



Escuela de Administración y Negocios

Ingeniería Comercial

Título

Planificación estratégica y cultura organizacional
en los procesos de transformación digital en empresas de Chile

Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial

Estudiante: Rodolfo Perez Osses

Profesor guía: Ubertino Paz.

Enero 2024

Agradecimiento

Me gustaría agradecer en primer lugar a Maritza, que ha sido un pilar fundamental en la culminación de un proyecto de 5 años, en donde su dedicación, cariño y comprensión me ha permitido avanzar, gracias a su amor y apoyo todo esto ha sido posible.

Agradecer a mis hijos Emily Danna y Alonso Javier, si su madre es el motor, ellos son el combustible que me permite avanzar, llenan mi vida de alegría y de amor, es por ellos que me esfuerzo por mejorar todos los días y les prometo que les devolveré el tiempo.

Especialmente agradecer a mi hermano Mauricio, te amo y te extraño.

También agradecer a mi mamá y papá, mi madre es una de las pocas personas que me comprende y que no me a reprendido por las escasas visitas durante estos años, agradecer también a mis hermanos Daniel, Mauricio y Nikol, a mis sobrinos Javiera, Francisco, Camila, Vicente, Martina y Sebastian, que en todo momento me apoyaron y ofrecieron su ayuda.

Agradezco al profesor Ubertino Paz por su guía, paciencia y disposición, siempre disponible a ofrecer su conocimiento, lo cual refleja en gran medida el espíritu de la universidad, al mismo tiempo agradecer a los profesores que siempre estuvieron siempre dispuestos a guiarnos durante todo este tiempo.

Por último, agradecer a todos los que de una u otra forma me apoyaron en este proceso, compañeros de universidad, compañeros de trabajo y a la universidad en general, por su ayuda, guía, entrega de conocimientos y apoyo en estos años de carrera.

Resumen

El crecimiento exponencial de la tecnología y su aplicabilidad a los modelos de negocios; han traído beneficios en las organizaciones a nivel mundial. En Chile, producto de la pandemia, hubo un interés creciente por iniciar procesos de transformación digital, pero una vez terminada la alerta sanitaria, este fenómeno se estancó, posiblemente a que no fue calzado con la planificación estratégica de las empresas.

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la implementación de la transformación digital, esta herramienta permite a las organizaciones identificar y aprovechar oportunidades en el entorno digital, lo que les brinda una ventaja competitiva significativa. Al realizar un análisis exhaustivo del mercado y del entorno digital, las empresas pueden identificar tendencias emergentes, necesidades del cliente y nuevas formas de generar valor. La planificación estratégica les permite adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno digital (Alonso, 2021).

La planificación estratégica permite mirar el futuro de la empresa y determinar de qué forma se podrán sortear los desafíos venideros. Se observó que muchas empresas en Chile iniciaron el proceso de transformación digital estancándose en el proceso, dada la falta de planificación estratégica, el poco conocimiento sobre la transformación digital y desconocer la importancia de efectuar transformación a la cultura organizacional.

Gracias al estudio realizado, mediante entrevistas hacia especialistas en transformación digital, específicamente en las áreas de tecnología o administración, se logró analizar factores determinantes en el proceso de transformación digital en las empresas chilenas, siendo estos motivos de análisis y desarrollo de recomendaciones para la planificación del proceso. En resumen, la planificación estratégica desempeña un papel crucial en la implementación de la transformación digital en empresas chilenas. Permite identificar oportunidades, establecer metas claras, alinear recursos, anticipar riesgos, realizar un seguimiento del progreso y fomentar una cultura orientada hacia el cambio

Palabras claves: Empresas, planificación estratégica, transformación digital, cultura organizacional

Abstract

The exponential growth of technology and its applicability to business models; It has brought benefits to organizations worldwide. In Chile, as a result of the pandemic, there was a growing interest in starting digital transformation processes, but once the health alert was over. This phenomenon stagnated, possibly because it was not supported by the strategic planning of the companies.

Strategic planning plays a fundamental role in the context of the implementation of digital transformation in companies in Chile. This tool allows Chilean organizations to identify and take advantage of opportunities in the digital environment, giving them a significant competitive advantage. By conducting a thorough analysis of the market and digital environment, companies can identify emerging trends, customer needs, and new ways to generate value. Strategic planning allows them to quickly adapt to technological changes and take advantage of the opportunities that arise in the digital environment (ALONSO, 2021).

Strategic planning allows us to look at the future of the company and determine how the coming challenges can be overcome. It is observed that many companies in Chile began the digital transformation process, stalling in the process, given the lack of strategic planning, little knowledge about digital transformation, and ignorance of the importance of transforming the organizational culture.

Thanks to the study carried out, through interviews with specialists in digital transformation, specifically in the areas of technology or administration, it was possible to analyze determining factors in the digital transformation process in SMEs, these being reasons for analysis and development of recommendations for planning the process. In summary, strategic planning plays a crucial role in the implementation of digital transformation in Chilean companies. It allows you to identify opportunities, set clear goals, align resources, anticipate risks, track progress and foster a change-oriented culture.

Keywords: SMEs, strategic planning, digital transformation, organizational culture

Índice

Agradecimiento	2
Resumen	3
Abstract	4
Índice	5
Introducción	8
Capítulo I Planteamiento de la situación objeto de estudio	11
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Hipótesis de trabajo de la investigación	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	16
1.4.1 Justificación teórica	17
1.4.2 Justificación metodológica	17
1.4.3 Justificación práctica	18
1.4.4 Justificación social	18
1.5 Delimitación de la investigación	18
1.6 Limitaciones en el proceso de la investigación	18
Capítulo II Marco teórico	20
2.1 Planificación estratégica	20
2.2 Proceso de planificación estratégica	23
2.2.1 Estrategia	23
2.2.2 Proceso de elaboración de estrategia	24
2.2.3 Elementos de la Planificación estratégica	26

