

ARTÍCULO ORIGINAL

La transformación digital y su aporte en los procesos de gestión empresarial

RESUMEN

Hoy en día, hemos escuchado mucho el concepto de transformación digital; sin embargo, no todos tienen claro su significado y aplicabilidad. El presente artículo busca ampliar los conceptos de la transformación digital y cómo estos, en la actualidad, contribuyen en la mejora de procesos de la gestión empresarial. Hablar de transformación digital no solo implica hacer referencia a la tecnología, sino que también abarca un cambio en la cultura organizacional, lo que constituye uno de sus principales retos. Para poner en contexto al lector, el artículo describe el caso de la empresa ALFA S.A.C., en la cual se ha realizado una investigación de tipo aplicada, con un diseño no experimental. El estudio consistió en la aplicación de entrevistas a los 35 colaboradores de ALFA S.A.C., y en la evaluación de las áreas y procesos de toda la organización. La investigación incluyó el análisis del micro y macroentorno de la empresa mediante la matriz FODA y las cinco fuerzas de Porter. Los resultados evidenciaron la necesidad de realizar cambios en la gestión empresarial de ALFA S.A.C. a través de la implementación de procesos operativos en nuevas tendencias tecnológicas, así como de un cambio en el mindset de sus colaboradores.

Palabras clave: transformación digital; cambio cultural; mindset; gestión operativa; base de datos.

**Betty Yuliana Carbajo
Lara**

bcarbajol@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8808-000X>

Universidad Ricardo Palma,
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales, Lima, Perú.

Presentado: 25/03/2024 - Aceptado: 21/08/2024 - Publicado: 30/12/2024

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en nuestro país, las empresas enfrentan un importante desafío para lograr integrar los conceptos de transformación digital como herramienta clave para la gestión de sus procesos. Muchas de estas empresas aún no han interiorizado el impacto que tienen los conceptos de tecnologías digitales y un cambio de la cultura organizacional en la eficiencia operativa y competitiva de sus negocios. Es aquí donde surge el desafío en un mercado de constante cambio y crecimiento. El principal objetivo de esta investigación es analizar cómo un cambio en la cultura organizacional de las empresas se complementa con la implementación de los conceptos de transformación digital en la mejora de sus procesos de gestión. Como objetivos específicos se resaltan:

- Identificar como influye la cultura organizacional en una efectiva implementación de herramientas digitales en las empresas.
- Evaluar como la transformación digital va a permitir a las empresas ser más eficientes y competitivas.

Estudios sobre los conceptos de cambios en la manera de hacer las cosas en el mundo empresarial vienen desde el siglo XVIII, cuando las empresas industriales iniciaron con la mejora de sus procesos de fabricación, iniciando la denominada “era de la revolución industrial”. Hoy en día, en el siglo XXI con el avance de la tecnología, el desarrollo de la inteligencia artificial y la importancia que han tomado los medios tecnológicos, vivimos una “revolución tecnológica” a la que se le conoce como la era de la transformación digital (Everis Perú, 2019).

Estudios recientes demuestran que, en la era digital, el entorno de las organizaciones está cambiando rápidamente; y representa un cambio muy volátil, incierto y complejo que los conocidos en el pasado. Cambios rápidos en la competencia, la demanda, la tecnología y las regulaciones se vuelven más importante que nunca para que las organizaciones puedan responder y adaptarse a su entorno. En este contexto, la presión sobre las empresas para alinear sus negocios y estrategia con los cambios tecnológicos en el medio ambiente ha aumentado

significativamente con la aparición y la creciente importancia de nuevas tecnologías digitales, como redes sociales, nube computación, Big Data y analítica, embebido, dispositivos, impresión 3D, Internet de las cosas e Inteligencia Artificial (Roman, 2019).

Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato, la cultura organizacional esta arraigada en cada empresa, sería un error dar una opinión sobre la cultura organizacional de una empresa mirándola solo por fuera, ya que solo estaríamos viendo la parte superficial pero no el interior de la organización. Se requiere de un análisis de todos sus niveles, mirar al interior de las organizaciones donde se guardan los aspectos poco conocidos y que arraigan manifestaciones y características más profundas (físico, actividades, procesos y políticas, filosofía, valores, creencias). Mientras mayor sea el arraigo, resultará más complejo realizar los cambios (Chiavenato, 2017a). La cultura organizacional es un concepto poco aplicado por las pequeñas y medianas empresas, quienes a menudo subestiman la importancia que tiene como parte de una gestión empresarial que busca crecer y consolidarse con principios, valores y normas claras en toda la organización. La falta de procesos y controles las lleva a crecer de manera desordenada quitándoles la oportunidad de contar con herramientas que les permita gestionarse como empresas capaces de establecer, medir y controlar sus resultados, indicadores y oportunidades de mejora (Contraloría General de la República, 2014). La tecnología permite implementar estas herramientas de gestión, la cultura organizacional permite hacer un cambio en los procesos de las organizaciones. Ambos conceptos se unen en uno solo denominado “transformación digital”.

En el caso de la empresa ALFA S.A.C. se plantea la hipótesis que la implementación de tecnologías digitales en los procesos de gestión empresarial incrementa significativamente la eficiencia operativa y la capacidad competitiva de las empresas.

En el análisis realizado se ha observado que existen procesos que no están debidamente documentados y/o alineados a las necesidades de control que necesita la organización; por lo que se requiere elaborar un plan

estratégico que le permita a la misma tener visibilidad de los objetivos a alcanzar. Para desarrollar este plan estratégico se va a requerir de la participación de las gerencias y la alta dirección, quienes van a jugar un rol importante en la elaboración de una hoja de ruta donde definan los controles, procedimientos y políticas que van a contribuir con una gestión eficiente de sus recursos y le darán una mayor productividad a la organización. Esta hoja de ruta será parte importante del plan estratégico por lo que deberá contener detalle de los cambios necesarios y las herramientas que tendrán que implementar la empresa para alcanzar sus objetivos.

Otro de los puntos de análisis en la empresa ALFA S.A.C. fue la observación de la ausencia de controles, ordenamiento; así como la poca participación de las áreas como una sola unidad, la falta de comunicación y el aislamiento de cada área dentro de la organización ha generado que no se tengan claro los objetivos de corto y largo. Los controles establecidos no están debidamente sustentados y no son monitoreados; y, en muchas ocasiones no se cumplen. Se requiere la implementación de políticas, procedimientos y de un cambio de cultura organizacional que lleve a que los colaboradores se involucren con el proceso de mejora continua (Barrios Acero, 2020).

