar la creatividad y la innovación.

La interacción y participación en comunidades de redes se refiere a la colaboración y comunicación activa con otras empresas, profesionales y expertos en el ámbito digital. Estas comunidades pueden ofrecer un espacio valioso para el intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas relacionadas con la transformación digital. A través de estas interacciones, TFP puede estar al tanto de las últimas tendencias y avances en tecnología, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y alinear su estrategia con las mejores prácticas del sector.

El uso creativo de la tecnología es otra habilidad esencial para adaptarse a la transformación digital. Esto implica no solo adoptar tecnologías existentes, sino también explorar nuevas formas de aplicar la tecnología para mejorar la eficiencia, productividad y la experiencia del cliente. La creatividad puede impulsar la innovación en la empresa, lo que permitirá encontrar soluciones originales y diferenciadoras que generen valor para los clientes y posicionen a TFP como líder en su industria.

La visión del Gerente General de fomentar la creatividad y la innovación es un enfoque estratégico acertado. La creatividad y la innovación son fundamentales para encontrar soluciones disruptivas y diferenciadoras en un entorno empresarial en constante cambio y evolución. Al alentar y apoyar la creatividad entre los colaboradores, TFP puede impulsar un ambiente de trabajo que promueva la generación de ideas nuevas y la adopción proactiva de tecnologías y metodologías innovadoras.

Para fomentar la creatividad y la innovación, es importante que TFP proporcione un entorno en el que se aliente la colaboración, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades digitales. Esto puede incluir la capacitación en nuevas tecnologías y herramientas digitales, la creación de espacios de trabajo flexibles y abiertos, y el reconocimiento y recompensa de las ideas innovadoras.

Además, consideran que la principal barrera de la empresa para lograr dicha transformación digital es la resistencia al cambio. Lo cual concuerda con la entrevista realizada al Gerente General ya que manifiesta que esta resistencia al cambio tiene que ver con que el dueño de la empresa no considera a la transformación como algo necesario.

La resistencia al cambio es una barrera común en muchos procesos de transformación digital, y es significativo que tanto los clientes, proveedores y el Gerente General de TFP identifiquen este desafío como uno de los principales obstáculos para lograr una transformación exitosa.

La resistencia al cambio puede surgir de diversas fuentes dentro de la empresa. En el caso mencionado, el hecho de que el dueño de la empresa no considere la transformación digital como algo necesario puede ser un factor crítico que contribuye a esta resistencia. La visión y el liderazgo del dueño o la alta dirección son fundamentales para impulsar y respaldar la transformación digital en toda la organización. Si no hay un compromiso claro desde la cúpula directiva, es probable que los demás miembros de la empresa también duden o se muestren reacios a adoptar cambios significativos.

Es comprensible que algunos dueños de empresas puedan tener preocupaciones o inseguridades respecto a la transformación digital. Esto puede deberse a varios motivos, como el temor a los costos asociados, la complejidad de implementar nuevas tecnologías o la incertidumbre sobre los beneficios concretos que la transformación digital aportaría a la empresa.

Para superar esta barrera, es fundamental generar un proceso de concientización y comunicación efectiva dentro de la empresa. Esto implica explicar de manera clara y persuasiva los beneficios y oportunidades que la transformación digital puede brindar a TFP, destacando cómo la adopción de tecnologías y nuevas estrategias puede mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente y potenciar la competitividad en el mercado.

Además, se puede realizar un análisis detallado de casos de éxito de otras empresas en el mismo sector o en industrias similares que han llevado a cabo una transformación digital exitosa. Estos ejemplos pueden demostrar cómo la innovación y el cambio pueden generar resultados positivos y tangibles a largo plazo.

Es importante involucrar a todos los niveles de la empresa en el proceso de transformación digital. La participación y la colaboración de los colaboradores pueden reducir la resistencia al cambio, ya que se sentirán parte del proceso y comprenderán mejor la importancia y el impacto positivo que la transformación puede tener en sus tareas diarias y en el futuro de la empresa.

Asimismo, se deben establecer metas y objetivos claros relacionados con la transformación digital, y medir el progreso y los resultados obtenidos a medida que se avanza en el proceso. La retroalimentación constante y el reconocimiento de los logros alcanzados pueden motivar y reforzar el compromiso con el cambio.

Por último, se les consultó a los clientes y proveedores acerca de cuáles son sus prioridades comerciales y sus objetivos de mediano y largo plazo, afirmando los primeros que es tener un servicio omnicanal, lo cual coincide con lo rescatado en la entrevista realizada al Gerente General de la empresa ya que manifiesta que la intención de los clientes es lograr una excelente experiencia de compra. En cambio, los proveedores manifestaron que no solo es obtener un servicio omnicanal sino también alcanzar un volumen de ventas, tal como manifiesta el Gerente General cuando menciona que lo que buscan los proveedores es reducir los costos para mitigar los riesgos.

Los clientes destacan que su principal prioridad es contar con un servicio omnicanal. Esto significa que buscan una experiencia de compra integrada y fluida a través de diferentes canales, como tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles y redes sociales. Los clientes esperan poder interactuar con la empresa de manera consistente y cómoda en

cualquier punto de contacto que elijan, y que su experiencia de compra sea satisfactoria en todos los niveles.

Esta demanda de un servicio omnicanal coincide con la intención del Gerente General de TFP de ofrecer una excelente experiencia de compra. Al centrarse en brindar un servicio integrado y personalizado a través de múltiples canales, la empresa puede fomentar la lealtad del cliente y mejorar su satisfacción general.

Por otro lado, los proveedores también tienen objetivos específicos, y uno de ellos es alcanzar un volumen de ventas. Esto sugiere que, para los proveedores, es crucial asegurarse de que sus productos o servicios tengan una alta demanda y sean competitivos en el mercado. Un volumen de ventas satisfactorio puede ser indicativo de una relación comercial sólida y exitosa con TFP.

Además, el Gerente General menciona que los proveedores buscan reducir los costos para mitigar los riesgos. La reducción de costos puede ser una estrategia efectiva para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en las operaciones de los proveedores, lo que a su vez puede beneficiar a TFP a través de una mayor competitividad en precios y mejores condiciones comerciales.

Para lograr un equilibrio entre las prioridades y objetivos de clientes y proveedores, es fundamental que TFP establezca una comunicación abierta y transparente con ambas partes. Escuchar y comprender las necesidades y expectativas de clientes y proveedores puede proporcionar información valiosa para ajustar la estrategia comercial de la empresa y crear soluciones que beneficien a ambas partes.

La transformación digital puede ser una herramienta clave para lograr esta armonía. Mediante la implementación de un servicio omnicanal, TFP puede mejorar la experiencia de compra de los clientes, lo que a su vez puede incrementar el volumen de ventas para los proveedores. Además, la digitalización de procesos y la optimización de costos pueden beneficiar tanto a la empresa como a sus proveedores, creando un ambiente de colaboración y éxito compartido.

#### **Tabla 4**

*Resumen cuestionarios*

Ítems	Criterios de elección	Comunicación actual con la empresa	Relación calidad/servicio	Existencia de estrategia de transformación digital	Herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa en su carácter relacional	Capacidades necesarias para adaptarse al nuevo escenario que genera la transformación digital	Principal barrera con la que cuenta la empresa para lograr la transformación digital	Prioridades comerciales y sus objetivos de mediano y largo plazo
Clientes	Precio y calidad	Buena	Buena	No	Mail y comunicación telefónica	Interactuar y participar en comunidades de redes	Resistencia al cambio	Tener un servicio omnicanal
Proveedores	-	Regular	-	No	Mail y comunicación telefónica	Uso creativo de la tecnología	Resistencia al cambio	Volumen de ventas y omnicanalidad

Fuente: Elaboración propia (2023).

En conclusión, la falta de una estrategia de transformación digital en la empresa TFP ha generado ciertas limitaciones en su capacidad para adaptarse al entorno tecnológico y competitivo actual. A pesar de operar con un sistema integral y tradicional que ha permitido mantener la productividad, la ausencia de una estrategia de transformación digital ha llevado a la pérdida de clientes en los últimos años y al enfrentamiento de una creciente competencia en el ámbito digital.

La falta de adecuación a la tecnología y a la innovación ha resultado en una disminución de la satisfacción y retención de los clientes, ya que las expectativas de estos evolucionan en un entorno digitalizado, donde la experiencia de compra y la facilidad de interacción son factores clave. La ausencia de una presencia digital sólida y de un enfoque

omnicanal puede haber llevado a una brecha entre las expectativas del cliente y la oferta actual de la empresa, resultando en la pérdida de oportunidades comerciales.

