

XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María, 2023.

# **TRANSFORMACION DIGITAL EN PYMES: PERSPECTIVAS TEORICAS PARA EL ABORDAJE DE SUS DIMENSIONES.**

Latorre, Maria Gabriela, Blanque, Silvina Maria y Chavez, Adriana Elizabet.

Cita:

Latorre, Maria Gabriela, Blanque, Silvina Maria y Chavez, Adriana Elizabet (2023). *TRANSFORMACION DIGITAL EN PYMES: PERSPECTIVAS TEORICAS PARA EL ABORDAJE DE SUS DIMENSIONES*. XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. IAPCS - Universidad Nacional de Villa María, Villa María.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.economicas.del/8>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eruA/00f>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

*XII Congreso de Administración del Centro de la República.*  
*VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República.*  
*IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República.*  
*“Democracia y sustentabilidad. Nuevos paradigmas en la gestión”*  
*4, 5 y 6 de Octubre 2023, Villa María, Córdoba, Argentina.*

### **Título del trabajo**

## **ABORDAJES TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS**

### **Eje temático**

EJE 3: Innovación en PyMEs y nuevos modelos productivos.

### **Autoras**

**Latorre, Maria Gabriela** - Universidad Nacional del Nordeste -  
[gabriela.latorre@comunidad.unne.edu.ar](mailto:gabriela.latorre@comunidad.unne.edu.ar)

**Blanque, Silvina Maria** - Universidad Nacional del Nordeste -  
[silvinamaria.blanque@comunidad.unne.edu.ar](mailto:silvinamaria.blanque@comunidad.unne.edu.ar)

**Chavez, Adriana Elizabet** - Universidad Nacional del Nordeste -  
[adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar](mailto:adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar)

**Institución:** Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste

**Dirección:** Las Heras 727 - Resistencia - Chaco (3500)

### **Introducción**

En el marco del proyecto de investigación acreditado por la Universidad Nacional del Nordeste denominado “Implicancias de la transformación digital: nuevas formas de gestionar las organizaciones en la provincia de Chaco. Decisiones y desafíos”, nos proponemos presentar una revisión bibliográfica sobre el abordaje de las dimensiones a considerar en un proceso de implementación de transformación digital en las pymes.

La importancia de la temática radica en que las organizaciones actualmente atraviesan profundos cambios internos, fruto del avance de la tecnología, lo que las obliga a replantearse sus modelos de gestión. Están atravesando un proceso de transición, acelerado por la pandemia, que intempestivamente las obligó a introducir procesos de digitalización para poder sostenerse en el mercado, a través de la ampliación de los canales de venta y distribución (*e-commerce*), o las nuevas formas de comunicarse

con sus clientes con la utilización de las redes sociales y la incorporación del trabajo remoto. Por ello, la digitalización no es una decisión voluntaria de las empresas, sino un proceso obligatorio y necesario por el que deben atravesar para continuar siendo competentes en el mercado y desarrollarse sosteniblemente.

En este trabajo exponemos los lineamientos centrales del abordaje teórico que apoyan la sistematización y comprensión sobre los procesos de transformación digital en las pequeñas organizaciones, con el fin de profundizar su investigación y proporcionar aportes para la gestión de pymes. El objetivo es explorar las variables que define el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- para el estudio del objeto, que incluyen a la tecnología y habilidades digitales, la cultura y el liderazgo, las personas y la organización, las comunicaciones, los productos e innovación, los procesos, los datos y analítica, y la estrategia y transformación digital; como así también analizar las diferentes miradas e integrarlas dentro de un marco teórico conceptual adaptado.

Dentro del proceso investigativo hemos realizado, en esta instancia, un recorrido por las principales perspectivas teóricas y los enfoques que se utilizarán para análisis posteriores del objeto de estudio. Como resultado, presentamos un informe de desarrollo teórico de carácter descriptivo sobre definiciones, conceptualizaciones, antecedentes de investigaciones previas y dimensiones de estudio. Este informe proporcionará soporte en el planteamiento del objeto de estudio, a través del entendimiento del enfoque adoptado en la investigación.