Del párrafo anterior podemos inferir que, si las empresas no reaccionan a su entorno, están destinadas a dejar de ser competitivas y/o fracasar. Deben dejar de trabajar dentro de su zona de confort y buscar el cambio en su organización, un cambio que debe ser desde dentro hacia afuera. Un cambio que involucre a toda la organización y no solo a la dirección como se hacía con una administración tradicional. Hoy en día se necesita una administración estratégica que le dé un giro al entorno de la organización a fin de fortalecerla y prepararla para el futuro. Una administración estratégica no solo considera a dónde se quiere llegar y que recursos tiene para hacerlo; sino también cómo lo va a lograr, quienes se van a involucrar, cuáles serán los controles y el seguimiento inicial y posterior que se tendrá que hacer. Es decir, la administración de hoy requiere de una planificación estratégica que se involucre constantemente desde el inicio hasta el final, antes y durante, de todo proyecto.

Un ejemplo claro es lo ocurrido durante los años 2020 y 2021, periodos en los cuales la humanidad se enfrentó a la pandemia COVID-19 obligando a la población a entrar en cuarentena y realizar cambios drásticos e inesperados en nuestros ritmos de vida. La pandemia no solo dejó efectos en la salud física y mental de las personas; sino también generó efectos en las empresas y el sector educativo, ya que imprevisiblemente vieron paralizadas sus operaciones y la forma como se venían haciendo las cosas, revelando así sus debilidades, riesgos y capacidad de reacción de algunas empresas al no contar con procedimientos y políticas definidas para situaciones de riesgos (Deloitte, 2020).

Pese a que en los años 2000 ya se evidencia un avance importante en la tecnología a nivel mundial, en nuestro país muchas empresas no habían desarrollado avances importantes. Algunas se limitaban solo a tener actualizada una suite Microsoft para sus sistemas operativos. Es así que, durante el periodo de pandemia, algunas empresas tuvieron que improvisar y adaptarse sobre la marcha a los cambios necesarios para que puedan continuar sus actividades.

Bajo este contexto, el objetivo de este artículo es determinar cómo influye la cultura organizacional y cuál es su importancia en la gestión empresarial apoyado en la transformación digital. Es un concepto que también aporta en la operativa de las instituciones estatales a fin de estar a la vanguardia y poder ser más eficientes y menos burocráticas, competitivas y fortalecer sus vínculos con los ciudadanos (Ortiz Basauri, 2019).

En la actualidad, aplicar los conceptos de transformación digital va más allá de incluir cambios tecnológicos. Involucra principalmente incluir un cambio cultural y organizacional, reinventar a toda una organización desde sus procesos, procedimientos hasta sus hábitos y comportamiento; todo con el fin de que pueda ser capaz de responder oportunamente ante cualquier contingencia, reducir los impactos económicos y sociales para la organización (Christensen, 2020).

Por otro lado, es importante mencionar que en algunas organizaciones se suele discrepar del concepto de cultura organizacional

basados en que la dinámica de la organización nace de la sociedad y por tanto, la cultura de la organización es resultado de otros factores que dan podrían ampliar los conceptos de cultura social (Álvarez, 2018).

Para un mayor alcance de la presente investigación resulta importante definir algunos de sus principales conceptos:

Transformación Digital

De acuerdo con Taylor & Francis Group (2019) “the change associated with the application of digital technology in all aspects of human society, innovation and creativity” [La humanidad está en un constante cambio y en cada aspecto va innovando y creando conforme las tendencias tecnológicas] (p. 17).

Rogers (2016) indica que “is not about technology, it is about strategy and new ways of thinking. Transforming for the digital age requires your business to upgrade its strategic mindset much more than its IT infrastructure” [No se trata de cambiar la infraestructura tecnológica, se trata de buscar un cambio de mentalidad para crear nuevas estrategias en una era digital] (p. 11).

Plekhanov *et al.* (2023) refieren que “When firms use digital technologies to create new or modify existing business models and processes or to support the transformation of organizational structures, resources, or relationships with internal and external actors, scholars refer to this as digital transformation” [Cuando se usa nueva tecnología para crear nuevas formas de hacer las cosas, para mejorar los procesos del negocio o mejorar las estructuras organizacionales internas o externas, se está haciendo transformación digital] (p. 2). Everis Perú (2019) indica que “en estos tiempos hablar de transformación digital no solo es capacidad tecnológica sino también de las capacidades del ser humano” (p. 14).

La transformación digital es importante dentro de un proceso de gestión empresarial porque actúa como un gestor de cambio en la manera de hacer las cosas, desde los procesos más sencillos hasta los más complejos tanto en lo operativo como administrativo (Foncillas Díaz-Plaja, 2020).

La transformación digital brinda diversas herramientas con las cuales las empresas pueden reducir riesgos, optimizar tiempos y recursos en tareas más estratégicas como la recolección y análisis de datos, innovación y desarrollo en productos y servicios que aporten valor a la organización. Su aplicación es el resultado de una planificación estratégica definida por una gestión empresarial comprometida con el cambio asegurando no solo proporcionar los recursos financieros, humanos y tecnológicos, sino también un cambio en la cultura organizacional donde todos los colaboradores adopten las nuevas tecnologías y procesos.

Como resultado de esta sinergia tendremos una gestión empresarial más ágil y competitiva, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Cultura Organizacional

Podemos comparar la cultura organizacional en una empresa con la personalidad que los seres humanos manejamos de manera individual. Los valores, creencias, hábitos costumbres definen la conducta del ser humano. Estos mismos elementos definen la cultura y el camino que van a compartir y seguir los miembros de una organización. La cultura organizacional en una empresa se basa en las creencias que han definido seguir sus colaboradores definiendo así una conducta positiva o negativa. La cultura organizacional que tome una empresa será la conducta predominante en esta (Chiavenato, 2017b).

¿Por qué es importante desarrollar una cultura organizacional?, en el presente, las empresas buscan ser más competitivas no solo en la calidad de sus productos sino como una unidad integrada en todos sus procesos. Definir una cultura organizacional les permite a las organizaciones establecer valores a seguir, definir su forma de trabajo, el tipo y niveles de comunicación e interacción entre sus áreas, políticas y procedimientos para lograr sus objetivos de crecimiento (Jáuregui & Louffat, 2019).