2.2.4	Condiciones de la planeación estratégica	28
2.2.5	Beneficios de la planeación estratégica	29
2.3	Transformación digital	31
2.3.1	Componentes de la transformación digital	33
2.3.1.1	Big Data y ciencia de datos	33
2.3.1.2	Computación en la nube	35
2.3.1.3	Internet de las cosas	37
2.3.1.4	La robótica	38
2.3.1.5	Inteligencia artificial	40
2.3.1.6	Blockchain	41
2.4	Cultura organizacional	43
2.4.1	Transformación organizacional e innovación	45
2.4.2	Estructura de una transformación organizacional	47
2.4.3	Formadores de cultura	49
2.4.4	Cultura Meta	50
2.4.5	Cierre de brechas	52
	Capítulo III Diseño metodológico	54
3.1	Paradigma investigativo	54
3.2	Tipo de investigación	54
3.3	Diseño de investigación	55
3.4	Población y muestra	56
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de la información	57
3.6	Validez y confiabilidad del instrumento	58
3.7	Procesamiento y análisis de la información	58

Capítulo IV Resultados de la investigación	60
4.1 Presentación y análisis de resultados	60
Gráfico 1: Reactivo 1: Según la experiencia de los entrevistados y su nivel de participación en procesos de transformación digital, en su opinión:	60
Cuadro 1: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.	60
Gráfico 2: Reactivo 2: Según la experiencia de los entrevistados:	61
Cuadro 2: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.	61
Gráfico 3: Reactivo 3: Según la experiencia de los encuestados sobre transformación y cultura organizacional en empresas chilenas, cual es el nivel de:	62
Cuadro 3: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.	62
4.2 Análisis de Resultados	65
Gráfico 4: Mapa de Categorías de entrevistas expertos en transformación digital	65
Cuadro 4: Triangulación de la información.	69
Capítulo V Conclusiones	73
5.1 Reflexiones finales	73
Hipótesis, teorías e interrogantes:	73
Conclusiones relacionadas a los objetivos de la investigación	75
5.2 Recomendaciones	77
Referencia Bibliográfica	79
Anexos	87

Introducción

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta herramienta permite a las organizaciones chilenas identificar y aprovechar oportunidades en el entorno digital, lo que les brinda una ventaja competitiva significativa. Al realizar un análisis exhaustivo del mercado y del entorno digital, las empresas pueden identificar tendencias emergentes, necesidades del cliente y nuevas formas de generar valor. La planificación estratégica les permite adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno digital (Alonso, 2021).

Además de identificar oportunidades, la planificación estratégica también ayuda a las empresas chilenas a establecer metas y objetivos claros para su transformación digital. Al definir metas específicas y medibles, las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos hacia resultados concretos. Esto les permite enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas clave de su transformación digital, maximizando así su impacto (Werner y Zamora, 2018).

La planificación estratégica también permite a las empresas chilenas alinear sus recursos y capacidades con su estrategia digital, además de identificar cuál de los elementos de la transformación digital son necesarios, la temporalidad y como se conjugarán entre sí. Al evaluar sus recursos internos, como talento humano, tecnología y capital, las organizaciones pueden determinar qué capacidades necesitan desarrollar o adquirir para implementar con éxito su transformación digital. Esto garantiza que los recursos estén alineados con los objetivos estratégicos y que se utilicen de manera eficiente (Myszov, 2021).

Otro beneficio importante de la planificación estratégica es su capacidad para anticipar y mitigar posibles riesgos y desafíos durante la transformación digital. Al realizar un análisis detallado del entorno interno y externo, las empresas pueden identificar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para superarlos. Esto les permite minimizar los riesgos asociados con la implementación de la transformación digital y garantizar un proceso fluido (Cathles, Leblanc y Suaznábar, 2023).

La planificación estratégica también facilita el seguimiento y control del progreso de la implementación de la transformación digital en empresas chilenas. Al establecer indicadores clave de desempeño y métricas relevantes, las organizaciones pueden evaluar regularmente su progreso y realizar ajustes si es necesario. Esto les permite mantenerse en el camino correcto y asegurarse de que están logrando sus objetivos estratégicos (Cruz-Aguayo y Díaz, 2022).

Por último, la planificación estratégica fomenta una cultura organizacional orientada hacia el cambio y la innovación en empresas chilenas. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación, se crea un sentido de propiedad y compromiso con la transformación digital. Esto promueve una mentalidad abierta al cambio y fomenta la generación de ideas innovadoras que impulsen el crecimiento y el éxito en el entorno digital (Rojas, 2021).

En resumen, la planificación estratégica desempeña un papel crucial en la implementación de la transformación digital en empresas chilenas, la cual debe considerar los elementos con los cuales cuenta la transformación digital estableciendo la oportunidad y cuáles de ellas son las que requiere, por otra parte, es fundamental adaptar la cultura organizacional a los nuevos tiempos. En resumen, la planificación estratégica permite identificar oportunidades, establecer metas claras, alinear recursos, anticipar riesgos, realizar un seguimiento del progreso y fomentar una cultura orientada hacia el cambio. Estos beneficios son fundamentales para garantizar una implementación exitosa de la transformación digital y para que las empresas chilenas puedan aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno digital (Trejo, 2018).

Es importante tener presente que la transformación digital no es un fin en sí, sino, que es una herramienta que contribuye a conseguir los objetivos y metas fijadas por la empresa, por ello el estudio tiene como finalidad exponer la importancia de asociar la transformación digital a la planificación estratégica y a la cultura organizacional, conocer los componentes más relevantes de la transformación digital y conocer sus características.

Para cumplir con la finalidad de la presentación, se expone los resultados de la investigación ordenada en cinco capítulos:

- A. En el capítulo uno, muestra la descripción del problema, objetivos, justificación y las limitaciones que ocurrieron en el proceso de investigación.
- B. En el capítulo dos, muestra el estado de la cuestión y las bases teóricas que soportan la investigación.
- C. El capítulo tres contiene el diseño metodológico de la investigación, el arquetipo, el diseño, la población y muestra; técnicas e instrumento de la recaudación de la investigación, la validez y fiabilidad de la información usada en la investigación y análisis de la información procesada.
- D. El capítulo cuatro muestra la exposición y análisis de los resultados de la investigación realizada a través de técnicas e instrumentos de recolección, el análisis de resultados y la determinación de los puntos singulares de la información para la investigación.
- E. En el capítulo cinco, expone las reflexiones finales fundamentadas en responder las hipótesis, preguntas, objetivos y las recomendaciones del investigador de este proceso del análisis de la investigación.

Capítulo I Planteamiento de la situación objeto de estudio

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta herramienta permite a las organizaciones establecer metas claras y definir los pasos necesarios para alcanzarlas, lo que resulta esencial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital. La planificación estratégica proporciona una estructura sólida que guía a las empresas a través del proceso de transformación, asegurando que se tomen las decisiones correctas y se asignen los recursos adecuados (Alfonso, 2022).