Asimismo, el aumento constante de la competencia en el ámbito digital presenta un desafío adicional para TFP. Las empresas que han implementado estrategias de transformación digital y han abrazado la innovación pueden ganar ventajas competitivas significativas, como una mayor eficiencia operativa, una mejor experiencia del cliente y una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Para mantenerse relevante y competitiva en el mercado actual, es crucial que TFP reconozca la importancia de la transformación digital y adopte una estrategia integral que aborde la implementación de tecnologías y herramientas digitales en sus operaciones y procesos comerciales. Esto puede incluir la adopción de un enfoque omnicanal para mejorar la experiencia del cliente, el desarrollo de una plataforma digital para mejorar la comunicación con proveedores y clientes, y la digitalización de procesos para mejorar la eficiencia y agilidad operativa. La transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también un cambio cultural en la empresa que fomente la innovación y la creatividad en todos los niveles organizativos. El liderazgo y el compromiso desde la alta dirección son fundamentales para impulsar esta transformación y para crear una mentalidad de mejora continua en toda la empresa.

Con respecto a la automatización de procesos y a la inteligencia artificial, la empresa utiliza múltiples planillas de Excel y la información se comparte a través de la nube, por lo cual todos tienen acceso a dicha información. Es decir, no se aplican instrumentos digitales. El uso de múltiples planillas de Excel para gestionar la información y compartirla a través de la nube es un enfoque tradicional que, si bien puede facilitar la colaboración y el acceso a datos, también puede presentar ciertas limitaciones y desafíos en términos de eficiencia y escalabilidad. En este contexto, la empresa TFP aún no ha incorporado plenamente la automatización de procesos y la inteligencia artificial en su operación.

La automatización de procesos y la inteligencia artificial son tecnologías digitales que pueden brindar múltiples beneficios a las empresas, incluida TFP. Al implementar estas

tecnologías, la empresa puede optimizar y agilizar sus operaciones, mejorar la precisión y la consistencia en la gestión de datos y liberar tiempo valioso de los empleados para que puedan enfocarse en tareas más estratégicas y de mayor valor agregado. En lugar de depender de múltiples planillas de Excel, la empresa podría considerar la implementación de un sistema de gestión integrado o un software de automatización de procesos. Estas soluciones digitales pueden consolidar y centralizar la información en una única plataforma, lo que facilita el acceso, la búsqueda y el análisis de datos para una toma de decisiones más informada y ágil.

Además, la automatización de procesos puede permitir la ejecución eficiente y repetitiva de tareas rutinarias y administrativas. Por ejemplo, procesos como la generación de informes, el seguimiento de inventario, la facturación y la gestión de órdenes de compra podrían ser automatizados, lo que reduciría el riesgo de errores humanos y mejoraría la eficiencia en general. En cuanto a la inteligencia artificial, esta tecnología tiene el potencial de optimizar aún más las operaciones de la empresa. Por ejemplo, TFP podría utilizar algoritmos de inteligencia artificial para analizar grandes cantidades de datos y obtener información y patrones ocultos que podrían ayudar a mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica. Por otro lado, la inteligencia artificial también podría ser aplicada en áreas como el servicio al cliente, donde se podría implementar un chatbot para responder preguntas frecuentes de manera automatizada y mejorar la experiencia del cliente, o en la optimización de rutas y horarios en la distribución y transporte de mercancías, lo que podría reducir costos y tiempos de entrega.

En conclusión, si bien la empresa TFP actualmente utiliza la nube para compartir información y colaborar, aún no ha aplicado plenamente la automatización de procesos y la inteligencia artificial en su operación. La adopción de estas tecnologías digitales podría brindar numerosos beneficios en términos de eficiencia, precisión y toma de decisiones informada. La incorporación de instrumentos digitales, como sistemas de gestión integrados y aplicaciones de inteligencia artificial, puede permitir a TFP avanzar hacia una verdadera transformación digital y mejorar su competitividad en el entorno empresarial actual.

## **10. Desarrollo de los procesos de implementación**

### *10.1 Análisis e identificación de las estrategias para el nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital*

Las metas de la empresa bajo estudio se centran en la innovación, en la satisfacción del cliente y en la obtención de beneficios sostenidos que incluyan en el futuro un espectro de beneficios bajo la órbita de la digitalización. Por lo tanto, respetando la estrategia organizacional de diferenciación la transformación digital tendrá tres pilares que permitirán acelerar y aplicar la innovación, digitalizar los procesos y la experiencia de los clientes y desarrollar una cultura organizacional basada en datos y cuyo centro sea el cliente.

La estrategia de transformación digital permitirá identificar, evaluar y aplicar las herramientas y políticas del modelo de negocio basado en dichos pilares. Las estrategias se centrarán en tres áreas de la empresa, la gestión interna y logística, la comunicación y la gestión de las ventas. Por consiguiente, las estrategias serán:

#### 1) Estrategia de experiencia del cliente.

La estrategia de experiencia del cliente tendrá como meta que la empresa se adecue y acople a las preferencias digitales de sus grupos objetivos, por una parte, para no perder cuota de mercado a favor de un competidor ágil que tenga acceso a los clientes y al mismo tiempo desarrollar el negocio con clientes actuales y nuevos. En relación con la transformación digital de la experiencia del cliente los siguientes tres aspectos son los más relevantes:

\_Inteligencia de mercado, es decir, optimizar la segmentación de los grupos objetivo con la ayuda del análisis basado en datos y comportamientos de clientes. Con eso se deja que los clientes transmitan mejor sus necesidades correspondientes y adicionalmente se genera más crecimiento.

\_Cadena de valor digital, es decir, para los puntos de contacto centrales del viaje del cliente como ventas del servicio, marketing y post venta le sigue un enriquecimiento con servicios digitales para entregarles a los clientes un valor agregado que permita satisfacer todos sus requerimientos con una experiencia multicanal.

\_Gestión de la relación con el cliente, es decir, como aspecto central de la relación a largo plazo con el cliente se ofrecerá un servicio al cliente de forma individual, a través del

canal y basado en datos. A partir de esta estrategia, se deriva un sistema de inteligencia para los clientes que permitirá, anticipar comportamientos de futuro y de esa forma se alinearan los esfuerzos de manera correspondientemente.

## 2) Estrategia de procesos operativos.

El objetivo de dicha estrategia es aumentar la eficiencia de los costos y tiempos por medio de la digitalización de las diversas etapas del trabajo. Para lograr la eficiencia se debe llevar a cabo los siguientes tres elementos:

\_Gestión del rendimiento, es decir, crear la colaboración sistemática en la toma de decisiones basándose en el análisis de datos en tiempo real que permitan dar una detallada transparencia a los procesos operativos, pero también posibilitando el análisis de diferentes escenarios en tiempo real.

\_Digitalización de procesos, es decir, mejora del rendimiento basado en el valor del cliente y aumento del rendimiento, así como reducción de costos a través de una digitalización sistemática de los procesos

\_Automatización de los procesos, es decir, aumento sistemático de la eficiencia a través de la automatización inteligente de procesos de transacción.

## 3) Estrategia de experiencia de marcar y marketing digital.

La transformación digital abre un camino de posibilidades infinitas para construir y fortalecer la marca de una empresa a través de la creación de experiencias que permiten cautivar y retener audiencias. La transformación digital no consiste solo en hacer foco en la marca de una empresa, sino que se trata también de hacer negocios, de abrir nuevas líneas de ingresos y formas diferentes de hacer las cosas.

El marketing tendrá como objetivo definir la dirección de una empresa a través de la atracción de nuevos clientes, mientras que la marca buscar retenerlos. Para lograr la retención, la experiencia del cliente a partir de la transformación digital proporcionara retroalimentación, datos y mediciones a la empresa, con el fin de que se logre el acercamiento al mercado de la organización, se lo pueda comprender a partir de los cuales, se puedan tomar acciones comerciales que impacten en la sostenibilidad del negocio.

La transformación digital constituye una oportunidad para pensar la promesa y el posicionamiento de la marca, así como para revisar las prioridades de la función de marketing en la empresa. Las organizaciones requieren contar con una idea clara acerca de cómo su transformación digital fortalecerá su marca y de cómo la marca rediseñada puede llegar a hacer que la transformación digital sea más exitosa e impactante. A partir de estas premisas, para implementar esta estrategia será relevante entender los siguientes aspectos:

- Comprender lo que hace la empresa, por qué lo hace y para quién lo hace.
- Determinar qué hace que el negocio sea único en el mercado.
- Involucrarse de manera significativa para aumentar la reputación de la marca.

### *Herramientas digitales por implementar*

#### 1) Tecnología para la gestión del negocio. ERP.

Las tecnologías y sistemas son variadas y su selección y aplicación va a depender de las estrategias a seguir. El objetivo es la automatización de lo proceso vinculados a mejorar la experiencia de los clientes, optimizar los recursos y mejorar los beneficios. A partir de los estudios realizados en la organización y bajo las premisas de las estrategias a seguir se decide la aplicación de un tipo de software denominado ERP (Enterprise Resource Planning), es un tipo de software que permite gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro entre otros. Este software tiene como objetivo la planificación de los recursos empresariales, permite controlar las distintas operaciones internas de una empresa, desde el abastecimiento hasta la entrega del servicio final o incluso recursos humanos.