Clima Organizacional

Hablar de clima organizacional es referirse a cómo se percibe el ambiente laboral dentro de una organización, es poder determinar el

sentir de sus colaboradores y cómo estos se compenetran dentro de ella. El clima organizacional es un indicador de la motivación que sienten los colaboradores en conjunto dentro de la organización.

Es una de las características que se desarrolla dentro de la cultura organizacional de una empresa, con la cual podemos percibir el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, como interactúan entre sí el trato al cliente interno y externo (Chiavenato, 2017a).

A los individuos podemos conocerlos por su personalidad, valores, actitudes y motivaciones. A las organizaciones se las conoce por su clima laboral, el cual gestiona la motivación de un conjunto de personas de acuerdo con el ambiente y la cultura organizacional que en esta se promueva (Brito-Carrillo *et al.*, 2020).

Un buen clima organizacional en las empresas se mide también a través de cómo promueven el desarrollo del talento en sus colaboradores. Las empresas deben tener la capacidad de identificar los talentos (colaboradores con potencial, flexibles, proactivos, disruptivos), potenciarlos y proponer nuevas oportunidades para lograr conservarlos (Fischman, 2022).

Herramientas Tecnológicas

Se considera a todo software o paquete informático a los que podemos acceder desde cualquier dispositivo electrónico, ya sea a través de aplicativos, páginas webs, sistemas ERP, sistemas de gestión o cualquier otro desarrollo en el que involucre un ordenador. Así también una herramienta tecnológica es la infraestructura sobre la que corren estos softwares o aplicativos como por ejemplo computadoras, servidores, tabletas, etc. Su objetivo es facilitar y optimizar el trabajo de las personas simplificando procesos y tiempo.

Hoy en día las empresas deben contar con un presupuesto para el desarrollo tecnológico y lograr mantenerse competitivas enfocándose en la mejora de sus procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas

Gestión Empresarial

La gestión empresarial es la continua ejecución del plan estratégico definido por la organización. Esta gestión tiene por objetivo lograr

una sinergia entre las áreas de administración, finanzas, contabilidad, operaciones y todas las demás áreas de la compañía para que en su conjunto alcancen los objetivos estratégicos de la organización; así como dar visibilidad a los colaboradores de la visión y misión (David & David, 2017). La gestión empresarial va a incluir desde la planificación y organización hasta el control y evaluación; estableciendo metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo. Identificado los riesgos y oportunidades; definiendo responsabilidades, formando líderes, evaluando resultados, innovando. Adicionalmente hoy en día una gestión moderna busca ser comprometida con el medio ambiente y la sociedad.

La gestión empresarial permite a las organizaciones optimizar el uso de sus recursos, ser más competitiva y marcar la hoja de ruta para el crecimiento deseado para alcanzar sus objetivos (Pisconte Cuya, 2015).

La gestión empresarial también requiere de un seguimiento, control y optimización de los procesos internos a fin de ver nuevas oportunidades. Una exitosa gestión empresarial radica en un cambio de la forma de hacer las cosas (Hill *et al.*, 2019).

Objetivos Estratégicos

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2023) define que es “el fin que se espera lograr en un determinado periodo de tiempo a través de acciones planificadas. Dependiendo del nivel jerárquico del plan, se clasifican en objetivos estratégicos sectoriales, regionales, provinciales, distritales o institucionales” (p. 88). Los objetivos estratégicos en las organizaciones establecen las metas a mediano o largo plazo para lograr el crecimiento esperado. Estos objetivos son claves para guiar a toda la organización, por lo que es clave que sea difundido y conocido por todos sus colaboradores; siendo la gerencia general el principal responsable de brindar todas las medidas, recursos y herramientas para su cumplimiento.

Los objetivos estratégicos deben ser objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, realista y tener un plazo limitado) y deben estar alineados a la visión y misión de la organización (Alomia Arrese *et al.*, 2020).

Valores

Están conformados por los lineamientos, normas de conducta de todos los colaboradores de la organización, con los cuales constituyen las bases para definir los objetivos y políticas de la organización (D'Alessio Ipinza, 2008).

Por los conceptos previamente descritos, se concluye que la transformación digital es un concepto que involucra dos variables fundamentales la tecnología y el ser humano. El proceso de transformación digital es un proceso largo e inicia con el cambio de mentalidad de los colaboradores, la gestación de una cultura organizacional innovadora y creativa que involucra a toda la organización; que, en su conjunto, se complementa con la aplicación de herramientas tecnológicas. Es un concepto que involucra muchos factores que de manera directa o indirecta están relacionados entre sí con el fin de reinventar a toda una organización (Romero Zeballos *et al.*, 2020). Un plan estratégico es el resultado de la evaluación de oportunidades y amenazas tanto internas como externas que realiza una organización para posteriormente definir objetivos y actividades que le permitan fortalecerse para lograr alcanzar sus objetivos. Esta planificación requiere seguimiento y control (Rodríguez & Antolinez, 2015).

MÉTODOS

La investigación desarrollada fue de tipo aplicada y de diseño no experimental, ya que se enfocó en problemas y circunstancias concretas. La muestra fue determinada a través de la técnica no probabilística, basada en un muestreo por juicio acorde a la experiencia, conocimiento y contexto de la investigación, asegurando información de calidad y cantidad relevante. La unidad de análisis fueron los procesos, áreas y colaboradores; la muestra fue determinada en 35 colaboradores, sobre una base de 58 colaboradores, quienes representan a las áreas que tienen influencia directa en la gestión, planificación y control de las operaciones de la organización como gerencias (4), jefaturas (10) y colaboradores directos (21) (Hernández Sampieri, 2014).

La metodología aplicada en el presente artículo consistió en la realización de entrevistas a los colaboradores que permitió identificar

procesos, actividades, características y otros que en su conjunto ejercen un impacto en la operativa diaria de la organización (fortalezas); así como determinar las oportunidades de mejora que se requiere para una adecuada gestión empresarial. Para llevar a cabo las entrevistas, se segmentó en tres grupos: colaboradores operativos, jefaturas y gerencias. La entrevista recogió información sobre los datos personales y laborales del colaborador, conocimiento del proceso operativo (funciones, indicadores, riesgos) y problemática de su área de trabajo, conocimiento de los objetivos y planificación estratégica del negocio (misión, visión, objetivos), así como expectativas y oportunidades de mejora.