Además, la planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar oportunidades y desafíos en el entorno digital; mediante un análisis exhaustivo del mercado y de las tendencias tecnológicas, las organizaciones pueden identificar oportunidades para mejorar su competitividad y anticiparse a los cambios del mercado. Asimismo, la planificación estratégica también permite identificar los desafíos que pueden surgir durante la implementación de la transformación digital, lo que brinda a las empresas la capacidad de prepararse y mitigar posibles obstáculos (Vidal y Delgado, 2023).

Otro aspecto relevante es cómo la planificación estratégica permite a las empresas alinear sus objetivos con su visión y misión. La transformación digital no debe ser un objetivo en sí mismo, sino una herramienta para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La planificación estratégica ayuda a definir cómo la transformación digital puede contribuir al logro de estos objetivos y cómo se alinea con la visión y misión de la empresa. Esto garantiza que todas las acciones relacionadas con la transformación digital estén alineadas con los valores fundamentales de la organización (Palazzo, 2022).

Asimismo, la planificación estratégica facilita el proceso de toma de decisiones en la implementación de la transformación digital. Al tener una hoja de ruta clara y bien definida, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre qué tecnologías adoptar, qué procesos cambiar y cómo asignar recursos durante el proceso de transformación digital; evitando improvisación y asegura que las decisiones estén respaldadas por un análisis riguroso y una evaluación exhaustiva de los riesgos y beneficios (Órdenes, Roberts, Rojas y Rojas, 2023).

La gestión del cambio organizacional es otro aspecto crítico en la implementación de la transformación digital, y aquí es donde la planificación estratégica juega un papel fundamental. La transformación digital implica cambios profundos en la cultura, estructura y procesos de una organización.

La planificación estratégica permite identificar los cambios necesarios y desarrollar estrategias para gestionar el cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando la adopción de las nuevas tecnologías. Esto garantiza que el proceso de transformación sea fluido y exitoso (Pérez y Carrión, 2016).

Además, la planificación estratégica también ayuda a medir el éxito de la implementación de la transformación digital. Al establecer metas claras y definir indicadores clave de desempeño, las empresas pueden evaluar si están logrando los resultados esperados con la transformación digital. Esto permite realizar ajustes en tiempo real y asegurar que se estén alcanzando los beneficios esperados. La planificación estratégica proporciona una base sólida para evaluar el progreso y realizar mejoras continuas en el proceso de transformación (López P, 2022).

Por último, pero no menos importante, la planificación estratégica fomenta la innovación durante el proceso de transformación digital. Al tener una visión clara del futuro deseado y establecer objetivos ambiciosos, las empresas pueden fomentar un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas que impulsen su competitividad en el mercado digital. La planificación estratégica proporciona un marco que fomenta la creatividad y la experimentación, lo que permite a las empresas explorar nuevas ideas y enfoques para lograr sus objetivos de transformación digital (Bustamante y Dávila, 2020).

1.1 Planteamiento del problema

La implementación de la transformación digital en empresas chilenas plantea diversos desafíos que deben ser abordados de manera adecuada para garantizar el éxito de este proceso. Uno de los aspectos fundamentales para enfrentar estos desafíos es la planificación estratégica, la cual juega un papel crucial en el contexto de la transformación digital. (Morales, 2020).

La falta de una planificación estratégica adecuada puede dificultar significativamente la implementación de la transformación digital en empresas chilenas. Esto se debe a que, sin una dirección clara y objetivos definidos, las organizaciones pueden encontrarse perdidas y sin un rumbo claro en su proceso de transformación. Además, la ausencia de una planificación estratégica puede llevar a inversiones innecesarias o mal dirigidas, lo que resulta en un desperdicio de recursos y tiempo (Rueda, 2023).

La planificación estratégica permite a las empresas chilenas identificar oportunidades y amenazas en el entorno digital. Al analizar el mercado y las tendencias tecnológicas, las organizaciones pueden anticipar cambios y adaptarse de manera proactiva. Asimismo, la planificación estratégica ayuda a establecer objetivos claros y medibles para la transformación digital, lo que facilita su seguimiento y evaluación (Aguilera, 2020).

Las empresas chilenas pueden obtener numerosos beneficios al realizar una planificación estratégica antes de embarcarse en un proceso de transformación digital. En primer lugar, esta planificación permite aumentar la eficiencia operativa al identificar áreas donde se pueden aplicar tecnologías digitales para optimizar procesos internos. Además, una adecuada planificación estratégica mejora la experiencia del cliente al permitir el diseño e implementación de soluciones digitales que satisfacen sus necesidades y expectativas (López P., 2021).

La planificación estratégica al establecer metas y objetivos claros, se fomenta la creatividad y se promueve la búsqueda de soluciones novedosas para enfrentar los desafíos digitales, esta planificación ayuda a alinear los recursos y capacidades de la organización con sus objetivos digitales, evitando inversiones innecesarias o mal dirigidas (Riffo, 2022).

Para desarrollar una planificación estratégica efectiva para la implementación de la transformación digital, las empresas chilenas deben seguir una serie de pasos clave. En primer lugar, es necesario realizar un análisis exhaustivo del entorno digital, identificando las oportunidades y amenazas que este presenta. A continuación, se deben definir metas y objetivos claros que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Finalmente, se deben identificar las acciones específicas que se deben tomar para lograr estos objetivos (Moreno, 2020).

Una planificación estratégica sólida proporciona un marco claro para guiar el proceso de transformación digital en una empresa chilena. Esto permite una mayor coordinación entre los diferentes departamentos y asegura que todos estén trabajando hacia un objetivo común. Además, esta planificación facilita la toma de decisiones al proporcionar información clara sobre los pasos a seguir y los recursos necesarios para lograr la transformación digital. En resumen, la planificación estratégica es fundamental para el éxito de la implementación de la transformación digital en empresas chilenas (Espinoza, 2019).

Las empresas a nivel mundial que integran la transformación digital a su planificación estratégica y a su cultura organizacional presentan un mayor margen de utilidad operacional (+26%), un mayor ingreso por trabajador (+9%) y un valor de mercado mayor que la media de empresas (+12%). Por el contrario, aquellas empresas de menor madurez digital presentan las peores ratios financieros (MIT Sloan School of Management, 2012),

En Chile durante el año 2018, se crea un indicador que mide el nivel de transformación digital en las empresas chilenas, el cual fue desarrollado por la Cámara de Comercio de Santiago, PMG Business Improvement y con la colaboración de CORFO; el indicador permite medir el nivel de madurez digital de las empresas chilenas, del cual se observó que durante la pandemia hubo un aumento acelerado de empresas que iniciaron la transformación digital, pero que sin embargo durante el año 2022 y 2023 hubo un estancamiento en la implementación de este proceso (Seminario eCommerce Innovation Summit, 2023).