Un sistema ERP brinda la automatización, integración e inteligencia esenciales para ejecutar eficientemente todas las operaciones cotidianas de la empresa. La mayoría o todos los datos de una organización deben residir en el sistema de ERP para brindar una única fuente de información en todo el negocio. La contabilidad financiera requiere un ERP para cerrar rápido los libros. Las ventas necesitan un ERP para gestionar todos los pedidos y requerimientos de los clientes. La logística depende de un software de ERP que funcione

correctamente para ofrecer a los clientes los productos y/o servicios adecuados a tiempo. La contabilidad de acreedores necesita un ERP para pagar a los proveedores correctamente y a tiempo. La gerencia necesita visibilidad instantánea del rendimiento de la empresa para tomar decisiones oportunas. Y los bancos y accionistas requieren registros financieros precisos, así que cuentan con los datos y análisis confiables que el ERP provee.

Los beneficios de un sistema ERP son:

a) Mayor productividad: optimización y automatización de los procesos del negocio centrales para ayudar a todas las personas de su organización a hacer más con menos recursos.

b) Información estratégica más profunda: elimina los silos de información, obteniendo una única fuente de información, logrando respuestas rápidas a preguntas de negocio críticas.

c) Informes acelerados: agilización de los informes financieros y de negocios. Posibilita en base a información estratégica la optimización de los rendimientos en tiempo real.

d) Agilidad mejorada: con operaciones eficientes y rápido acceso a datos en tiempo real, se puede identificar rápidamente nuevas oportunidades y reaccionar a ellas posibilitando constantemente la innovación.

## 2) Estrategia de marca en redes sociales.

Las redes sociales son una herramienta básica para reforzar la marca hoy en día. La esencia de la aplicación de una estrategia de marca en las redes sociales radica en establecer: que quiero comunicar, a quien quiero hablarle y cuál será el valor diferencial que voy a entregar. Dejar en claro dichas premisas se debe a que el público varía en el uso de las redes sociales, también dentro de una misma red social se pueden encontrar distintos hábitos y estilos. Por eso, como empresa, hay que entender y pensar bien qué es lo que se quiere comunicar a la hora de posicionarse en una red social determinada. Las redes sociales que utiliza una marca son la cara pública y muchas veces la primera impresión o el primer acercamiento de la marca con su público. Por lo tanto, la implementación va a tener tres dimensiones:

a) Posicionamiento. Que es lo que promueve la marca y el valor diferencial de ésta. Qué quiere lograr el servicio prestado y cuál es la función de la empresa para conseguir dicho objetivo.

b) Target. Sabiendo a qué público se quiere llegar es más fácil determinar qué red social debería utilizarse o de qué modo. El público objetivo debe definirse en términos demográficos, geográficos y de comportamiento.

c) Beneficios. Esta dimensión debe establecer qué ofrece la empresa al consumidor, qué gana al comprar el producto o servicio. Determinar cómo se logra complacer las necesidades y los factores relativos al desempeño de la marca.

Las redes sociales por aplicar son:

a) Facebook. Esta red tiene como función compartir contenido fotográfico o de video, acceder a información más desarrollada de la empresa. Permite encontrar los productos en un mismo sitio, crear anuncios publicitarios, entre muchas otras. Desde un perfil personal se puede crear una página empresarial que es la mejor opción para las marcas por su utilidad. Permiten vender productos fácilmente a través de un catálogo. A su vez, este catálogo se puede vincular a Instagram para convertir, también en esa red social, las publicaciones normales en publicaciones comerciales.

b) Instagram. Es una de las redes sociales más populares en la actualidad, hay más de 800 millones de usuarios. Cumple con cuatro funciones principales, inspirar, educar, informar y entretener, todo por medio de lo visual. Como empresa es importante tener una cuenta empresarial para poder analizar estadísticas, proveer información más detallada sobre el negocio, entre otras cosas. El rol fundamental de esta red social es humanizar la marca, que se genere una conversación bidireccional con el usuario y crear una comunidad fiel. Otra función de esta red es dar a conocer la historia detrás de la marca para compartir la experiencia.

c) Twitter. En esta red social el objetivo de la empresa será interactuar de forma más directa con el consumidor. Las publicaciones consistirán en noticias que no tienen tanto porte, pero pueden leerse rápido en un tweet corto. Se puede utilizar para redireccionar al público hacia la página web o demás redes sociales, etiquetar personas y empresas o compartir novedades de la marca.

Los tweets con fotos tienen más interacción, es más común utilizarlo para ocurrencias del día a día o eventos específicos, vincular a dirección de página web, recomendar notas periodísticas, artículos de interés o compartir vídeos de YouTube. En definitiva, tendrá como meta la creación de un espacio de comunicados y opinión pública de la marca.

### 3) Comercio electrónico

La compra y venta de productos y servicios a través de internet abarca muchas opciones, con distintas características y niveles de sofisticaciones. La implementación del sistema de comercio electrónico desarrollada a través de una plataforma digital estará concebida bajo los siguientes alineamientos:

a) Canales online. Los canales online de venta serán las redes sociales con y sin opción a venta a través de la propia plataforma. La página web basada en plataforma de terceros será el segundo canal, en general se contratará a una empresa de tecnología, que con una base ya armada pueden generar páginas personalizadas con un costo mensual que puede o no depender del nivel de ventas.

b) Método de pago. El comercio electrónico va ligado a un método de pago seguro y oportuno. Para el desarrollo de la implementación, se optará por la transferencia bancaria, el cual, es muy fácil de implementar. También, los enlaces externos de pago serán utilizados, se genera un hipervínculo para que el cliente pueda pagar, con un costo de comisión. Por último, se implementará el pago integrado dentro de la misma plataforma de venta, donde el cliente puede pagar por el producto sin necesidad de una interacción intermedia.

c) Integración. La integración y unificación de la plataforma de ventas online con el sistema de gestión y con otros portales, en redes sociales y atención a clientes.

d) Gestión de productos y servicios. Permitirá el manejo y control de múltiples productos y/o servicios al formar un catálogo bien definido por categorías, que faciliten la vista, venta y seguimiento de estos.

e) Gestión de clientes. El objetivo es la administración de los contactos para tener una gestión adecuada de los clientes.

f) Gestión de la logística. Es fundamental que este entorno digital brinde todo lo necesario para las transacciones, desde el seguimiento del servicio hasta el servicio post venta.

### 10.2 Presupuesto

**Tabla 5**

*Presupuesto*

<b>Presupuesto</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Investigar y analizar la organización.	Horas	16	\$ 128.000
Análisis del macro entorno	Horas	16	\$ 128.000
Diseño y desarrollo ERP	-	-	\$ 800.000
Programa de capacitación ERP	Horas	8	\$ 32.000
Marketing digital en redes sociales	Honorarios	-	\$ 200.000
Programa de capacitación redes sociales	Horas	8	\$ 32.000
Diseño y desarrollo plataforma e-commerce	-	-	\$ 350.000
Programa de capacitación plataforma e-commerce	Horas	8	\$ 32.000
Honorarios profesionales	Honorarios	-	\$ 250.000
<b>Total</b>			
<b>\$ 1.952.000</b>			

Fuente: Elaboración propia (2023).

### 10.3 Diagrama de Gantt

La transformación digital permitirá a la empresa responder a los cambios constantes del mercado. No es simplemente implementar un software. Para hacerlo con éxito es necesario cumplir con ciertas etapas de la transformación digital. El proceso es complejo y requiere una revisión completa de la cultura, las operaciones, las tecnologías y los principios de creación de nuevos productos y servicios comerciales. Una vez que comience la

transformación digital en la empresa, se verá afectará los productos y servicios, los canales de comunicación y marketing, así como todos los procesos comerciales.

Por lo tanto, las siguientes fases para el diseño, desarrollo e implementación son:

1) Diagnóstico inicial interno. Conocer los puntos fuertes y débiles del negocio y definir cuáles son las expectativas a corto, medio y largo plazo.

2) Desarrollar una estrategia digital. El objetivo de esta etapa es el diseño de un modelo de empresa que será indispensable para acceder a todas las oportunidades de la transformación digital. Se debe plantear una estrategia centrada sobre todo en el entorno digital, tanto desde el punto de vista interno como en la comunicación hacia el exterior.

3) Formación y capacitación de todo el personal. Implantar una cultura digital entre los empleados pasa inevitablemente por su formación. Esto no solo tiene que ver con la adquisición de nuevas habilidades digitales, también con un cambio de mentalidad acorde al nuevo modelo de negocio desarrollado.

4) Incorporar las nuevas tecnologías. La digitalización de una empresa consiste, de manera simplificada, en el paso de herramientas tradicionales al uso cotidiano de las nuevas tecnologías. Será prioritario respetar los requerimientos diseñados en el plan para poder elegir aquellas herramientas tecnológicas que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

5) Diseño e implementación de los procesos de gestión ERP. Comenzar a trabajar con el diseño e implementación de las herramientas digitales y gestionar los procesos de las pruebas iniciales, piloto y finales comprenderá una serie de tareas que se concretará en el medio plazo.