Por otro lado, el análisis de su micro y macroentorno a través del análisis de PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la aplicación de la matriz FODA. Estas herramientas permitieron realizar un análisis interno y externo en la organización (Navarrete Pilacuan *et al.*, 2023). El análisis fue realizado como parte del conocimiento del negocio y a través de las reuniones sostenidas con la Gerencia General, la Gerencia de Administración y la Gerencia Comercial; quienes como conocedores del negocio explicaron la situación actual de la compañía y la expectativa que tienen para un crecimiento en el mediano plazo. Para el caso de la matriz FODA primero se elaboró una matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) con la cual se determinó sus fortalezas y debilidades. Posterior se aplicó la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) con la cual se determinó sus oportunidades y amenazas (Hitt *et al.*, 2015). Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se trabajó básicamente con el equipo comercial quienes como concederos del sector industrial brindaron alcances para completar la investigación.

RESULTADOS

Los resultados de la empresa ALFA S.A.C. identificaron como un cambio en la cultura organizacional en la empresa va a permitirle una rápida adopción de la transformación digital en la mejora de sus procesos de gestión. En las entrevistas los colaboradores identificaron procesos manuales que retrasan las actividades y que muchos consideran importante hacer cambios en la manera de hacer las cosas. De la

revisión de sus procesos se evidenció que se requiere implementar herramientas tecnológicas para mejorar los controles y los tiempos de ejecución de estos (Carrión Puelles, 2020). Así por ejemplo en el área logística se identificó que el proceso de solicitud de bienes y servicios se venía llevando de manera manual, sin tener un control de orden de llegadas, correlativos e indicadores.

Así también de las entrevistas se obtuvo que el 80% de los colaboradores está de acuerdo en implementar controles que permitan identificar oportunamente los riesgos y establecer oportunidades de mejora en sus procesos de gestión. De este grupo el 96% considera que adicionalmente se debe establecer actividades de seguimiento e indicadores que permitan identificar las desviaciones y/o variaciones en la gestión empresarial.

Otro resultado importante identificado fue que solo el 38% de los colaboradores afirma conocer medianamente los objetivos estratégicos de la organización, otro 24% no lo conoce en su totalidad. Estos resultados evidencian la necesidad de un cambio en la cultura organizacional para involucrar a todos los colaboradores y poder implementar exitosamente las herramientas digitales que la organización requiere para ser más eficiente y competitiva.

Del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramientas de análisis. Como se observa en la Tabla 1, se identificaron que sus oportunidades estaban enfocadas en el crecimiento del sector tanto en el mercado nacional como internacional. Las amenazas se centran en la cadena de valor, servicio post venta, falta de indicadores de gestión, procesos manuales, falta de procedimientos y mejorar la comunicación entre los colaboradores. La organización requiere implementar una cultura organizacional con el fin de que los colaboradores logren sentirse identificados con sus valores, principios y creencias. Así como impulsar el desarrollo de un clima laboral que motive el buen desempeño, el crecimiento profesional y personal. Finalmente, en la matriz FODA se observa la necesidad de empezar a aplicar herramientas tecnológicas no solo para gestionar eficientemente los procesos internos; sino también para tener mayor exposición ante el cliente externo.

Del análisis de su Macro y Microentorno como punto de partida, en el Macroentorno se aplicó el análisis PESTEL, el cual es definido por Fahey y Narayanan (1968) como una metodología que permite medir cómo influyen las diversas características del sector donde se desenvuelve una empresa. En lo político, está sujeta a las normas de gestión ambiental. En lo económico, como empresa industrial se vio fuertemente afectada por la pandemia COVID-19, al igual que muchas otras empresas, con el alza de precios de insumos importados, la crisis de los contenedores y la reducción del mercado. En lo social y tecnológico las medidas de gobierno referente al aislamiento social la afectaron en la conectividad con sus colaboradores.

En el microentorno se aplicó las cinco fuerzas de Porter, ya que de acuerdo con el autor es necesario analizar la influencia del mercado, sus competidores, clientes y proveedores; así como todo aquel producto sustituto (Porter, 2015). El análisis concluyó en el poder que ejercían tanto sus clientes como proveedores, y como impactan los nuevos competidores que ingresan al mercado con el respaldo de marcas y/o empresas internacionales con un importante capital de trabajo.

DISCUSIÓN

Luego del análisis de los resultados, la investigación se centra en discutir qué oportunidades y propuestas le van a permitir a la organización iniciar el camino de la transformación digital y como ésta aportará en el proceso de mejora de su gestión empresarial. Estas propuestas son resultado de la investigación realizada en otras organizaciones cuyos cambios estratégicos han motivado casos de estudio a nivel internacional; que han permitido volver a las organizaciones más competitiva, mejorar sus indicadores de gestión, implementar herramientas tecnológicas, así como impulsar una cultura organizacional.

Basado en la investigación realizada, los resultados obtenidos muestran que parte de la gestión empresarial requiere cambios en sus procesos, controles y desarrollar herramientas tecnológicas no solo para gestionar eficientemente los procesos internos; sino también para tener mayor exposición ante el cliente externo. Estas herramientas permitirían gestionar

Tabla 1

Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
F1	Cuenta con el adecuado equipo y maquinaria para su proceso productivo	D1	No cuenta con políticas definidas
F2	Elabora su propio proceso de osmosis	D2	Falta de procedimientos para las principales actividades
F3	Cuenta con una planta de industrial amplia y bien ubicada	D3	No cuenta con una planificación estratégica
F4	Fuerza de ventas conformada por más de 30 vendedores	D4	Ausencia de controles
F5	Importante presencia en el mercado retail de lubricantes	D5	La gestión comercial y financiera no logran integrarse
F6	Importante presencia en el interior del país sobre todo en zona de selva	D6	Existencia de procesos operativos manuales
F7	Presencia en mercado internacional	D7	No se aplican herramientas digitales
F8	Distribuidor exclusivo de la marca internacional en la región	D8	Centralización en una sola persona la toma de decisiones
F9	Cuenta con profesionales con experiencia	D9	Problemas de comunicación e interrelación entre las áreas
F10	Equipo humano comprometido	D10	Ausencia de un líder que promueva el rol participativo de los colaboradores
Oportunidades (O)			
O1	Crecimiento del mercado automotriz		
O2	Alianzas comerciales con principales distribuidores auto-motrices		
O3	Integración vertical hacia adelante con los clientes		
O4	Integración vertical hacia atrás con principal proveedor		
O5	Fidelización de clientes		
O6	Oportunidades de expansión en la región de Latinoamérica		
O7	Contrato de exclusividad con la casa matriz		
O8	Política de incentivos y bonificaciones a los clientes		
O9	Uso de la tecnología en sus procesos		
O10	Desarrollo de plataformas digitales como herramienta de ventas		
Amenazas (A)			
A1	Existencia de productos sustitutos		
A2	Precios de la competencia altamente ajustados		
A3	Ingreso de nuevos competidores		
A4	Desabastecimiento de la principal materia prima		
A5	Alza de los precios de principales materias primas		
A6	Problemas en la logística internacional		
A7	Poder de negociación de los proveedores		
A8	Presencia digital de la competencia en el mercado		
A9	Política económica del país		
A10	Baja participación en el segmento B2B		