Del informe ITD (índice de Transformación Digital 2023), se desprende que la introducción de nueva tecnología siempre ha impactado a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto, la pandemia obligo a las empresas en Chile a implementar tecnología, generando un aumento acelerado de digitalización durante el año 2020, el cual disminuye al año 2022 mostrando igual tendencia al año 2023. El estudio indica que la brecha se profundiza entre las grandes empresas y las pymes, mientras las grandes empresas muestran avances lento en la transformación digital, las pymes mantienen el nivel de transformación digital de hace 2 años.

Las posibles causas del estancamiento pueden estar dadas producto que en pandemia las empresas chilenas se vieron forzadas por la necesidad, producto del confinamiento, a implementar cierto grado de transformación digital, pero que esta no se encontraban alineada a la planificación estratégica de la empresa o dicho de otra forma, no estaba en los planes de muchas empresas iniciar, en el corto plazo, el proceso de transformación digital, rasgando superficialmente en el alcance que las nuevas tecnologías entregan; de la misma forma la transformación digital implica cambios en múltiples áreas funcionales dentro de una empresa, por lo que es crucial contar con un ambiente colaborativo donde los empleados puedan compartir conocimientos, ideas y experiencias para impulsar el proceso de cambio, es por ello que la planificación estratégica también debe considerar a la cultura organizacional, las cuales no se encuentran proclives a una cultura digital, aun cuando la sociedad actual se encuentre inversa en ella.

Implementar la transformación digital es necesaria para que las empresas en Chile puedan seguir desarrollándose y expandiéndose, de lo contrario dado los constantes cambios es posible que muchas empresas dejen de existir. El éxito de esta transformación puede verse impactado si es tratado como un proceso aislado al no estar acorde con la planificación estratégica y a la cultura organizacional, incluso la implementación de una transformación digital puede llevar a modificar la planificación estratégica e introducir cambios en la cultura organizacional de la empresa, por ello es fundamental que las empresas chilenas reconozcan el valor de la planificación estratégica y de la cultura organizacional al momento de implementar un proceso de transformación digital. Por lo anterior se hizo importante plantearse la interrogante que sirva de guía en el proceso de investigación:

¿Cómo la planificación estratégica y la cultura organizacional contribuyen en el proceso transformación digital de empresas en Chile?

1.2 Hipótesis de trabajo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación es necesario trazar una hipótesis de trabajo a fin de que sirva de guía en el desarrollo y análisis de la información que sea importante y que sea aplicable a los objetivos de la investigación.

Las hipótesis consideradas se encuentran relacionadas a establecer que la falta de integración de la transformación digital a la planificación estratégica y que una cultura organizacional poco orientada a la innovación, el cambio y a una cultura digital, es la principal causa del estancamiento de la transformación digital en empresas chilenas; además existe un entorno local con un conocimiento relativo sobre los procesos de transformación digital, que provoca que las empresas no apliquen los elementos que realmente requieren según sus necesidades y por ello, el mercado, mediante la competencia, no empuja a las empresas a llevar a cabo el proceso. Estas son las hipótesis que se buscan desarrollar a lo largo de esta investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Exponer la importancia que tiene la planificación estratégica en los procesos de transformación digital y el valor de incluir cambios en la cultura organizacional en el marco de un proceso de transformación digital en empresas chilenas, analizando como se asocian los elementos más relevantes de la planificación estratégica, cultura organizacional y transformación digital.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la importancia de la planificación estratégica en las empresas
- Conocer el proceso de planificación estratégica
- Conocer los componentes más utilizados en la transformación digital
- Conocer la cultura organizacional y la estructura del proceso de transformación organizacional

1.4 Justificación de la investigación

La razón de la investigación está fundada por los bajos índices de implementación digital en las empresas chilenas y de cómo la planificación estratégica se revela como un elemento esencial en la implementación de

la transformación digital en empresas chilenas, al permitirles establecer metas y objetivos específicos que direccionan de manera coherente su camino hacia el éxito en este proceso. Este enfoque estructurado guía a las organizaciones en la identificación de recursos necesarios, tanto internos como externos, tales como talento humano, tecnología y alianzas estratégicas. Además, la planificación estratégica anticipa posibles obstáculos y desafíos, facilitando la toma de medidas preventivas y estrategias de mitigación, minimizando así los impactos negativos y asegurando una transición fluida hacia la transformación digital.

Adicionalmente, este enfoque contribuye a la alineación de actividades y recursos con la visión y misión organizacional, evitando desviaciones o conflictos entre las iniciativas digitales y la identidad corporativa. Asimismo, proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas durante la implementación, considerando factores como el retorno de la inversión, riesgos y oportunidades potenciales.

Finalmente, la planificación estratégica establece un marco estructurado para evaluar y medir el progreso, mediante indicadores clave de desempeño, asegurando que la transformación digital esté alineada con los objetivos estratégicos y logre un impacto positivo en el desempeño global de las empresas en el contexto empresarial chileno.

1.4.1 Justificación teórica

Esta investigación entrega teorías sobre la planificación estratégica, la transformación digital y cultura organizacional; la investigación se encuentra efectuada en base al objetivo de contribuir y referenciar el conocimiento existente, el cual es fundamental para enfrentar los cambios constantes que sufrimos en un mundo globalizado y digital.

1.4.2 Justificación metodológica

Para lograr los objetivos del estudio, se utilizan técnicas de medición como entrevistas y cuadros estadísticos publicados en seminarios o revistas, lo cual permitirá que otras investigaciones puedan utilizar este estudio y de esta forma ampliar el conocimiento teóricos de las variables.

1.4.3 Justificación práctica

Las observaciones y análisis efectuados en el desarrollo del estudio buscan establecer la importancia de la planificación estratégica y la cultura digital para implementar la transformación digital en empresas según el conocimiento de los elementos que la componen.