6) Nuevos canales de comunicación y publicidad. La transformación digital de la empresa implicará una transformación en la relación con los clientes y la utilización de nuevos canales para la difusión de los servicios. En esta etapa se diseñará un plan de comunicación en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter; la estrategia tendrá como eje a partir las tres dimensiones del plan, posicionamiento, objetivo y beneficios.

7) Diseño e implementación de la plataforma de e-commerce. En esta etapa se realizará el diseño de la arquitectura de la plataforma digital necesaria para que la empresa pueda vender su servicio y contactar con sus clientes.

8) Capacitación. Se procederá a la formación del personal para lograr un manejo de las herramientas digitales correcto y lograr un canal de comunicación con los clientes de excelencia.

9) Implementación software ERP.

10) Implementación de la plataforma e-commerce.

11) Ejecución de la comunicación en redes sociales.

12) Análisis y evaluación de los resultados.

### Ilustración 1

*Diagrama de Gantt*

Diagrama de Gantt												
Actividad N°	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24
1	■											
2		■										
3			■	■								
4				■								
5					■	■	■	■	■			
6					■	■						
7					■	■	■	■	■			
8									■	■		
9											■	
10											■	
11											■	
12												■

Nota: Elaboración propia (2023).

## 11. Análisis del impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital

Los indicadores definidos en esta sección aportan una visión completa de la efectividad del plan desde diversas perspectivas. Para lograr analizar el impacto del nuevo modelo de negocio basado en la transformación digital será primordial analizar la propuesta de valor y la experiencia del cliente para determinar la viabilidad de las estrategias, herramientas y beneficios. Para lograr dicho propósito, se utilizará los siguientes ratios constituidos desde distintos enfoques:

### 1) Perspectiva económica

En la tabla 6 se realiza un análisis en el contexto de la implementación del plan de transformación digital desde una perspectiva económica. Los resultados señalan que la tasa de crecimiento real de ingresos ha experimentado un aumento significativo, pasando del 1.1% al 2.2%. Este aumento indica un crecimiento sostenido en los ingresos de la empresa después de la implementación del plan de transformación digital. A continuación, se realiza una descripción de la variable y ratio utilizado:

Variable: ingresos incrementales.

Descripción: la cantidad de ingresos adicionales generados como resultado directo de la implementación de las estrategias de transformación digital.

Ratio: tasa de crecimiento de ingresos.

Fórmula:  $((\text{ingresos actuales} - \text{ingresos previos}) / \text{ingresos previos}) * 100$ .

Descripción: mide el porcentaje de crecimiento en los ingresos antes y después de la implementación del plan. Se realiza la medición en términos nominales y reales para comprender también el efecto de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

### Tabla 6

#### *Análisis de crecimiento de ingresos*

Descripción	Resultado
Total ingresos del semestre previo al plan	92.335.979,5
Total ingresos del semestre posterior al plan	174.515.001,3

<b>Tasa de crecimiento nominal de ingresos anterior</b>	<b>43,5%</b>
<b>Tasa de crecimiento nominal de ingresos actual</b>	<b>89,0%</b>
Tasa de inflación semestre anterior	42,0%
Tasa de inflación semestre actual	85,0%
<b>Tasa de crecimiento real de ingresos anterior</b>	<b>1,1%</b>
<b>Tasa de crecimiento real de ingresos actual</b>	<b>2,2%</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 2) Perspectiva financiera

El margen de beneficio neto es un indicador clave que representa la eficiencia de una empresa para convertir los ingresos en beneficios después de deducir todos los costos y gasto. Como se muestra en la tabla 7, el cambio del -1.4% al 1.1% indica una reversión significativa, pasando de pérdidas a beneficios netos. Este cambio positivo sugiere que la implementación del plan de transformación digital ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. La transformación digital ha contribuido a la optimización de procesos, reducción de costos y aumento de la productividad. A continuación, se realiza una descripción de la variable y ratio utilizado:

Variable: costos operativos reducidos.

Descripción: la disminución en los costos operativos como resultado de la eficiencia mejorada y la automatización de procesos.

Ratio: margen de beneficio neto.

Fórmula:  $(\text{beneficio neto} / \text{ingresos totales}) * 100$ .

Descripción: evalúa la eficiencia en la conversión de ingresos en beneficios netos después de la implementación del plan.

### Tabla 7

#### Análisis del margen de beneficio neto

Descripción	Resultado
Beneficio neto previo al plan	-1.334.385,5
Beneficio neto posterior al plan	1.880.350,0
Total ingresos previo al plan	92.335.979,5
Total ingresos posterior al plan	174.515.001,3
<b>Margen de beneficio neto anterior</b>	<b>-1,4%</b>

<b>Margen de beneficio neto actual</b>	<b>1,1%</b>
--	-------------

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 3) Perspectiva administrativa

De acuerdo con esta perspectiva y como se muestra en la tabla 8, un valor más bajo en el ratio de eficiencia operativa indica una mejora en la eficiencia, ya que se requirieron menos horas laborales para realizar las mismas tareas o alcanzar los objetivos deseados. El cambio del 98.5% al 62.5% sugiere una mejora sustancial en la eficiencia operativa de la empresa. Este resultado indica que la implementación del plan de transformación digital ha logrado reducir la cantidad de horas laborales necesarias para realizar las actividades operativas. A continuación, se realiza una descripción de la variable y ratio utilizado:

Variable: eficiencia operativa mejorada.

Descripción: la mejora en la eficiencia operativa medida a través de la reducción en el tiempo de ejecución de procesos clave.

Ratio: índice de eficiencia operativa.

Fórmula:  $(\text{horas laborales actuales} / \text{horas laborales previas}) * 100$ .

Descripción: mide el porcentaje de mejora en la eficiencia operativa después de la implementación del plan. Para la medición se considero el total de horas promedio involucradas desde el ingreso de solicitud de un servicio de logística internacional, facturación y prestación. Se considera prestación efectiva a la salida en ruta del vehículo a su destino.

### Tabla 8

#### *Análisis de la eficiencia operativa.*

Descripción	Resultado
Total de horas laborales previo al plan	6,4
Total de horas laborales posterior al plan	4
<b>Índice de eficiencia operativa anterior</b>	<b>98,5%</b>
<b>Índice de eficiencia operativa actual</b>	<b>62,5%</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 4) Perspectiva de marketing

Conforme a esta perspectiva se emplea la tasa de conversión en marketing digital, que se calcula como el porcentaje de visitantes al sitio web que se convierten en clientes a través de estrategias de marketing digital. Como se muestra en la tabla 9, la ausencia de datos anteriores dificulta la comparación directa. Sin embargo, el valor actual del 3.9% proporciona una cifra de referencia para evaluar la efectividad de las estrategias de conversión en el marketing digital. A pesar del resultado positivo, es crucial seguir adaptando las estrategias de marketing digital a medida que evolucionan las tendencias y comportamientos de los usuarios en línea. La transformación digital implica un proceso continuo de mejora y adaptación. A continuación, se realiza una descripción de la variable y ratio utilizado:

Variable: participación en el mercado digital.

Descripción: la proporción de mercado capturada en comparación con competidores a través de estrategias de marketing digital.

Ratio: tasa de conversión en marketing digital.

Fórmula:  $(\text{clientes adquiridos a través de marketing digital} / \text{visitantes al sitio web}) * 100$ .

Descripción: mide la eficacia de las estrategias de marketing digital en la conversión de visitantes en clientes.

## Tabla 9

### *Análisis de conversión en marketing digital*

Descripción	Resultado
Total de clientes adquiridos a través de marketing digital	5
Total de clientes que visitan el sitio web	128
<b>Tasa de conversión en marketing digital anterior</b>	<b>S/D</b>
<b>Tasa de conversión en marketing digital</b>	<b>3,9%</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5) Perspectiva de satisfacción del cliente

La tasa de retención de clientes mide la capacidad de una empresa para retener a sus clientes a lo largo del tiempo. Según la tabla 8, el cambio del 75% al 97% indica una mejora significativa en la retención de clientes. Esta mejora sugiere que las estrategias de transformación digital han tenido un impacto positivo en la satisfacción y fidelización de los

clientes. El aumento en la tasa de retención sugiere que las herramientas y estrategias de transformación digital implementadas han sido efectivas en mantener la lealtad de los clientes. A continuación, se realiza una descripción de la variable y ratio utilizado:

Variable: índice de satisfacción del cliente.

Descripción: la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y la experiencia después de la implementación del plan.

Ratio: tasa de retención de clientes.

Fórmula:  $((\text{número de clientes al final del período} - \text{nuevos clientes adquiridos}) / \text{número de clientes al inicio del período}) * 100$ .