Desde lo metodológico, para alcanzar nuestro objetivo de investigación realizamos una revisión sistemática de la literatura, desarrollando nuestro relevamiento en el buscador especializado en documentos académicos Google Scholar. Empleamos como palabras clave “transformación digital”, “dimensiones de la transformación digital en empresas”, “transformación digital en pymes”. La búsqueda se limitó a trabajos publicados en los últimos cinco años (2018 - 2023) por autores iberoamericanos. El análisis de los trabajos se realizó en torno a identificar los aspectos relevantes de cada dimensión que los autores proponen para la implementación de transformación digital en pymes.

## **Desarrollo**

Para el desarrollo del trabajo abordamos diversas referencias teóricas sobre la temática bajo estudio, incluyendo seguidamente los principales autores tomados para su análisis.

En primer lugar, partimos de la definición del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2020) que entiende a la transformación digital (TD) empresarial como el uso de la tecnología para mejorar el desempeño o alcance de una empresa en áreas relacionadas con sus procesos internos, la relación con el cliente, con los proveedores y/o la generación de nuevos modelos de negocio (MIT, 2014) y puede

resultar en mejoras de eficiencia y productividad, así como en una nueva fuente de innovación y competitividad.

Así también, Bierge Gili (2020) asegura que la digitalización es una palanca de evolución o adaptación que no representa una opción, sino un bien necesario para sobrevivir y ofrecer al cliente lo que necesita. A nivel estratégico, la transformación digital implica el desarrollo de nuevas herramientas para incrementar y mejorar el negocio ofreciendo análisis precisos para la toma de decisiones, y nuevas experiencias que nos ayudan a conocer más y mejor a nuestros clientes. Pero, sobre todo, busca la mejora de los procesos y reconfigura casi todos los aspectos de las organizaciones.

En el ámbito empresarial, es fundamental dar prioridad a la comprensión y selección de herramientas necesarias para embarcarse en el proceso de TD de una organización. En la actualidad, existe una amplia gama de herramientas, estrategias y metodologías con objetivos similares, por lo cual es crucial analizar minuciosamente cada una de ellas para elegir las más adecuadas según los planes estratégicos, tácticos, y operativos.

En las próximas líneas, nos referiremos a cada dimensión y abordaremos autores que se han enfocado en su estudio.

#### - **Dimensión Tecnología y habilidades digitales**

Sampietro-Saquicela (2020) expone que la conectividad y la digitalización avanzan en todos los órdenes de la vida en sociedad, generando desafíos en términos productivos, económicos, sociales y regulatorios. La adopción de las nuevas tecnologías permite el cambio hacia un modo de ecosistema productivo interconectado, con capacidad para innovar y agregar valor. En este contexto, el mercado laboral resulta ser uno de los escenarios donde más claramente se visualizan las tensiones de los cambios tecnológicos.

El enfoque de innovación y el mindset digital de los colaboradores, como señala Calle Herencia (2022), constituyen un pilar fundamental que abarca las percepciones, pensamientos y actitudes de las personas dentro de la organización. En este sentido, algunas estrategias generales para implementar los aspectos mencionados pueden ser: Capacitar y promover habilidades digitales en los niveles directivos y medios; transformar el mindset de los colaboradores hacia la mentalidad ágil y el pensamiento de diseño; y evaluar el desempeño y reconocer los logros de los colaboradores en áreas relacionadas con la innovación, el aprendizaje continuo y el descubrimiento constante.

#### - **Dimensión Cultura y liderazgo**

Desde el punto de vista de Calle Herencia (2022), el pilar organizacional es la estructura que sustenta el liderazgo, la gobernanza y la ejecución de la transformación digital en una organización. Su propósito principal es trabajar con la administración de equipos y el cambio de liderazgo para impulsar de manera efectiva y eficiente el cambio estructural y los procesos de transformación digital.

Esta perspectiva es compartida por Terrón García (2019), quien identifica que uno de los factores fundamentales para que la transformación triunfe es la implantación de una cultura digital, que construya capacidades nuevas, mejorando la comunicación interna y la transparencia e inculcando una cultura que fomente el movimiento, el riesgo, el cambio y el dinamismo.