1.4.4 Justificación social

La investigación permitirá, mediante el análisis de las técnicas de medición, establecer parámetros que aporten al conocimiento de la transformación digital y que permitan desarrollar estrategias para las empresas, en la aplicación y desarrollo de la digitalización, considerando que la planificación estratégica ayuda a las empresas a gestionar los cambios culturales asociado con la implementación de la transformación digital.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en el periodo de tiempo de cuatro meses, es decir, desde octubre 2023 a enero 2024, utilizando a expertos en el área de tecnología y/o administración como población. Su ubicación geográfica fue en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Santiago Centro, seleccionado especialistas hayan tenido algún nivel de participación en procesos de transformación digital.

1.6 Limitaciones en el proceso de la investigación

Al desarrollar la investigación, se presentaron dificultades en el desarrollo y culminación. La razón principal está dada por no contar con información de organización sobre su planificación estratégica, planes de cambio cultural o los beneficios que trajo (perdida) la transformación digital, la mayoría de las empresas no aceptaron ser parte de la investigación considerando que el proceso se encuentra inserto en un plan estratégico cerrado, que les permite diferenciarse de otras empresas, por lo cual declinaron participar de la investigación, pero los expertos de las áreas tecnológicas y de administración podrían de modo conceptual y testimonial participar de la investigación.

Otra limitación es la disponibilidad de expertos o profesionales con experiencia en el tema de la planificación estratégica y transformación digital en empresas chilenas. La escasez de expertos puede afectar la calidad y profundidad del estudio, ya que se requiere contar con personas capacitadas que puedan brindar información precisa y relevante sobre el tema. Además, esta limitación puede dificultar el acceso a diferentes perspectivas y opiniones, lo cual es fundamental para obtener una visión completa del problema (Navarro, 2020).

Las restricciones temporales también pueden surgir al realizar una investigación exhaustiva sobre un tema tan amplio como la importancia de la planificación estratégica para la implementación de la transformación digital en empresas chilenas. Especialmente si se cuenta con un plazo limitado para completar el trabajo. Por lo tanto, es importante establecer prioridades claras y utilizar métodos eficientes para maximizar el tiempo disponible (Vaca, 2018).

Finalmente, las limitaciones éticas también deben ser consideradas al realizar una investigación que involucre a empresas reales y sus procesos internos. Es necesario asegurar siempre el anonimato y confidencialidad de los datos recopilados, respetando la privacidad de las organizaciones y sus empleados.

Además, se debe tener cuidado de no causar daño o perjuicio a las empresas involucradas y garantizar que se cumplan todos los requisitos éticos establecidos por las instituciones correspondientes (Guzmán y Pintag, 2023).

Según lo anterior, fue imperativo modificar los objetivos de la investigación, se debió adoptar un diseño mixto de investigación de tipo descriptiva, en la cual se utilizó un diseño no experimental, técnicas e instrumento de recolección de la información de forma secundaria con investigación de campo, la población y muestra por conveniencia, teniendo en cuenta lo acotado del tiempo de investigación, la muestra fue pequeña y el uso de instrumentos fueron simples, dada la dificultad en la obtención información.

Capítulo II Marco teórico

2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica consiste en determinar los objetivos a largo plazo de una empresa, la asignación de recursos necesarios y la adopción de los cursos de acción (Koontz y Wehrich, 2001).

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta herramienta permite a las organizaciones establecer metas claras y definir los pasos necesarios para alcanzarlas, lo que resulta esencial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital. A través de la planificación estratégica, las empresas pueden identificar las áreas clave que requieren transformación digital. Mediante un proceso de análisis y evaluación, las organizaciones pueden determinar qué áreas se beneficiarían más de la implementación de tecnologías digitales, lo que les permitirá mejorar su desempeño y competitividad (Palazzo, 2022).

Además, la planificación estratégica facilita la alineación entre los objetivos comerciales y los objetivos de transformación digital. Al establecer una visión clara y definir objetivos específicos, las empresas pueden asegurarse de que sus esfuerzos de transformación digital estén alineados con su estrategia general y contribuyan a alcanzar sus metas comerciales. Esto garantiza que la transformación digital no sea solo un objetivo aislado, sino una parte integral del plan estratégico global de la empresa (Drucaroff, 2023).

Otro aspecto importante es cómo la planificación estratégica ayuda a mitigar los riesgos asociados con la implementación de la transformación digital. Al anticipar posibles obstáculos y desarrollar planes de contingencia, las organizaciones pueden minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades durante el proceso de implementación. La planificación estratégica permite identificar posibles desafíos y prepararse adecuadamente para enfrentarlos, lo que reduce la probabilidad de fracaso en el proceso de transformación digital (Alonso, 2021).

Además, la planificación estratégica fomenta una cultura empresarial orientada hacia la innovación y el

cambio. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación, se crea un sentido compartido de propósito y se fomenta una mentalidad abierta hacia la adopción de nuevas tecnologías y prácticas. Esto promueve un ambiente propicio para la implementación exitosa de la transformación digital, ya que todos los miembros de la organización están comprometidos con el cambio y dispuestos a explorar nuevas formas de hacer las cosas (Posada, 2021).

Asimismo, la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. La transformación digital es un proceso continuo y en constante evolución, y la planificación estratégica proporciona a las organizaciones la flexibilidad necesaria para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en el mercado y las demandas de los clientes. Esto les permite mantenerse actualizadas y competitivas en un entorno empresarial dinámico (González, 2021).

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta herramienta permite a las organizaciones establecer metas claras y definir los pasos necesarios para alcanzarlas, lo que resulta fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital. La planificación estratégica proporciona una estructura sólida que guía a las empresas en su proceso de adaptación al entorno digital, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos y valores fundamentales de la organización (Calderón, Oyarzún y Rojas, 2020).

Además, la planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar oportunidades y desafíos en el entorno digital. A través de un análisis exhaustivo del mercado y de las tendencias tecnológicas, las organizaciones pueden identificar oportunidades para mejorar su competitividad y anticiparse a posibles amenazas. Este enfoque proactivo les permite tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para su transformación digital, maximizando así sus posibilidades de éxito en un entorno empresarial altamente competitivo (Navarro, 2020).

Otro aspecto relevante es cómo la planificación estratégica facilita la alineación de los objetivos digitales con los objetivos empresariales. Al establecer una visión clara y definir los objetivos específicos que se desean

lograr con la transformación digital, las empresas pueden asegurarse de que sus esfuerzos estén alineados con su misión y valores fundamentales. Esto evita que se realicen inversiones innecesarias o se pierda el enfoque en lo que realmente importa, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos disponibles (Alfonso y Torres, 2022).