Nota. Elaboración propia de la empresa ALFA S.A.C.

indicadores claves para la toma de decisiones y gestión adecuada de los recursos. Definir una cultura organizacional con el compromiso y participación de toda la organización (Hitt *et al.*, 2015).

Procesos

Se identificaron los principales actividades y procesos en cada área de la compañía, se evaluó su flujo, el tipo de información que se obtiene y cómo estos contribuyen en la gestión de la empresa. Se determinó que, en su mayoría, los procesos se registran de manera manual, son repetitivos y no cuentan con un flujo operativo debidamente definido. El volumen de información que genera la compañía requiere ser gestionada de manera más eficiente y de forma transversal a toda la organización. La propuesta consiste en apoyarse en las nuevas herramientas tecnológicas, y que estas permitan gestionar la información a través de bases de datos accesibles a los usuarios a través de las cuales se puedan obtener indicadores que contribuyan con la mejora de decisiones (Luján Taipe & Sánchez Castro, 2022).

Cultura y Clima Organizacional

Se ha identificado que los colaboradores no se sienten motivados dentro de la organización debido a la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la mala comunicación con sus líderes quienes no han sabido empoderar a sus colaboradores. Se cuenta con una visión y misión poco conocida entre los miembros de la compañía.

Así por ejemplo tenemos el caso de Gutierrez Tuanama *et al.* (2022) empresa peruana comercializadora de bebidas. Actualmente posicionada como las marcas peruanas más exitosas en el extranjero. El éxito de esta empresa se debió al establecimiento de estrategias que le han permitido fortalecer en el tiempo y sobre todo en un mercado internacional tan competitivo. Entre las principales estrategias de AJE GROUP, luego de realizar su análisis del micro y macroentorno, fueron optar por penetrar en el mercado internacional, ya que el posicionamiento de dos marcas importantes en el país no permitiría lograr el crecimiento deseado. Otra estrategia es el adecuado manejo de sus costos, logrando reducirlos y generar rentabilidad por el volumen.

Como se observa, en el caso de AJE GROUP, para lograr implementar un plan estratégico ha realizado la evaluación de su micro y macroentorno aplicando las cinco fuerzas de Porter y la técnica de PESTEL con las que ha podido conocer todos aquellos factores que afectan su competitividad y sobre todo el rol que cumplen dentro del mercado al cual está dirigido (Porter, 2017). Este caso de negocio contrastado con la investigación de la empresa ALFA S.A.C. resume claramente la importancia de que las empresas realicen un análisis de lo que ocurre en su entorno para tener una visión clara de cómo están ahora y a dónde quieren llegar.

De otro lado al evaluar el caso de Netflix cuyo fundador Hastings y Meyer (2020) en su libro titulado “No Rules, Rules” narra parte de la historia de una empresa del sector entretenimiento que proporciona suscripciones para la visualización de películas y series vía una plataforma stream. Netflix inició operaciones en el año 1997 bajo un formato de alquiler de películas en CD vía correo. Siendo una empresa americana, donde la tecnología va en un constante crecimiento, Netflix tenía claro que debía dar un paso adelante para permanecer en el negocio, por lo que desarrollo su plan estratégico basado en el futuro lo que la llevo a cambiar su modelo de negocio y pasar a dar servicios bajo la modalidad streaming Netflix estableció estrategias de diferenciación amplia, buscando diferenciar su servicio de la competencia; estrategias de innovación y expansión. Estrategias que fueron el resultado de la evaluación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como del análisis de su micro y macroentorno. Hoy Netflix sigue siendo la primera opción de muchos usuarios.

Al revisar el caso de Netflix podemos observar un claro ejemplo cómo la aplicación de tecnología y el cambio en la manera de hacer las cosas, han permitido que la empresa pueda consolidarse en una de las pioneras de las plataformas streaming.

De la revisión de estos casos empresariales en ALFA S.A.C. se evidencia la necesidad de gestionar un cambio en la manera de hacer las cosas. Definir un plan de crecimiento nacional e internacional como parte de una nueva estrategia comercial basada en los resultados

económicos, políticos y sociales obtenidos de la evaluación de su macro y microentorno (Hernández, 2014). Así por ejemplo ALFA S.A.C. cuenta con alianzas comerciales que le permiten contar con exclusividad de marcas internacionales que le permitirán ingresar a nuevos mercados siempre que cuente con un plan estratégico que abarque desde el manejo de precios, calidad de sus productos hasta el manejo de nuevos competidores. Por otro lado, requiere redefinir su visión y misión a fin de lograr integrar los nuevos objetivos del plan estratégico entre los colaboradores y la gerencia general. El plan estratégico es el resultado de evaluar sus fortalezas oportunidades de mejora, y eliminar las amenazas. La empresa ALFA S.A.C. cuenta con un equipo profesional que requiere fortalecerse e integrarse con la misión y visión de la compañía. Requiere una revisión de los procesos e implementar los cambios necesarios para ser una compañía más competente (Mordor Intelligence, 2022).

Respecto a los procesos de la actual gestión empresarial, la propuesta se centra en aplicar herramientas tecnológicas para recopilar, centralizar y analizar la mayor cantidad de información de la compañía. Información que podrá ser almacenada en una base de datos a

través de la cual se podrá generar dashboards e indicadores de gestión que le va a permitir a los líderes y gerentes tomar decisiones claves (Ivančič *et al.*, 2019).