Por su parte, Bermúdez Irreño (2022) plantea que la adopción de la transformación digital es un cambio de paradigma organizacional en el cual se involucran cada uno de los líderes, así como los clientes internos y externos. Esto demanda tener una visión estratégica, holística y eficaz que impacte de manera positiva a todos los departamentos de la empresa, socializando con los colaboradores para que puedan conocer la meta y pasos que se van a seguir para llegar a la misma y formándolos, para que a su vez lo hagan a sus equipos de trabajo, para así lograr que ellos se apropien y se conviertan en los actores principales en la adopción del cambio y mejora continua de la organización.

Coinciden con esta visión Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez (2021), indicando que las diversas características de la cultura organizacional que influyen en los procesos de transformación digital están relacionadas con la cultura misma de la organización, con las personas capaces de entender las ventajas del cambio, los líderes posicionados ante la transformación digital, creyendo en los procesos para transmitirlo al personal, y el entorno de colaboración que permita la interacción de todos los miembros para vencer obstáculos y lograr el trabajo en equipo.

#### - **Dimensión Personas y organización**

Las personas que forman parte de una organización son el eje principal de cualquier estrategia de transformación digital. Son ellas las que pueden hacer posible, o no, la transformación. Aunque la tecnología es importante, no es suficiente para comenzar el proceso de digitalización de una empresa, si las personas que la conforman no están dispuestas o no entienden su importancia el proceso no alcanzará los resultados esperados. Por este motivo, es fundamental que las personas puedan acceder a la estrategia de forma activa y participativa, involucrándose en todos sus aspectos y comprendiendo la relevancia que esta transformación tendrá para la empresa u organización. Es necesario concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la transformación digital y fomentar su compromiso y participación activa en todo el proceso.

En su tesis doctoral, **González Varona (2021)** sostiene que los estudios e investigaciones académicas realizadas hasta la fecha demuestran que las Pymes llevan un retraso en su TD con respecto a las grandes empresas. Varios autores coinciden en que para lograr una TD exitosa requerirán que las empresas cultiven nuevas capacidades organizacionales para poder sobrevivir y prosperar. El autor propone un esquema para el desarrollo de las capacidades necesarias para la construcción del modelo de competencia organizacional para la TD destacando la importancia del aprendizaje organizacional y el conocimiento organizacional como recurso estratégico para la construcción de un modelo de competencia.

Para Calle Herencia (2022), es fundamental que los colaboradores interioricen la importancia de la innovación, los espacios colaborativos, la toma de riesgos, la adaptación al cambio y el aprendizaje permanente en su día a día.

Para lograrlo, los gerentes deben reevaluar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, comprender los flujos de procesos y proponer la creación de áreas que redefinan el espacio físico disponible. Algunas estrategias generales que se pueden adoptar incluyen cambiar a una estructura organizacional centrada en el cliente y agile, crear un área o comité de innovación, redefinir roles, funciones y KPI de los líderes de la organización, y redefinir los espacios físicos de acuerdo con modelos de trabajo más flexibles.

Así también Duréndez Gómez-Guillamón et al. (2022) indican que los principales impulsores a la digitalización se refieren a la concienciación y preparación, específicamente, el conocimiento de sus posibilidades y ventajas y la formación y cualificación de directivos y empleados. Como barreras identifican los costos y la falta de personal calificado.

#### - **Dimensión Comunicaciones**

De acuerdo con Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez (2021) señalan que la comunicación al interior de la organización es un factor fundamental para difundir información, adaptarse a los cambios, entre otros, es un proceso que caracteriza la relación entre los miembros de una organización y está presente en todos los espacios en donde estos se desenvuelven; por tanto, la ausencia de diálogo en el momento de compartir la información, hace que los mensajes importantes no lleguen a los equipos de trabajo.

Un estudio realizado por Alunni y Llambías (2018) sobre experiencias reales de TD en empresas de Argentina, ha identificado como puntos en común en ellas: la relevancia del cliente interno y externo, el entendimiento de que la TD se posiciona mucho más allá de la tecnología, que es de arriba hacia abajo y que la cultura juega un papel clave, pudiendo acelerar o frenar el proceso. Asimismo, describen que uno de los pilares necesarios para afrontar el cambio es la comunicación y coinciden en que el camino

de la TD empresaria recién comienza dado que los negocios necesitan reinventarse y acompañar a las nuevas demandas de los usuarios.