Asimismo, la planificación estratégica ayuda a priorizar las iniciativas digitales en un entorno empresarial complejo y cambiante. Contar con una hoja de ruta clara permite identificar qué proyectos son prioritarios y cuáles pueden esperar, teniendo en cuenta el impacto potencial de cada iniciativa digital y asignando los recursos adecuados para su implementación. Esto garantiza una gestión eficiente de los recursos disponibles y evita la dispersión de esfuerzos que no contribuyen directamente a los objetivos estratégicos de la organización (Abumohor, 2023).

La planificación estratégica también fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Al involucrar a diferentes áreas de la organización en el proceso de planificación, se promueve la colaboración y se generan ideas innovadoras. Además, al establecer metas claras y comunicarlas de manera efectiva, se crea un sentido de propósito compartido que motiva a los empleados a trabajar juntos hacia la transformación digital. Esta colaboración interdepartamental fortalece la implementación exitosa de la transformación digital al aprovechar el conocimiento y las habilidades diversas dentro de la organización (Drucaroff, 2023).

Otro beneficio clave es cómo la planificación estratégica permite evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios durante el proceso de implementación de la transformación digital. Dado que este proceso es continuo y requiere adaptabilidad y flexibilidad, contar con una estructura para monitorear y evaluar el progreso resulta fundamental. La planificación estratégica proporciona una base sólida para identificar rápidamente cualquier desviación o cambio en las circunstancias, permitiendo realizar los ajustes necesarios para mantenerse en el camino correcto hacia los objetivos establecidos (Morales, 2020).

Finalmente, la planificación estratégica también ayuda a gestionar los riesgos asociados con la transformación digital. La implementación de nuevas tecnologías y procesos digitales conlleva ciertos riesgos,

como problemas de seguridad cibernética o resistencia al cambio por parte de los empleados. La planificación estratégica permite identificar riesgos potenciales y desarrollar estrategias para mitigarlos, lo que aumenta la posibilidad de éxito en empresas en Chile, al anticiparse a estos desafíos, las organizaciones pueden minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios de la transformación digital (Pérez y Espinoza, 2016).

2.2 Proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta herramienta permite a las organizaciones establecer metas claras y definir los pasos necesarios para alcanzarlas, lo que resulta crucial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital. A través de la planificación estratégica, las empresas pueden identificar las áreas clave que requieren transformación digital mediante un análisis exhaustivo de sus procesos y operaciones actuales. Esto les permite identificar aquellas áreas donde la implementación de tecnologías digitales puede generar mayores beneficios y mejoras significativas (Aranda, 2019).

2.2.1 Estrategia

La estrategia es un componente de una estructura de cuatro partes, primero es el fin por alcanzar; segundo las vías por las cuales los recursos serán utilizados; tercero las tácticas que permite evaluar que los recursos que han sido utilizados han sido realmente usados y cuarto son los recursos, los medios a disposición (Garrido, 2006)

Esta herramienta permite a las organizaciones establecer metas claras y definir los pasos necesarios para alcanzarlas, resultando crucial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital; las empresas pueden identificar áreas clave que requieren transformación digital mediante un análisis exhaustivo de sus procesos y operaciones actuales, permitiendo identificar las áreas donde la implementación de tecnologías digitales puede generar mayores beneficios y mejoras significativas (Aranda, 2019).

La estrategia esta referida a la acción que la alta dirección de una empresa realiza en respuesta a la acción o la posibilidad de acción de un competidor (Steiner, 2007).

2.2.2 Proceso de elaboración de estrategia

El proceso de elaboración de estrategia es de vital importancia en el contexto de la implementación de transformación digital en empresas en Chile. La planificación estratégica permite establecer los objetivos y metas a alcanzar, así como definir las acciones y recursos necesarios para lograrlos. Sin un proceso claro y estructurado, la implementación de la Transformación Digital puede ser caótica y poco efectiva. Por lo tanto, contar con un proceso de elaboración de estrategia adecuado es fundamental para garantizar el éxito en este proceso (Trejo, 2018).

En el proceso de elaboración de estrategia para la implementación de Transformación Digital, es necesario seguir una serie de pasos clave. Estos incluyen realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa, identificar oportunidades y amenazas, establecer objetivos claros y medibles, definir las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, asignar adecuadamente los recursos disponibles y evaluar constantemente el progreso realizado. Estos pasos son fundamentales para asegurar que las estrategias definidas sean efectivas y se ajusten a las necesidades específicas de cada empresa (Ciro-Gallo, 2021).

Es imprescindible involucrar a todos los niveles jerárquicos en el proceso de elaboración de estrategia. La transformación digital afecta a todas las áreas y niveles dentro de una empresa, por lo que es crucial contar con la participación activa y el compromiso tanto del equipo directivo como del resto del personal. Esto garantiza una mayor alineación entre los diferentes departamentos y una mejor implementación de las estrategias definidas. Además, fomenta un sentido de pertenencia e involucramiento por parte del personal, lo cual contribuye al éxito del proceso de transformación digital (Gavela, 2022).

El proceso de elaboración de estrategia debe ser flexible y adaptable. La transformación digital es un proceso dinámico que requiere ajustes constantes en función de los cambios tecnológicos, económicos y sociales. Por lo tanto, es importante que el proceso sea flexible y permita realizar modificaciones según sea necesario, sin perder de vista los objetivos y metas establecidos. Esto implica estar abierto a nuevas ideas y enfoques, así como tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (González, 2021).

Contar con indicadores de desempeño es fundamental para evaluar el progreso en la implementación de la transformación digital. Estos indicadores permiten medir el impacto de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Además, facilitan la comunicación y el seguimiento del progreso tanto dentro como fuera de la empresa. Los indicadores deben ser claros, medibles y relevantes para poder evaluar adecuadamente el éxito del proceso de transformación digital (Myszov, 2021).

Es necesario establecer un sistema de seguimiento y control en el proceso de elaboración de estrategia. Esto implica definir responsabilidades claras, establecer mecanismos de comunicación efectivos y realizar revisiones periódicas para evaluar el avance y corregir posibles desviaciones. El seguimiento y control son fundamentales para garantizar que las estrategias se implementen correctamente y se logren los resultados esperados. Además, permiten identificar oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas cuando sea necesario (Ortiz, 2019).