Descripción: mide la capacidad de la empresa para retener clientes después de la implementación de las estrategias de transformación digital.

## Tabla 10

### Análisis de la tasa de retención de clientes

Descripción	Resultado
Total de clientes al final del primer semestre	36
Total de nuevos clientes al final del primer semestre	6
Total de clientes previos al plan (inicio del semestre)	31
<b>Tasa de retención de clientes antes</b>	<b>75%</b>
<b>Tasa de retención de clientes actual</b>	<b>97%</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Análisis de la valoración y experiencia del cliente

A continuación, se desarrolla una metodología de análisis que será expuesta a través de una tabla que tiene por finalidad representar la medición y valuación de algunos indicadores de desempeño clave para la empresa de transporte que implementó el modelo de negocio basado en la transformación digital. El objetivo fue medir la efectividad de la transformación digital a través del indicador NPS (Net Promoter Score). Este indicador es una métrica que mide la satisfacción y lealtad de los clientes. Un NPS alto indica que los clientes están satisfechos y son más propensos a recomendar la empresa.

La metodología para obtener los datos de entrada del indicador NPS implicó seguir algunos pasos clave para recopilar la información necesaria de manera efectiva. A continuación, se presenta la metodología para obtener los datos de entrada del NPS a través de una encuesta:

a) Definir la población objetivo:

Se identificó cuál es el grupo de clientes donde se desea dirigir la encuesta del NPS. Puede ser un grupo específico de clientes, clientes que realizaron una compra reciente, o usuarios que interactuaron con un nuevo servicio.

b) Diseñar la encuesta:

Se crea una encuesta breve y directa para obtener la percepción de los clientes sobre la empresa y/o servicios en cuestión. La encuesta consta de dos partes principales:

- La pregunta principal del NPS: "En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestra empresa/servicio a un amigo o colega?"
- Una pregunta adicional de seguimiento (opcional): "¿Por qué elegiste esa puntuación?" para obtener más información cualitativa.

c) Escala de respuesta:

Define la escala de respuesta de 0 a 10 para la pregunta principal del NPS:

- 0 al 6: Clientes detractores (no están satisfechos y pueden hablar mal de la empresa).
- 7 y 8: Clientes pasivos (están satisfechos, pero no son leales ni entusiastas).
- 9 y 10: Clientes promotores (están muy satisfechos y son leales, dispuestos a recomendar).

d) Elegir el momento adecuado:

Se identifica el momento oportuno para enviar la encuesta del NPS. Puede ser después de una compra, una interacción con el servicio, o después de un período específico de adquisición.

e) Elegir el canal de comunicación:

Selecciona el canal más adecuado para enviar la encuesta. Puede ser a través de correo electrónico, mensajes de WhatsApp y una encuesta en línea.

f) Recopilar y analizar datos:

Se recolecta las respuestas de los clientes y se organiza los resultados de acuerdo con la escala de NPS (detractores, pasivos y promotores). A continuación, se calcula el Net Promoter Score restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores.

g) Analizar comentarios cualitativos:

A partir de la pregunta adicional de seguimiento en la encuesta, se analiza las respuestas para obtener información cualitativa adicional sobre los motivos detrás de las puntuaciones.

h) Realizar seguimiento y acciones:

Se utiliza los resultados del NPS para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción del cliente y el NPS. Realiza un seguimiento regular para evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

**Tabla 11**

*Análisis NPS*

Periodo	Promotores (9-10)	Pasivos (7-8)	Detractores (0-6)	Total de encuestados	NPS (%)
1° Semestre	160	85	25	270	51,48%

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la tabla anterior 11, se presenta la medición y valuación del NPS para el primer semestre de implementación. Se divide a los clientes encuestados en tres categorías según su calificación: "Promotores", aquellos que calificaron con 9 o 10, son entusiastas y están dispuestos a recomendar la empresa. "Pasivos", aquellos que calificaron con 7 u 8, están satisfechos, pero no son muy entusiastas o leales. "Detractores", aquellos que calificaron con un valor de 0 a 6, no están satisfechos y podrían hablar mal de la empresa.

El porcentaje NPS se calcula restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores. En este caso, el NPS promedio para el primer semestre fue 51,48%, lo que indica un buen nivel de satisfacción y lealtad de los clientes hacia la empresa de transporte después de implementar el modelo de negocio basado en la transformación digital.

En resumen, la evaluación de los resultados obtenidos luego de la implementación del modelo de negocio basado en la transformación digital es positivo y alentador. Los resultados y el impacto de las estrategias implementadas permitieron un crecimiento

sostenido donde la tasa de crecimiento real de ingresos ha experimentado un aumento del 1.1% al 2.2%. Esto significa que el esfuerzo y los recursos dedicados a la implementación del plan han sido eficientes y rentables. Además, el cambio del margen de beneficio neto de negativo a positivo señala que la implementación del plan de transformación digital ha sido eficaz en mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa. Es un indicador satisfactorio que sugiere que el plan ha sido acertado y ha ayudado a optimizar los gastos de la empresa. Con respecto al ratio de eficiencia operativa, un valor más bajo indicó una mejora en la eficiencia y productividad, señalando que la implementación del plan de transformación digital ha sido exitosa en optimizar los procesos y recursos.

Por último, la métrica Net Promoter Score (NPS) arrojó un valor del 51,48% que señala un valor prometedor de la satisfacción y lealtad de los clientes. Un NPS superior al 50% sugiere que la mayoría de los clientes están satisfechos con los productos o servicios de la empresa y son propensos a recomendarla a otros. Sin embargo, siempre hay espacio para mejorar y seguir aumentando este indicador.

En general, los resultados muestran que la implementación del modelo de negocio basado en la transformación digital ha sido eficiente y ha generado impactos favorables en el desempeño de la empresa de transporte. La adopción de un software ERP ha mejorado la eficiencia operativa y la toma de decisiones, la plataforma de e-commerce ha ampliado el alcance del negocio, y las estrategias de comunicación en redes sociales han atraído nuevos clientes y fortalecido las relaciones con los existentes. Es fundamental mantener una actitud proactiva y continuar monitoreando y ajustando las estrategias en función de los resultados y las necesidades cambiantes del mercado. La transformación digital es un proceso en constante evolución, y es esencial seguir explorando nuevas oportunidades y tecnologías para mantener la ventaja competitiva y el crecimiento sostenido en la industria del transporte.

## 12. Ajuste del modelo

Los indicadores analizados proporcionan una visión completa de la efectividad del plan de transformación digital desde diversas perspectivas. La recopilación y el análisis de esos datos ayudaron a la empresa a comprender el impacto de la implementación y ajustar estrategias según sea necesario para lograr el éxito continuo. Por consiguiente, es importante desde la óptica de la mejora continua trazar aquellas cuestiones que son necesarias mejorar más todavía o darle mayor preponderancia en la continuidad del modelo. Por lo tanto, la clave conlleva evaluar y ajustar constantemente el modelo de negocio basado en la transformación digital para mantener su eficacia y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. A continuación, se presenta una serie de herramientas, sugerencias y recomendaciones para realizar ajustes y mejoras al modelo de negocio implementado:

a) **Análisis de datos y métricas:** utilizar herramientas de análisis de datos para monitorear y medir el desempeño del modelo de negocio. Esto incluye analizar las métricas clave como ROI, costo/beneficio, tasa de adquisición de nuevos clientes y NPS de forma periódica para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

b) **Encuestas y feedback de clientes:** realizar encuestas a clientes para obtener su opinión sobre la experiencia con la empresa y los servicios ofrecidos. El feedback directo de los clientes puede proporcionar ideas valiosas para realizar ajustes y mejoras en el modelo de negocio.

c) **Personalización y experiencia del cliente:** implementar estrategias de personalización para mejorar la experiencia del cliente. Utilizar la información recopilada para ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades individuales de los clientes, lo que puede aumentar su satisfacción y fidelidad.

d) **Automatización y eficiencia:** continuar buscando oportunidades para automatizar procesos internos y externos. La implementación de tecnologías de automatización puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos.

e) **Innovación y tecnología emergente:** mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías emergentes en la industria del transporte. La innovación constante es clave para mantener la ventaja competitiva y seguir mejorando el modelo de negocio.

f) **Segmentación de mercado:** refinar la segmentación del mercado para dirigir las estrategias de marketing de manera más efectiva. Identificar nichos de mercado y enfocar

los esfuerzos de comunicación y ventas hacia grupos específicos de clientes puede aumentar la tasa de adquisición y lealtad.

g) Capacitación y desarrollo del personal: capacitar al personal en el uso efectivo del software ERP y otras tecnologías implementadas. Un equipo capacitado puede aprovechar al máximo las herramientas disponibles y contribuir al éxito del modelo de negocio.

h) Mejora continua: fomentar una cultura de mejora continua dentro de la empresa. Estar abierto a sugerencias y retroalimentación del equipo para identificar oportunidades de optimización y realizar ajustes según sea necesario.

i) Colaboración con proveedores y socios estratégicos: establecer relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos para mejorar la cadena de suministro y ampliar la oferta de productos y servicios.

j) Investigación de competidores: monitorear y analizar las estrategias y prácticas de los competidores en el mercado de transporte. La investigación de la competencia puede proporcionar información valiosa para realizar ajustes y diferenciar el modelo de negocio.