La aplicación de tecnología contribuye en la generación de valor en una organización. La tecnología brinda herramientas que permite que sus colaboradores puedan enfocarse en el análisis y gestión de sus labores, detectar oportunidades de mejora e innovar con el desarrollo de nuevas tecnologías (Merodio, 2016). La generación de valor se verá reflejada en un clima laboral donde los colaboradores se sentirán más motivados al desarrollar actividades que impulsen su desarrollo profesional.

En el caso de la empresa ALFA S.A.C. es necesario iniciar con la automatización de procesos sencillos pero que, por el tipo de información que maneja, requieren llevar un orden, control y mantener una trazabilidad de las operaciones. Por ejemplo, en la Figura 1 se muestra un modelo para generar aplicativos (Apps) a través de la herramienta Powers Apps de la suite de Microsoft Office.

En la actual gestión empresarial, los usuarios que requieren realizar gastos por cuenta de la empresa inician el proceso presentando

Figura 1
Modelo de APP – Rendición de Gastos



Rendición de Gastos

Usuario : Betty Carbajo
Pertenece A :
Periodo :
Observaciones :

Area :
Moneda :
Aprobador :

Fecha : 
C. Costos :
Descripción del Gasto :
Cuenta Contable :

Importe Total :
Rubro :
IGV :
Ingrese detalle :

Tipo Documento :
RUC : 
Proveedor : >>

Detalle

Pendientes por Rendir

Fecha	Desc. Gasto	Detalle	Importe	IGV	Tipo Dcto	Nro. Dcto	Proveedor	Centro Costo	Cta. Contable

Importe Total :

Menos Adelanto :

Saldo del Empleado :

(*) Colocar máximo 5 PDF's

No hay nada adjunto.

 Adjuntar un archivo

Retornar

Limpiar

Enviar

Nota. Elaborado por empres ALFA S.A.C. - Formulario web de Rendición de Gastos.

una solicitud de entrega a rendir vía correo electrónico a su jefe directo; posteriormente en algunos casos se da una aprobación verbal, en otras se responde el correo con copia a tesorería aprobando el requerimiento y en otras simplemente se imprime el correo para obtener la firma del jefe y entregar el documento físicamente al área de tesorería. Este proceso se repite para los casos de presentación de rendiciones de gastos. Este actual proceso no permite llevar un orden, control y seguimiento de los requerimientos. Luego del estudio realizado, y buscando las oportunidades de mejora a través de la aplicación de herramientas tecnológicas, se propuso gestionar y agilizar de manera más efectiva el proceso de solicitud y rendición de gastos a través del desarrollo de un formulario web que recoja de inicio a fin el flujo del proceso de rendición de gastos. Para llegar a esta propuesta se implementó una mesa de trabajo conformado por un representante de las áreas de tecnología, contabilidad, impuestos, finanzas y administración. En esta mesa de trabajo se evaluó los riesgos y deficiencias que el proceso actual genera a la compañía: no existe un canal único para el ingreso de las solicitudes por lo que no se puede tener un registro único para llevar un orden de los requerimientos. El usuario solicitante no tiene visibilidad del estado de su requerimiento. El jefe inmediato y el aprobador final no tienen claro el orden de llegada de los requerimientos. Para efectos de auditoría, no se cuenta con un proceso único y definido, siendo susceptible a observaciones fiscales.

Como resultado de esta mesa de trabajo se propuso desarrollar un aplicativo que procese de manera centralizada el flujo de rendición de gastos. Con el desarrollo de este aplicativo el enfoque de gestión empresarial se centraliza en procesos simples y ágiles para los usuarios. Los líderes contarán con una herramienta que les permita gestionar la información oportuna,

confiable y directamente para tomar mejores decisiones, establecer indicadores-KPI's y mejorar los resultados de sus equipos.

Otra área en la que se determinó oportunidades de mejora fue el área de adquisiciones para la gestión de órdenes de compra. Actualmente el área logística recibe vía correo electrónico las solicitudes bienes y servicios de los usuarios, gestiona la cotización con los proveedores y traspasa el requerimiento a una plantilla para generar la orden de compra. La orden de compra es ingresada en el sistema de gestión de la compañía y se solicita las aprobaciones respectivas. El proceso actual no cuenta con límites de aprobaciones y se centraliza todo en la aprobación del gerente de finanzas.

Dentro del plan estratégico de la compañía, se tiene como objetivo expandirse al mercado internacional; para lograr este objetivo la compañía debe organizar sus procesos a fin de tener la capacidad de atender los nuevos requerimientos de las diferentes áreas.

Bajo el mismo enfoque, se propone un desarrollo tecnológico que recopile cada etapa del proceso de generación de órdenes de compra, desde la solicitud de bienes y servicios hasta la aprobación de la orden de compra. Ahora los usuarios contarán con información estadística en tiempo real referente al número de solicitudes que recibe por día, por área, tiempos de ejecución y aprobación. Como se observa en la Tabla 2, la gerencia podrá establecer KPI's para medir la gestión y productividad de su área; así como generar reportes de acuerdo con sus necesidades.

De la misma manera, el área comercial diariamente recopila información importante para elaborar reportes y establecer indicadores de rendimiento y efectividad sobre las ventas. Sin embargo; si esta información no es procesada oportuna y eficientemente la gerencia

Tabla 2
Ejemplo para la Determinación de KPI's – Gestión Logística - Requerimiento de Bienes y Servicios

Solicitudes	KPI's	Ratio
N° solicitudes registradas, aprobadas	Tiempo de atención	Usuarios / Área
N° solicitudes cerradas	Efectividad	Área / Organización
N° solicitudes por tipo de bien o servicio	Gestión de pedido	Solicitudes / Periodo

Nota. Elaboración propia

no podrá tener información relevante de sus vendedores, ventas por localidad, zona o región y contar con información histórica para efectos de elaborar los presupuestos futuros. En la Tabla 3 se aprecia algunos controles que pueden ser efectivos para la gestión comercial.

Finalmente, estas aplicaciones pueden ser instaladas en un dispositivo móvil, tabletas o ingresar de manera remota desde cualquier computador; permitiendo así que la información pueda ser gestionada, aprobada y visualizada en tiempo real.