El proceso de elaboración de estrategia debe ser un proceso continuo. La transformación digital es un proceso a largo plazo que requiere adaptarse constantemente a los cambios del entorno. Por lo tanto, es importante que el proceso de elaboración de estrategia sea continuo, permitiendo realizar ajustes y mejoras a medida que se avanza en la implementación. Esto garantiza una mayor eficacia y éxito en la transformación digital de las empresas en Chile. Además, permite aprovechar nuevas oportunidades y superar posibles obstáculos que puedan surgir durante el proceso de implementación (Monroy y Bernal, 2022).

2.2.3 Elementos de la Planificación estratégica

En el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile, existen varios elementos clave de la planificación estratégica que deben ser considerados. Estos elementos incluyen la identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la empresa, así como el establecimiento de metas y objetivos claros que impulsen la transformación digital. Además, es fundamental definir una visión clara y compartida para la empresa que guíe el proceso de transformación digital. Asimismo, es necesario desarrollar una estrategia sólida que considere aspectos como el análisis del mercado, las tendencias tecnológicas y las necesidades específicas de la empresa (Rueda, 2023).

En primer lugar, es importante establecer metas y objetivos claros en la planificación estratégica para impulsar la transformación digital en las empresas chilenas. Estas metas y objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Al establecer metas claras, se proporciona una dirección clara para el proceso de transformación digital y se facilita su seguimiento y evaluación (Calderón, Oyarzún y Rojas, 2020).

Además, es fundamental identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de una empresa como parte del proceso de planificación estratégica para la implementación de la transformación digital. El análisis FODA ayuda a identificar las áreas en las que la empresa tiene ventajas competitivas o desventajas significativas, lo que permite tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas (Flores, 2020).

Asimismo, es necesario definir una visión clara y compartida para la empresa como parte de la planificación estratégica, que guíe el proceso de transformación digital. La visión debe ser inspiradora y motivadora, y debe reflejar los valores y objetivos de la empresa. Una visión clara ayuda a alinear a todos los miembros de la organización en torno a un objetivo común y proporciona una guía para la toma de decisiones durante el proceso de transformación digital (Rincón, 2020).

Además, es fundamental desarrollar una estrategia sólida para la implementación de la transformación digital. Esta estrategia debe considerar aspectos como el análisis del mercado, las tendencias tecnológicas y las necesidades específicas de la empresa. El análisis del mercado permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial, mientras que el conocimiento de las tendencias tecnológicas ayuda a seleccionar las tecnologías adecuadas para impulsar la transformación digital. Por último, es importante considerar las necesidades específicas de la empresa para adaptar la estrategia a su contexto particular (Posada, 2021).

Además, asignar recursos adecuados, tanto financieros como humanos, es crucial para respaldar eficazmente el proceso de transformación digital en una empresa chilena. Los recursos financieros permiten invertir en tecnología y capacitación necesaria para implementar con éxito la transformación digital. Por otro lado, los recursos humanos deben contar con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación digital (Navarro, 2020).

Por último, monitorear y evaluar constantemente el progreso y los resultados obtenidos durante el proceso de implementación de la transformación digital es esencial. Esto permite identificar posibles desviaciones y ajustar la estrategia según sea necesario. Además, el monitoreo y la evaluación proporcionan retroalimentación sobre el éxito o fracaso de las acciones implementadas, lo que permite aprender de los errores y mejorar continuamente el proceso de transformación digital (Cruz-Aguayo y Díaz, 2022).

En resumen, en el contexto de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile, existen varios elementos clave de la planificación estratégica que deben ser considerados. Estos elementos incluyen establecer metas y objetivos claros, identificar y analizar el FODA de la empresa, definir una visión clara y compartida, desarrollar una estrategia sólida, asignar recursos adecuados y monitorear y evaluar constantemente el progreso y los resultados obtenidos. Estos elementos son fundamentales para garantizar el éxito del proceso de transformación digital en las empresas chilenas (Andía, 2022).

2.2.4 Condiciones de la planeación estratégica

Establecer metas y objetivos claros en la planeación estratégica para la implementación de la transformación digital en empresas en Chile es de suma importancia. Al definir metas y objetivos claros, las empresas pueden tener una dirección clara hacia dónde dirigir sus esfuerzos y recursos. Esto facilita el proceso de transformación digital, ya que se establece un rumbo claro a seguir. Además, al tener metas y objetivos claros, se puede medir el progreso y éxito de la implementación de la transformación digital (Valverde, Kong, Bujaico y otros 2022).

Realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa como parte de la planeación estratégica para la implementación de la transformación digital es una necesidad imperante. Este análisis permitirá identificar oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa, así como fortalezas y debilidades internas. Con esta información, se podrán definir las estrategias adecuadas para llevar a cabo la transformación digital. El análisis del entorno externo e interno proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas (Guzmán y Pintag, 2023).

Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa en el proceso de planeación estratégica para la implementación de la transformación digital es fundamental. La participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización son clave para lograr una implementación exitosa. Cada nivel jerárquico tiene un rol importante en el proceso, ya sea proporcionando información relevante, liderando iniciativas o asegurando el apoyo necesario. La participación de todos los niveles garantiza una visión integral y promueve un sentido de propiedad compartida en la implementación de la transformación digital (Arango, 2021).

De lo anterior se desprende que contar con un equipo multidisciplinario en el proceso de planeación estratégica para la implementación de la transformación digital es esencial. Un equipo multidisciplinario permite abordar diferentes perspectivas y conocimientos, lo que enriquece el proceso. La transformación digital implica cambios en múltiples áreas de la empresa, como tecnología, procesos, cultura organizacional, entre otros. Un equipo multidisciplinario puede aportar diferentes habilidades y experiencias para abordar estos desafíos desde diversas perspectivas, lo que aumenta las posibilidades de éxito (Moreno, 2020).

Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) como parte de la planeación estratégica para medir el éxito y progreso en la implementación de la transformación digital es crucial. Estos indicadores permiten evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Los KPIs proporcionan una forma objetiva de medir el progreso y éxito de la implementación, permitiendo tomar decisiones basadas en datos concretos. Además, los KPIs facilitan la comunicación y alineamiento entre los diferentes actores involucrados en la transformación digital (Quiñones, 2020).