Es importante recordar que el proceso de transformación digital y los ajustes en el modelo de negocio son continuos. Mantener una mentalidad abierta y adaptable, y estar dispuesto a probar nuevas ideas y enfoques, es esencial para el éxito a largo plazo en la industria del transporte. La mejora constante y la innovación permitirán que la empresa siga creciendo y prosperando en un entorno empresarial en constante cambio.

### 13. Conclusión

Mejorar el servicio logístico permitirá a las organizaciones y la sociedad en general al desarrollo de una red eficiente de comercio nacional e internacional. Es allí donde las estrategias de transformación digital proveerán alternativas y herramientas que mejorarán el desempeño integral, desde la cultura, pasando por las personas hasta la innovación.

En este trabajo se desarrolló un sistema de análisis integral para la implementación de un plan de estrategias y herramientas de transformación digital para la empresa TFP Transporte y Logística Internacional que permitió acelerar el desarrollo de las propuestas de valor, dominar la experiencia del cliente y optimizar los beneficios de manera sostenida en el tiempo. La empresa es una organización que brinda servicios de transporte, logística y almacenamiento ubicada en la provincia de Salta. Los diferentes diagnósticos realizados a través de diversas herramientas metodológicas de investigación determinaron que la situación de la organización se encontraba con falencias en sus procesos de gestión y con un escaso valor agregado a sus clientes, canales de comunicación fuera de contextos con la realidad y con una ineficiencia en las operaciones y en los costos.

Por lo tanto, la integración de las tecnologías y estratégicas permitió aprovechar nueva información que impulsó la agregación de valor a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y de este modo hacer frente también a las crecientes necesidades y exigencias de los clientes en todas las etapas de la cadena comercial. Todo esto se realizó por medio de un proceso de transformación digital; este tipo de transformación no implicó tan solo la adquisición de tecnologías digitales de última generación, sino que consistió en un proceso metódico e integrador de todas las áreas del negocio, el cual se estableció mediante una estrategia digital, que culminó en el diseño de una tecnología para la gestión del negocio del tipo ERP, una estrategia de marca en redes sociales y una plataforma de comercio electrónico.

Es importante destacar que, durante el proceso de implementación de la transformación digital en la empresa TFP, existieron algunas conductas no positivas por parte de los empleados y otros actores involucrados en el cambio. Estas conductas pudieron haber surgido debido a la resistencia al cambio o la falta de comprensión sobre los beneficios y objetivos de la transformación digital. Resistencia al cambio: Algunos empleados y miembros del equipo mostraron resistencia a adoptar nuevas tecnologías o procesos,

prefiriendo seguir con las formas de trabajo tradicionales. Temor a lo desconocido: La falta de familiaridad con las herramientas y tecnologías digitales generó temor o incertidumbre en los empleados, lo que dificulta su adopción. Falta de colaboración: La falta de comunicación y colaboración entre los diferentes departamentos o equipos ha obstaculizado la implementación efectiva de la transformación digital en algunos momentos. Falta de capacitación adecuada: La ausencia de una capacitación adecuada sobre el uso de las nuevas tecnologías y herramientas conllevó a un resultado en una adopción lenta o inadecuada de las mismas. Comportamiento resistente de proveedores y clientes: Es posible que algunos proveedores y clientes también hayan mostrado resistencia o escepticismo ante los cambios implementados en la empresa.

Sin embargo, a medida que los resultados favorables de la transformación digital se hicieron evidentes, muchas de estas conductas negativas fueron disminuyendo o desapareciendo gradualmente. El éxito en la implementación de la estrategia de transformación digital contribuyó a generar confianza y aceptación en todos los niveles de la empresa, lo que llevó a una mayor colaboración, adopción y apertura al cambio.

Es fundamental reconocer que la transformación digital es un proceso continuo que requiere una comunicación efectiva, liderazgo sólido y una cultura organizacional que promueva la innovación y el aprendizaje. A través de una gestión adecuada del cambio y una atención constante a las necesidades de los empleados y las partes interesadas, se pueden superar las conductas no positivas y lograr una transformación digital exitosa en la empresa TFP.

La implementación del modelo de transformación digital en la empresa TFP ha generado reflexiones que son de suma importancia para el reinicio del proceso y para asegurar el éxito continuo de la transformación. Algunas de estas reflexiones son:

1. Liderazgo y Compromiso: El compromiso y liderazgo del equipo directivo son fundamentales para impulsar la transformación digital en toda la organización. Es crucial que los líderes estén plenamente comprometidos con el proceso y sean un ejemplo por seguir para los empleados.

2. **Comunicación Efectiva:** La comunicación abierta y efectiva es esencial para mantener a todos los empleados informados sobre el proceso de transformación digital. Se deben compartir los objetivos, beneficios y avances del cambio de manera clara y constante.

3. **Gestión del Cambio:** La resistencia al cambio puede ser un desafío importante en cualquier proceso de transformación. Es esencial contar con un plan de gestión del cambio que incluya la identificación y abordaje de posibles resistencias y que promueva una cultura organizacional abierta a la innovación.

4. **Capacitación y Formación:** La capacitación y formación adecuada para los empleados son cruciales para asegurar que puedan utilizar las nuevas tecnologías y herramientas de manera efectiva. La formación continua garantizará una adopción exitosa y un uso óptimo de los recursos digitales.

5. **Adaptación Continua:** La transformación digital es un proceso en constante evolución. Es importante estar dispuestos a adaptarse a los cambios tecnológicos y a las necesidades del mercado para mantenerse competitivos.

6. **Enfoque en el Cliente:** La transformación digital debe centrarse en mejorar la experiencia del cliente y responder a sus necesidades de manera más efectiva. Mantener al cliente en el centro de todas las decisiones ayudará a lograr una ventaja competitiva sostenible.

7. **Medición de Resultados:** Es esencial medir y evaluar regularmente los resultados de la transformación digital. Esto permitirá identificar áreas de mejora, evaluar el retorno de la inversión y asegurar que los objetivos se estén alcanzando.

8. **Colaboración con Proveedores y Socios:** La colaboración con proveedores y socios estratégicos puede ser un motor clave para la innovación y el éxito de la transformación digital. Es importante trabajar de manera conjunta para identificar oportunidades y soluciones que beneficien a ambas partes.

Por lo tanto, las reflexiones obtenidas de la implementación del modelo de transformación digital en la empresa TFP ofrecen valiosas lecciones aprendidas para reiniciar el proceso de manera efectiva. Al considerar estas reflexiones y aprender de las experiencias pasadas, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la transformación digital ofrece en el futuro.

Como reflexión, es importante destacar que este trabajo no solo se ha concebido como una propuesta teórica, sino como un proceso práctico y sencillo para la empresa TFP. El objetivo principal ha sido generar valor futuro a través de la mejora del desempeño tanto grupal como individual dentro de la organización. La transformación digital es un desafío que enfrentan muchas empresas en la actualidad, y para TFP no es la excepción. A través de la implementación de una estrategia de transformación digital, la empresa busca adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y mejorar la eficiencia de sus procesos.

Es importante reconocer que la transformación digital es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de todos los niveles. La capacitación y el acompañamiento adecuado son fundamentales para asegurar que todos estén preparados para abrazar el cambio y aprovechar al máximo las oportunidades que la tecnología ofrece.

Además, es esencial mantener una comunicación abierta y transparente con todos los actores involucrados en el proceso de transformación digital. Esto incluye a clientes, proveedores y colaboradores internos. La colaboración y la retroalimentación constante permitirán identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia para lograr los resultados deseados.

Finalmente, es fundamental tener en cuenta que la transformación digital es un camino continuo y que requiere un enfoque de mejora continua. A medida que se vayan alcanzando objetivos y se obtengan resultados favorables, es importante seguir buscando nuevas oportunidades de crecimiento y evolución.

En conclusión, este trabajo ha sido concebido con el propósito de guiar a la empresa TFP en su proceso de transformación digital, con el objetivo de generar valor futuro a través del mejor desempeño grupal e individual. Al abrazar la tecnología y adaptarse al entorno digital, la empresa estará preparada para enfrentar los desafíos del mercado actual y garantizar un futuro exitoso y sostenible.

## 14. Referencias

Álvarez, D. y Sánchez, R. (2022). Sistemas logísticos flexibles: cadenas de suministro inteligentes en América Latina. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48515>

Arjona Blanco, B. V. (2023). *Modelo de diagnóstico y metodología para la transformación digital de las PYMES y el uso de la innovación como ventaja competitiva* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/191962>

Ballesté-Morillas, E., Nogueras Lozano, M. T. (2020). *Estrategia de supply chain en tiempos de transformación digital*. España: Sanz y Torres.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson educación.