#### - **Dimensión Productos e innovación**

Desde el punto de vista de Calle Herencia (2022) los pilares a considerar para un plan de transformación digital, y destaca que se obtienen beneficios cuantitativos y cualitativos, los cuales deben ser percibidos en la cultura organizacional tanto por el personal como por el cliente. La capacitación al personal en término de innovación y digitalización debe ser el insumo necesario para tener un perfil laboral que responda a las exigencias de la pyme, así como las exigencias del mercado, se debe involucrar a toda la organización.

También Ávila-Guerrero, F. et al. (2023) sostienen que la transformación digital no solo indica las implicaciones disruptivas de las tecnologías digitales, sino también, el impacto que tiene al ser una ventaja competitiva y de diferenciación. En su revisión sistemática de la literatura concluyen en que la transformación digital se ha desarrollado exponencialmente y las organizaciones deben contar con una preparación tecnológica adecuada para implementar estrategias que la conduzcan hacia la transformación digital exitosa con un enfoque basado en el servicio creando así valor agregado para el cliente.

#### - **Dimensión Procesos**

Es importante seleccionar los procesos adecuados para comenzar el camino hacia la digitalización o sistematización. No todos los procesos son aptos para ser digitalizados, y las estrategias pueden variar en cada caso.

Por su parte, Vilaplana y Stein (2020) lo definen como un estado de innovación constante, influido por la implantación de nuevas tecnologías de información, comunicación y conectividad que comprometen tres aspectos clave de las organizaciones íntimamente relacionados entre sí; cambio parcial o total del modelo de negocio; redefinición y adaptación constante de los procesos operacionales y un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la integran. Asimismo, identifican algunas tendencias actuales que están cambiando la manera de gestionar: las organizaciones ágiles y la aparición de herramientas avanzadas de análisis de datos.

Luego encontramos a **Terrón García (2019)** que concluye en que la digitalización es hoy un proceso obligatorio y necesario por el que tienen que pasar todas las organizaciones si quieren seguir siendo competentes en el mercado. Se deben reorganizar todas las áreas, promoviendo la simplificación y automatización de procesos, la agilidad como cualidad esencial, aprovechando las facilidades que otorgan las herramientas digitales a la hora de realizar las actividades cotidianas.

#### - **Dimensión Datos y analítica**

El informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) que plantea la necesidad de avanzar hacia una sociedad digital sostenible en el marco del impacto sistémico de la disrupción digital, la importancia de analizar efectos de la digitalización en el bienestar social y la igualdad, estudiando la relación entre digitalización y productividad y su impacto en las cadenas productivas, para así avanzar en la recuperación post pandemia. Exploran además el estado de las agendas digitales en la región, puntualmente en temas de gestión de datos y presentan recomendaciones para fortalecer la cooperación regional y el proceso hacia un mercado digital regional.

La obra de Fernández (2020) destaca algunas tecnologías clave que impulsan la transformación digital, como la computación en la nube, el big data, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT), la robótica colaborativa, la impresión 3D y las cadenas de bloque (blockchain). La computación en la nube es una tecnología habilitadora básica de la transformación digital, y el big data y la inteligencia artificial son fundamentales para extraer valor de los datos. El IoT está evolucionando rápidamente y tiene un impacto significativo en muchos dominios de aplicaciones. Las organizaciones deben considerar estas tecnologías en sus estrategias digitales.

#### - **Dimensión Estrategia y transformación digital**

Según Montero Guerra (2021) dicha transformación conlleva cambios organizativos, medida por modificaciones en tres indicadores (modelos de negocio, cultura de innovación y liderazgo transformacional) y existen diferencias significativas entre las empresas que alcanzan el éxito en este proceso complejo de cambio y las que fracasan a pesar de acometer cuantiosas inversiones en tecnología, por no considerar que la gestión del talento es un factor clave en el mismo.

También es importante destacar la relación entre los conceptos de transformación y sostenibilidad, la cual afecta hasta límites insospechados, pues en el medio ambiente también se observan los efectos de la digitalización y el mundo de los datos, dado que para preservar el medio ambiente y fomentar la eficiencia energética y la sostenibilidad, las nuevas tecnologías y la transformación digital tienen un papel fundamental (Ferrero, 2022 citado por Reynoso, 2022). La sostenibilidad es la principal estrategia empresarial para el futuro, como se destaca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Entre ellos se encuentra el impulsar áreas como la industrialización de bajo impacto, los edificios energéticamente eficientes y la fabricación de forma inteligente.