Las propuestas sugeridas para la empresa ALFA S.A.C. proponen un cambio a la gestión empresarial actual mejorando sus controles internos haciendo uso de las nuevas tendencias tecnológicas permitiéndole así entrar en la era de la transformación digital, ser más competitiva y sobre todo ahorrar costos al simplificar procesos. La inteligencia artificial aplicada a la big data permitirá incluso generar tendencias y proyecciones para el estudio de los mercados y nuevos proyectos de inversión.

Finalmente, del lado de la cultura y clima organizacional con los resultados obtenidos se recomienda promover acciones para desarrollar un ambiente laboral que motive a los colaboradores a fin de que logren sentirse identificados con la compañía y contribuyan en el proceso de

generación de valor para la misma. En la Tabla 4 se muestra algunas propuestas:

Respecto a las limitaciones, aunque en estudios de este tipo suele haber restricciones en el acceso a la información debido a la confidencialidad que muchas empresas manejan, en este caso no fue un problema significativo. Al ser parte de la organización, se me permitió acceder a los datos necesarios y recopilar información directamente de los colaboradores, incluyendo sus inquietudes y propuestas de mejora.

Sin embargo, se identificaron limitaciones dentro de la organización, principalmente relacionadas con los sistemas informáticos utilizados y la gestión ineficiente para recopilar y almacenar datos. Además, otro desafío fue la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, quienes llevan años trabajando de manera rutinaria y mostraron cierta reticencia a adoptar nuevas prácticas. La carga operativa y la dificultad para coordinar reuniones también afectaron la rapidez y efectividad en la ejecución de entrevistas y encuestas.

Finalmente, los recursos económicos también constituyeron una limitación, ya que los planes de mejora requieren inversiones significativas, como la actualización de equipos, la adquisición de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal, entre otros aspectos.

Tabla 3

Ejemplo para la Determinación de KPI's – Gestión Comercial – Reportes de Gastos

Solicitudes	KPI's	Ratio
Nº solicitudes registradas	Tiempo de atención	Gasto / Periodo
Nº solicitudes atendidas	Periodos de pago	Frecuencia / Usuario
Nº solicitudes liquidadas	Efectividad de venta	Tipo de gasto / Usuario

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Acciones para Promover la Cultura Organizacional

Acción	Cómo	Resultado
Promover la cultura	Difundiendo la misión y visión	Influenciar positivamente en los colaboradores, lograr que se sientan comprometidos e identificados.
Ambiente Laboral	Generando un ambiente cómodo para los colaboradores.	Potenciará el rendimiento del colaborador al permitirle trabajar cómodamente sin estrés. Una persona motivada es una persona creativa.
Comunicación	Eliminar la mala comunicación entre los colaboradores de manera horizontal y vertical.	Resuelve los conflictos laborales generando un mejor clima laboral

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- La transformación digital influye en la gestión empresarial como proceso de cambio en la manera de hacer las cosas, aplicando pensamiento y metodologías ágiles que permitan un cambio organizacional. La transformación digital y la gestión empresarial son parte de un proceso de mejora continua, donde las herramientas tecnológicas van a permitir identificar las áreas de mejora y la gestión empresarial establecerá los procesos y estrategias para implementar las mejoras
- Una adecuada gestión empresarial debe optimizar sus procesos con el fin de reducir sus costos. El uso de la tecnología contribuye con esta reducción ya que se ofrece herramientas que pueden automatizar tareas repetitivas reduciendo errores y mejorando el rendimiento de los colaboradores. Hoy en día existen herramientas en las que no se requieren grandes inversiones para su aplicación pero que son poco conocidas y/o aprovechadas por las organizaciones. Evaluar el uso de estas herramientas le brinda a la organización la oportunidad de ser más eficiente y competitiva. Hoy en día las herramientas tecnológicas nos permiten realizar innovaciones disruptivas mejorando las formas de hacer las cosas y gestionar de manera más eficiente los recursos.
- Desarrollar una adecuada cultura y clima organizacional inicia con el cambio en cada una de las personas, el cambio en la manera de hacer las cosas; quienes en conjunto se complementan para iniciar una transformación digital con nuevas tecnologías y recursos que permitan una mejora en la gestión empresarial.
- La organización contará con una Big Data con la cual podrá generar dashboards, reportes estadísticos y cualquier indicador que desee medir y controlar. Pero sobre todo permitirá a la Gerencia General contar con información en tiempo real para poder lograr los planes estratégicos de la compañía.
- La gestión empresarial evalúa continuamente las estrategias empresariales, sus procesos y operaciones. Busca dirigir eficazmente los recursos para lograr los objetivos de la organización. Su principal reto es la resistencia al cambio de dentro; por lo cual debe abordarse a través de una constante comunicación, integración y desarrollo de una cultura organizacional que promueva el cambio y crecimiento en la organización. La gestión empresarial busca medir resultados y está en constante evaluación de su entorno interno y externo a fin de determinar identificar los riesgos y plantear oportunidades de mejora.
- El uso de herramientas tecnológicas sería un aporte importante para cambiar el actual proceso de gestión empresarial en la empresa ALFA S.A.C. a fin de volverla más competitiva y mejorar su eficiencia operativa ahorrando costos, ordenar el flujo documentario y mantener una trazabilidad de las operaciones. Sin embargo, es importante mencionar que, si bien se han determinado varios puntos de mejora, es la empresa la que debe determinar las áreas en la que el uso de herramientas tecnológicas tendrá mayor impacto en su operación y cómo la transformación digital puede influir en la mejora de sus procesos y proyectos estratégicos como organización. De la investigación realizada se determina que se requiere mejorar la gestión de la cadena de suministros permitiendo una mayor visibilidad y control sobre los procesos logísticos. Aplicando los recursos tecnológicos la gestión empresarial utilizaría estas capacidades para optimizar inventarios, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.
- Las entrevistas realizadas a la empresa ALFA S.A.C. han evidenciado la necesidad de realizar un cambio en los procesos, en automatizar procesos que

actualmente se vienen realizando de forma manual y repetitiva a través del uso de herramientas digitales simples.