Baier, H., Walsh, D., Mulder, N. (2021). La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47450>

Brunetta, H. (2019). *La experiencia del cliente*. Argentina: Paidós Argentina.

Calatayud, A. y Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0. Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Inter-American Development Bank.

Cervantes, C. M.; Lucas, S. B.; Tinoco, W. W.; Borbor Villamar, X. y Bustos Gaibor, A. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences*. Recuperado de [http://ijhsnet.com/journals/ijhs/Vol\\_6\\_No\\_4\\_December\\_2018/5.pdf](http://ijhsnet.com/journals/ijhs/Vol_6_No_4_December_2018/5.pdf)

Daneri Raffo, N. (2020). Las dificultades que encuentran las PYMES en adoptar la Transformación Digital. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18680/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Ges%20Daneri%20Raffo,%20Nicol%C3%A1s.pdf>

Dini, M.; Gligo, N. y Patiño, A. (2021). Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47183>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.

Hill, C. W.; Jones, G. R.; Pérez, Y. D. M. V.; Soto, G. A. S. y Martínez, S. (2009). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.

Jurburg, D.; Tanco, M.; Casaretto, S.; Harguindeguy, N. y Pilar Menéndez, P. (2021). Guía para la transformación digital de las pymes. Recuperado de [https://mododigital.uy/uploads/tutorial/Gu%C3%ADa%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital%20de%20las%20PyMEs%20-%20Daniel%20Jurburg\\_subir.pdf](https://mododigital.uy/uploads/tutorial/Gu%C3%ADa%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital%20de%20las%20PyMEs%20-%20Daniel%20Jurburg_subir.pdf)

Knut, A.; Rexhausen, D. y Seyfert, A. (2017). La gestión de la cadena de suministro aplica las innovaciones de la industria 4.0 (internet de las cosas, robótica avanzada, análisis y big data) para impulsar el rendimiento y la satisfacción del cliente. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/%20supply-chain-4-0-in-consumer-goods>

Kotler, P. y Keller, L. K. (2013). *Gestión de marketing*. Prentice Hall.

Lima, C. (2020). Hoja de ruta para implementación de la transformación digital en empresas tradicionales de grande porte. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18679/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Ges%20Lima,%20Camila.pdf>

Martínez Buleo, J. V. (2016). *La transformación digital y su repercusión en las empresas* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/68911>

Nuñez, F. (2021). La transformación digital y su efecto en la relación con los clientes. Caso L'Oréal. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/19115>

Páez Gabriunas, I.; Sanabria, M.; Gauthier Umaña, V.; Méndez Romero, R. A.; Rivera Virgüez, L.; Anzola, D. y Saucedo Meza, G. M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.

Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Editorial Ecoe Ediciones.

Párraga Zambrano, L. A. (2017). La implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las pymes del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7612>

Pérez Silva, L. R. (2023). Optimización en operaciones logísticas y redes de abastecimiento–supply chain en las PYMES del sector transporte. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/items/d233d6c4-4b77-4e5e-a0e9-dbcbf0c7ee44>

Rodríguez Roncancio, A. y Rodríguez Galeano, P. F. (2023). La tecnología como solución administrativa y de gestión de las pymes. Recuperado de <http://uniminuto-dspace.scimago.es/handle/10656/18097>

Rogers, D. L. (2021). Guía estratégica para la transformación digital. Editorial Columbia UniversityPress.

Salazar Angulo, R. y Laguna Lozano, L. A. (2021). Diseño de un modelo de transformación digital de los procesos centrales que permita elevar la productividad de una empresa de logística ligera de Lima, Perú. Recuperado de <https://www.idglat.com/afiliacion/whitepapers/opentext-ceo-wp-information-advantage-es.pdf>

Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu Utic*, 6(1), 15-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>

## 15. Anexos

### Anexo A. Cuestionarios a clientes

Cliente:

Tiempo de relación comercial:

1. Indique el nivel de importancia y puntaje de los siguientes ítems teniendo en cuenta que MI: Muy Importante I: Importante PI: Poco Importante

ITEMS A EVALUAR		NIVEL DE IMPORTANCIA			PUNTAJE										
		MI	I	PI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Relación Comercial														
2	Calidad del Servicio														
3	Precio del Servicio														
4	Cumplimiento Plazo de entrega														
5	Asesoramiento y Consultas Post-Servicio														
6	Calidad de atención del personal de contacto														
7	Atención telefónica (administración, información)														
8	Respuesta y atención a reclamos, quejas, etc.														
9	Respeto a las normas de seguridad														

2. ¿Por qué nos elige?

- A. Precio
- B. Calidad
- C. Precio acorde a la calidad
- D. Porque no conoce a otro
- E. Protección medio ambiente

3. ¿Cómo Ud. considera que es la comunicación actual con la empresa?
- A. Buena
  - B. Mala
  - C. Regular
  - D. NS/NC
4. ¿Cómo Ud. considera que es la relación calidad de los servicios respecto a los costos?
- A. Buena
  - B. Mala
  - C. Regular
  - D. NS/NC
5. ¿Ud. considera que la empresa cuenta con una estrategia de transformación digital que los beneficie?
- A. Si
  - B. No
  - C. Ns/NC
6. Seleccione cuales son las herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa en su carácter relacional
- A. Redes sociales
  - B. E-commerce
  - C. Mail
  - D. Comunicación telefónica
  - E. Otros
  - F. Ninguno
7. ¿Qué capacidades Ud. considera necesaria para adaptarse al nuevo escenario que genera la transformación digital?
- A. Análisis de la información

- B. Interactuar y participar en comunidades de redes
- C. Resolución de problemas conceptuales y técnicos
- D. Uso creativo de la tecnología
- E. Otros
- F. Ns/Nc

8. ¿Cuál considera que es la principal barrera con la que cuenta la empresa para lograr la transformación digital?

- A. Resistencia al cambio
- B. Falta de apoyo de la dirección
- C. inversión económica
- D. Incertidumbre
- E. Otros

9. ¿Cuáles son prioridades comerciales y sus objetivos de mediano y largo plazo?

- A. Aumentar la rentabilidad disminuyendo los costos
- B. Incrementar el valor añadido de los productos/servicios que se consume
- C. Tener un servicio omnicanal
- D. Atención inmediata
- E. Personalización

## Anexo B. Cuestionario a proveedores

Proveedor:

Tiempo que trabaja con la empresa:

1. Indique el nivel de importancia y puntaje de los siguientes ítems teniendo en cuenta que MI: Muy Importante I: Importante PI: Poco Importante

ITEMS A EVALUAR		NIVEL DE IMPORTANCIA			PUNTAJE												
		MI	I	PI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Relación Comercial																
2	Calidad de atención del personal de contacto																
3	Atención telefónica (administración, información)																
4	Respuesta y atención a reclamos, quejas, etc.																
5	Respeto a las normas de seguridad																

2. ¿Cómo Ud. considera que es la comunicación actual con la empresa?

- A. Buena
- B. Mala
- C. Regular
- D. NS/NC

3. ¿Ud. considera que la empresa cuenta con una estrategia de transformación digital que los beneficie?

- A. Si
- B. No
- C. Ns/NC

4. Seleccione cuales son las herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa en su carácter relacional

- A. Redes sociales
- B. E-commerce
- C. Mail
- D. Comunicación telefónica
- E. Otros
- F. Ninguno

5. ¿Qué capacidades Ud. considera necesaria para adaptarse al nuevo escenario que genera la transformación digital?

- A. Análisis de la información
- B. Interactuar y participar en comunidades de redes
- C. Resolución de problemas conceptuales y técnicos
- D. Uso creativo de la tecnología
- E. Otros
- F. Ns/Nc

6. ¿Cuál considera que es la principal barrera con la que cuenta la empresa para lograr la transformación digital?

- A. Resistencia al cambio
- B. Falta de apoyo de la dirección
- C. inversión económica
- D. Incertidumbre
- E. Otros

7. ¿Cuáles son prioridades comerciales y sus objetivos de mediano y largo plazo?