### **Conclusiones**



La transformación digital es un proceso obligatorio para mantener la competitividad en el mercado actual. Este proceso implica un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la conforman, lo que requiere un estado constante de innovación.

Luego de realizar un recorrido sobre conceptos claves e investigaciones para el estudio de la transformación digital en pequeñas empresas, profundizando en las variables que define el Banco Interamericano de Desarrollo para su estudio, podemos decir que la adopción de las nuevas tecnologías permite el cambio hacia un ecosistema productivo interconectado, con capacidad para innovar y agregar valor, las organizaciones deben adaptar constantemente sus procesos operativos y redefinir su modelo de negocio para satisfacer las nuevas demandas del mercado. Además, es fundamental que las empresas se centren en el servicio al cliente para mantener su fidelización.

Esto implica un cambio de paradigma organizacional en el cual deben involucrarse los líderes, así como los clientes internos y externos. Aunque la tecnología es importante, no es suficiente para digitalizar una empresa, es necesario que las personas internalicen la importancia de la innovación, que los líderes se posicionen ante la TD, optimicen los procesos y socialicen al personal, propiciando espacios colaborativos, toma de riesgos, adaptación al cambio y el aprendizaje permanente. Coincidiendo así con Calle Herencia (2022) en que resulta un pilar fundamental el enfoque de innovación y el mindset digital de los colaboradores y con Montero Guerra (2021) en que la gestión del talento es un factor clave en este proceso.

## **Bibliografía**

Alunni, L.; Llambías, N. (2018) Explorando la Transformación digital desde adentro. Palermo Business Review. Fundación Universidad de Palermo | Graduate School of Business | N° 17 | Julio 2018

Ávila-Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I.V., y Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. Revista Venezolana De Gerencia, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>

Bermúdez Irreño, C. (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. Recuperado de [<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/792>]

Bierge Gili, E. (2020) 2020, el año del verdadero empuje de la digitalización empresarial. Disponible en: <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/12/01/2020-el-ano-del-verdadero-empuje-de-la-digitalizacion-empresarial>

Calle Herencia, C. (2022) La transformación digital y su importancia en las pymes. Iberoamerican Business Journal. Vol 5 N° 2. Enero 2022 pp.64- 81 ISSN:2521-5817. DOI: <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11059>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021) Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43), Santiago, 2021.

Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2022) Informe PYME 2022. La digitalización y el desarrollo sostenible en la PYME. España. Consejo General de Economistas de España. ISBN: 978-84-18495-32-8. Disponible en: <http://faedpyme.upct.es/publicaciones/informe-pyme-2022-la-digitalizacion-y-el-desarrollo-sostenible-en-la-pyme-espana>

Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de transformación digital. Revista Cubana de transformación digital, 1(1), 4-23.

González Varona, J.M. (2021) Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/47767>

Montero Guerra, J. M. (2021) El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. [Tesis]. Disponible en: <https://www.dart-europe.org/full.php?id=2518167>

Reinoso, P. (2022) Digitalización para contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://revistanyt.com.ar/online/digitalizacion-para-contribuir-con-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Rodríguez Ochoa, L. A., & Hurtado Pérez, L. S. (2021). Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones. Recuperado de [[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie\\_2021\\_CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie_2021_CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf)]

Sampietro-Saquicela, J.L. (2020) Transformación Digital de la Industria 4.0. Revista Polo del Conocimiento (Edición núm. 48) Vol. 5, No 08 Agosto 2020, pp. 1344-1356. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554338>

Suaznabar, C.; Henríquez, P. (2020) BID. Transformación digital empresarial: cómo nivelar la cancha. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-empresarial-como-nivelar-la-cancha>

Terrón García, P. (2019) Digitalización de opción a obligación. [Tesis]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas. disponible en: <https://repositorio.>

comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27896/TFG%20-%20TerroIn%20Garcia%2c%20Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilaplana, F.; Stein, G. (2020) Digitalización y personas. Revista Empresa y Humanismo. VOL XXIII/ No 1. Disponible en: <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/38562/33944>