- De la mano con los cambios tecnológicos, la gestión empresarial de la empresa ALFA S.A.C. busca reducir los riesgos operacionales de en sus procesos operativos implementando soluciones tecnológicas que le permitan agilizar y gestionar sus actividades eficaz y eficientemente
- En líneas generales toda empresa que busque implementar la transformación digital dentro de su organización puede empezar tomando en cuentas estos principales pasos:
- Realizar un diagnóstico inicial. Evaluar sus procesos, su tecnología y cultura organizacional actual. De esta manera podrá identificar y priorizar las áreas donde la transformación digital va a tener un mayor impacto. Identificar sus carencias tecnológicas y establecer objetivos SMART. Para lograr la implementación va a ser necesario el compromiso de la gerencia y directivos a fin de involucrarse y brindar el soporte necesario para lograr los cambios.
- Gestión del cambio, fomentando una cultura organizacional que promueva la innovación y metodologías ágiles de tal forma que los colaboradores puedan adaptarse rápidamente a los cambios. En esta etapa va ser importante fortalecer las capacidades de los colaboradores fomentando un plan de capacitaciones y crecimiento profesional.
- Inversión en tecnología; luego de la evaluación de la brecha tecnológica que posea la empresa, deberá definir qué tipo de tecnología va requerir e implementar en base a prioridades y presupuestos.
- Finalmente considerar que, como todo nuevo proceso, habrá desafíos, los cuales deberán ser abordados acorde a cada situación y momento. Así por

ejemplo encontrarán resistencia al cambio, establecimiento de los objetivos estratégicos con las necesidades tecnológicas y el manejo de la seguridad de la información.

- Las futuras investigaciones relacionadas a la transformación digital deben no solo ampliar el conocimiento teórico, sino también ofrecer soluciones a las organizaciones para que puedan enfrentar los desafíos de una economía cada vez más digitalizada. Debido a que la transformación digital viene evolucionando rápidamente, para el sector empresarial nuevas áreas de estudio seguirán emergiendo tanto en el sector industrial, retail, e-commerce, y otros. Identificar estas futuras líneas de investigación es crucial para seguir profundizando en los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones, particularmente en un entorno empresarial en constante cambio.

REFERENCIAS

- Alomia Arrese, A. M., Dorsner von Merck, D. A., Perez-Palma Kleiman, G., Murga Macayo, G. R., & Huerta Huamán, J. P. (2020). *Plan Estratégico de una Empresa de Partes Electrónicas para el Mercado Automotor 2020-2023* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2903>
- Álvarez, C. E. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega.
- Barrios Acero, D. E. (2020). *Sistema de control interno y la gestión administrativa en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Tacna, 2019* [Tesis de título profesional, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1666>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Carrión Puelles, N. S. (2020). *La influencia de las características del equipo fundador sobre el proceso de transformación de una Pre-Startup hacia una Startup* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional

- Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2043>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). *Guía para la Elbaración de Indicadores de Políticas Nacionales y Planes Estratégicos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5584781/4961511-guia-para-la-elaboracion-de-indicadores-de-politicas-y-plan-estrategicos-ceplan-2023.pdf>
- Chiavenato, I. (2017a). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017b). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Christensen, C. M. (2022). *Dilema de los innovadores (Nueva Edición): Cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas*. Ediciones Granica, S. A.
- Contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual de Control Interno*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1305474/Marco%20conceptual.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un Enfoque de Gerencia*. México.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15ª ed.). Pearson Educación.
- Deloitte. (2020). *Atendiendo el Impacto Financiero del Covid-19. Los retos de la gestión de caja y el impacto en la liquidez*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/finance/articles/atendiendo-el-impacto-financiero-del-COVID19.html>
- Everis Perú. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2021/11/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81-1.pdf>
- Fahey, L., & Narayanan, V. K., (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. Cengage Learning
- Fischman, D. (2022). *Habilidades Blandas a la Vena*. Planeta.
- Foncillas Díaz-Plaja, P. (2020). *Impacto de la transformación digital en las empresas: un estudio sobre directivos y empleados [Tesis de doctorado, Universidad de Navarra]*. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/60040?mode=simple&locale=es>
- Gutierrez Tuanama, C., Herrera Padilla, N. B., Lujan Ruiz, D. E., Rodrigo Oblitas, C. E., Torres Loja, R. L., Vásquez García, L. V. (2022). *Estrategias de Expansión y Posicionamiento Grupo AJE*. Universidad César Vallejo. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/derecho-empresarial/caso-aje-grupo-4-session-8/36438609>
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Insead Business School.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Hill, J., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. (12ª ed.). Cengage Learning. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN_M1_HILL.pdf
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11ª ed.). Cengage Learning.
- Ivančić, L., Bosilj-Vukšić, V., & Spremić, M. (2019). Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50. https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Ivancic_et_al_TIMReview_February2019.pdf
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y Clima Organizacional. Fundamentos e Instrumentos*. Pearson Education.
- Luján Taipe, J. E. & Sánchez Castro, L. C. (2022). *Implementando la transformación digital en SUNAT: acercándonos al contribuyente [Tesis de maestría, Universidad de Piura]*. <https://hdl.handle.net/11042/5525>
- Merodio, J. (2016). *9 factores de la transformación digital de la empresa*. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/31836>
- Mordor Intelligence. (2022). *Lubricantes automotrices Tendencias del Mercado Source*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/automotive-lubricants-market/market-trends>
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación Estratégica*. Ciencia Latina Internacional. <https://biblioteca.ciencialatina.org/planificacion-estrategica/>

- Ortiz Basauri, C. E. (2021). *El sistema de control de la administración tributaria -SUNAT- en el mecanismo de obras por impuestos, año 2019* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/e56c44e5-7cd2-4b4c-a15d-2f573b144919>
- Pisconte Cuya, M. B. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Rodríguez, G., & Antolinez, J. (2015). Evolución diacrónica del pensamiento estratégico. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 18(2), 533-542. <https://doi.org/10.31910/rud-ca.v18.n2.2015.184>
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook. Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Roman, T. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201906-0027_digital-transformation-maturity-a-systematic-review-of-literature.php
- Romero Zevallos, J. M., Quispe Saavedra, M. F., & Pachas Serrano, M. S. (2020). *Plan Estratégico de Apple para el Periodo 2016-2018* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3174>
- Taylor & Francis Group. (2019). *Digital Transformation*. https://www.routledge.com/rsc/downloads/Digital_Transformation_v2.pdf?srsId=AfmBOooGPtIYpQzKhdIpuwsZlgPwk9NMtIjN8i6y1f-MRSPeEaM-AwTx

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Betty Yuliana Carbajo Lara (autor principal): investigación, metodología, redacción (borrador original, revisión y edición).