- A. Volumen de ventas
- B. Optimización de beneficios
- C. Omnicanalidad

D. Otros

**Anexo C. Guía de preguntas entrevistas**

Edad:

Cargo:

Años en el cargo:

1. ¿Podría mencionar como se optimizan los procesos y la productividad en la empresa?
2. Hoy en día, ¿La empresa cuenta con una estrategia de transformación digital o existe un rezago respecto a sus competidores?
3. ¿La empresa cuenta con instrumentos normativos y de políticas como estudios prospectivos que permiten estimular la transformación digital en los procesos?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la recolección y análisis de datos en la empresa? ¿Se utiliza la automatización de procesos y la Inteligencia Artificial?
5. ¿Cuáles son las herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa con respecto al carácter relacional con los clientes y proveedores?
6. ¿Cuáles son los objetivos de inversión para la transformación digital en su organización?
7. ¿Cómo es la comunicación con los clientes y proveedores?
8. ¿Cuál considera que es la principal barrera para lograr la transformación digital?
9. ¿Ud. considera que sus empleados están preparados para el cambio? ¿Con que frecuencia actualiza las habilidades y los nuevos procesos de sus empleados?
10. ¿Cuáles cree Ud. que son las intenciones, proyecciones y objetivos de los clientes y proveedores a mediano y largo plazo?
11. ¿Qué capacidades Ud. considera que son necesarios para el nuevo escenario que genera la transformación digital?

## **Anexo D. Respuestas entrevista Gerente General**

Edad: 54 años.

Cargo: Gerente General.

Años en el cargo: 28 años.

1. ¿Podría mencionar cómo se optimizan los procesos y la productividad en la empresa?

La empresa funciona normalmente desde su constitución, respondiendo a las demandas de nuestros clientes de forma oportuna, aunque considero que se pueden optimizar los procesos y lograr mayor productividad implementando un sistema integral, cuestión que planteo en varias ocasiones al dueño de la empresa, pero considera que es un gasto innecesario.

2. Hoy en día, ¿La empresa cuenta con una estrategia de transformación digital o existe un rezago respecto a sus competidores?

La empresa no cuenta hoy por hoy con ninguna estrategia en lo que respecta a transformación digital. Sin embargo, considero que es fundamental para hacer frente a la competencia, actualizarnos en la prestación de servicios. Si bien somos una de las pioneras en el rubro, cada vez son más las empresas de logística en la provincia, principalmente por el auge de las mineras, es por esto por lo que debemos destacarnos en el mercado.

3. ¿La empresa cuenta con instrumentos normativos y de políticas como estudios prospectivos que permiten estimular la transformación digital en los procesos?

La empresa no cuenta con instrumentos normativos y de política, pero nuestros principales clientes, que son empresas mineras, requieren que cumplamos con ciertos estándares de calidad en la prestación de servicios, lo cual implica actualizarnos en materia de digitalización y tecnología, principalmente en lo que refiere a logística.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la recolección y análisis de datos en la empresa? ¿Se utiliza la automatización de procesos y la Inteligencia Artificial?

En todas las áreas de la empresa se utilizan múltiples planillas de Excel y la información se comparte a través de la nube, por lo cual todos tienen acceso a dicha información. Un sistema integral nos permitiría hacer uso de la inteligencia artificial y lograr la automatización de procesos.

5. ¿Cuáles son las herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa con respecto al carácter relacional con los clientes y proveedores?

Generalmente trabajamos con los mismos clientes desde hace años, soy consciente de que nos siguen eligiendo solo por una cuestión de fidelidad (sonríe), inclusive perdimos algunos clientes antiguos por no cumplir condiciones básicas de contrato en materia de tecnología y digitalización, si invertiríamos en esto, podríamos abarcar otros mercados, ampliar la cartera de clientes.

6. ¿Cuáles son los objetivos de inversión para la transformación digital en su organización?

Con la transformación digital se espera optimizar los procesos, principalmente en lo que respecta a la logística, que es el área principal, y poder ampliar la cartera de clientes, logrando alcanzar y hasta superar las expectativas de servicios.

7. ¿Cómo es la comunicación con los clientes y proveedores?

Yo como Gerente Gral. soy el que se comunica directamente con los clientes y proveedores. Presupuesto las tarifas del servicio, coordino y gestiono la logística de la empresa, en conjunto con el Gerente de Operaciones, quien se contacta con todos los choferes para asegurar el arribo en tiempo y forma.

8. ¿Cuál considera que es la principal barrera para lograr la transformación digital?

La principal barrera es que el dueño (se sonríe), él no considera que sea necesario implementar una transformación digital, no logra ver la rentabilidad a largo plazo y la injerencia que tiene esto en nuestros clientes.

9. ¿Ud. considera que sus empleados están preparados para el cambio? ¿Con que frecuencia actualiza las habilidades y los nuevos procesos de sus empleados?

Considero que los empleados van a necesitar de mucho acompañamiento y capacitación, la mayoría llevan más de diez años en la empresa trabajando de la misma manera. Pero no es un proceso imposible, es cuestión de adaptación. Cuando vean realmente los beneficios van a notar que se trata de simplificar, pero al mismo tiempo enriquecer el trabajo de todos.

10. ¿Cuáles cree Ud. que son las intenciones, proyecciones y objetivos de los clientes y proveedores a mediano y largo plazo?

La intención del cliente siempre va a ser tener una excelente experiencia de compra o adquisición de servicio, sentirse satisfecho en la mayor medida. Y a largo plazo lograr alianzas que le permitan acceder a determinados beneficios. Y de los proveedores, suministrar oportunamente productos o servicios que garanticen calidad. Y a largo plazo reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora.

11. ¿Qué capacidades Ud. considera que son necesarios para el nuevo escenario que genera la transformación digital?

Creo que es fundamental contar con capacidad para trabajar en contextos cambiantes, adaptarse a los cambios en el mercado. Por lo tanto, se requerirán equipos de trabajo dinámicos, proactivos, abiertos al aprendizaje. La creatividad, considero también que es un componente clave en la innovación, para este futuro digitalizado. Y finalmente la capacidad de ejecución, la cual es importante para implementar las estrategias en este entorno digital cambiante.

### **Anexo E. Respuestas entrevista Gerente Administración**

Edad: 59 años.

Cargo: Gerente de Administración.

Años en el cargo: 27 años.

1. ¿Podría mencionar como se optimizan los procesos y la productividad en la empresa?

La empresa no cuenta con ninguna planificación o sistema que permita optimizar los procesos o la productividad en la empresa.

2. Hoy en día, ¿La empresa cuenta con una estrategia de transformación digital o existe un rezago respecto a sus competidores?

Tampoco cuenta con ninguna estrategia de transformación digital, seguramente nuestros competidores sí.

3. ¿La empresa cuenta con instrumentos normativos y de políticas como estudios prospectivos que permiten estimular la transformación digital en los procesos?

No existen instrumentos normativos ni políticas para estimular la transformación digital, pero se evidencia la necesidad de hacerlo ya que las herramientas utilizadas terminan siendo obsoletas. Los procesos podrían funcionar mucho mejor si se le diera importancia a la digitalización.

4. ¿Cómo se lleva a cabo la recolección y análisis de datos en la empresa? ¿Se utiliza la automatización de procesos y la Inteligencia Artificial?

Para la recolección y el análisis de datos utilizamos planillas de Excel, las mismas se encuentran en carpetas compartidas. Cuando alguien requiere de alguna información específica se debe buscar en cada una de esas planillas, lo cual retrasa los procesos y afecta la toma de decisiones.

5. ¿Cuáles son las herramientas y aplicaciones que ofrece la empresa con respecto al carácter relacional con los clientes y proveedores?

Las herramientas y aplicaciones que la empresa ofrece con respecto al carácter relacional con clientes y proveedores son a través de correo electrónico, llamadas telefónicas y WhatsApp.

6. ¿Cuáles son los objetivos de inversión para la transformación digital en su organización?

En lo que respecta al área administrativa de la empresa, contar con digitalización y algún sistema permitirá mantener en resguardo información confidencial de la empresa, resguardar datos para impedir que se vulneren valores, y obtener información precisa en tiempo y forma.

7. ¿Cómo es la comunicación con los clientes y proveedores?

Aquí en administración no tenemos contacto directo con clientes y proveedores, a no ser que sea para reclamar el pago de alguna factura de servicio, etc.

8. ¿Cuál considera que es la principal barrera para lograr la transformación digital?

Veo difícil que la empresa decida invertir en transformación digital, dado que por más de 20 años se ha trabajado de la misma manera y si bien los resultados no son los mejores, la empresa responde bien con las metodologías actuales.

9. ¿Ud. considera que sus empleados están preparados para el cambio? ¿Con que frecuencia actualiza las habilidades y los nuevos procesos de sus empleados?

No creo que los empleados estén preparados para el cambio, como le dije anteriormente, la empresa funcionó desde hace mucho tiempo de la misma manera, seguramente la transformación implicará dedicar mucho tiempo a la capacitación ya que todo será novedoso para ellos.

10. ¿Cuáles cree Ud. que son las intenciones, proyecciones y objetivos de los clientes y proveedores a mediano y largo plazo?

Los clientes obviamente van a buscar que el producto o servicio cumpla con sus expectativas y sacar algún beneficio de esto a largo plazo, al igual que los proveedores sobre los clientes.

11. ¿Qué capacidades Ud. considera que son necesarias para el nuevo escenario que genera la transformación digital?

Sin dudas la planificación estratégica es fundamental, la orientación a los resultados y principalmente la capacidad de adaptación y la apertura al cambio.