Contar con un plan de acción detallado como parte de la planeación estratégica para la implementación de la transformación digital es imprescindible. Un plan de acción detallado permite definir las actividades específicas que se deben llevar a cabo, así como los responsables y plazos asociados. Esto facilita su ejecución y seguimiento, ya que se establecen claramente las tareas a realizar y quién es responsable de cada una. Además, un plan de acción detallado proporciona una estructura y guía para el proceso de implementación, evitando la improvisación y asegurando que se cumplan los objetivos establecidos (Espinoza, 2019).

Revisar y actualizar constantemente el plan estratégico a medida que avanza la implementación de la transformación digital es de vital importancia. La revisión y actualización constante permiten adaptarse a los cambios del entorno, corregir desviaciones y aprovechar nuevas oportunidades. La transformación digital es un proceso dinámico y en constante evolución, por lo que es necesario ajustar las estrategias y acciones a medida que se avanza en su implementación. La revisión y actualización constante garantizan que el plan estratégico siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo, maximizando las posibilidades de éxito en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile (Alonso, 2021).

2.2.5 Beneficios de la planeación estratégica

La planificación estratégica en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile ofrece una serie de beneficios significativos. En primer lugar, permite a las empresas chilenas identificar oportunidades y desafíos en el entorno digital. Al realizar un análisis exhaustivo del mercado y de las tendencias tecnológicas, las organizaciones pueden identificar áreas donde pueden aprovechar nuevas tecnologías para

mejorar su competitividad y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes (Aguilera, 2020). Además, la planificación estratégica ayuda a las empresas chilenas a establecer metas y objetivos claros para su transformación digital.

Al definir metas específicas y medibles, las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos hacia resultados tangibles. Esto les permite enfocarse en áreas clave que requieren mejoras digitales y establecer indicadores de rendimiento que les permitan evaluar su progreso (Vidal y Delgado, 2023).

La asignación eficiente de recursos es otro beneficio importante de la planificación estratégica en la transformación digital. Al tener una visión clara de los objetivos y prioridades, las empresas chilenas pueden asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera óptima. Esto evita el desperdicio de recursos valiosos y garantiza que se utilicen adecuadamente para lograr los resultados deseados (Castro, 2022).

La planificación estratégica también ayuda a las empresas chilenas a alinear sus actividades digitales con su visión y misión organizacional. Al establecer una dirección clara para la transformación digital, las organizaciones pueden asegurarse de que todas sus iniciativas digitales estén alineadas con los valores fundamentales y los objetivos estratégicos más amplios. Esto garantiza coherencia y cohesión en todas las áreas de la empresa (Palazzo, 2022).

Además, la planificación estratégica facilita el seguimiento y control del progreso de la transformación digital en las empresas chilenas. Al establecer indicadores clave de rendimiento y metas específicas, las organizaciones pueden monitorear de cerca su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. Esto les permite identificar rápidamente cualquier desviación o problema y tomar medidas correctivas oportunas (Riffo, 2022).

Por último, la planificación estratégica fomenta el aprendizaje organizacional y la mejora continua en los procesos, al evaluar regularmente los resultados y aprender de las experiencias pasadas, las empresas chilenas pueden mejorar sus prácticas digitales y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno digital, permitiendo mantenerse actualizadas y competitivas en un mercado en constante evolución (Arrazabal, 2022).

En resumen, la planificación estratégica ofrece una serie de beneficios clave para las empresas chilenas que buscan implementar la transformación digital. Desde identificar oportunidades hasta establecer metas claras, asignar recursos eficientemente y alinear actividades digitales con la visión organizacional, esta metodología proporciona una base sólida para el éxito en el entorno digital. Además, facilita el seguimiento del progreso, fomenta el aprendizaje organizacional y promueve la mejora continua en el proceso de transformación digital (Órdenes, Roberts, Rojas y Rojas, 2023).

2.3 Transformación digital

La transformación digital es un proceso de adaptación, de reconversión y creación que afecta a la medula de las organizaciones, el cual tiene como fin emplear las nuevas tecnologías para mejorar el desempeño de las organizaciones, por ello es importante considerar que la transformación digital implica una serie de cambios en la operación e incluso un replanteamiento de la estrategia y el modelo de negocios. La transformación digital se ha convertido en un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas chilenas en el mercado actual. La adopción de tecnologías digitales permite a las organizaciones optimizar sus procesos internos, agilizar la toma de decisiones y ofrecer productos y servicios innovadores que satisfacen las demandas cambiantes de los clientes. Además, la transformación digital brinda a las empresas la oportunidad de expandir su alcance geográfico y acceder a nuevos mercados, lo que les permite competir con éxito tanto a nivel nacional como internacional (Abumohor, 2023).

Sin embargo, la implementación de la transformación digital no está exenta de desafíos para las empresas chilenas. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio por parte de los empleados y directivos, quienes pueden sentirse amenazados por la introducción de nuevas tecnologías o temer perder sus puestos de trabajo. Además, muchas empresas carecen del conocimiento tecnológico necesario para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital. Es fundamental superar estos desafíos mediante una adecuada gestión del cambio y una formación continua en habilidades digitales (Flores, 2020).

La implementación exitosa de la transformación digital puede traer consigo numerosos beneficios para las empresas chilenas. En primer lugar, permite una mayor eficiencia operativa al automatizar tareas repetitivas y optimizar los procesos internos. Esto se traduce en una reducción de costos y tiempos de producción, así como en una mejora en la calidad del producto final. Además, la transformación digital facilita una mejor experiencia del cliente al permitir una comunicación más fluida y personalizada, así como el acceso a productos y servicios a través de canales digitales (Arrazabal, 2022).

Para llevar a cabo con éxito la transformación digital, es fundamental contar con una planificación estratégica adecuada. Esto implica definir objetivos claros y realistas, así como establecer un plan de acción detallado que incluya los recursos necesarios y los plazos de implementación. La planificación estratégica también debe tener en cuenta las características específicas de cada empresa y su entorno competitivo, para adaptar las estrategias digitales a sus necesidades particulares (Arango, 2021).

La planificación estratégica para la implementación de la transformación digital en las empresas chilenas consta de varias etapas clave. En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades en términos de tecnología y procesos. A continuación, se deben identificar las oportunidades digitales que pueden ser aprovechadas por la empresa, ya sea a través del desarrollo de nuevos productos o servicios o mediante la optimización de los procesos existentes. Finalmente, se debe elaborar un plan detallado que incluya los pasos a seguir, los recursos necesarios y los indicadores clave para evaluar el progreso y el éxito de la transformación digital (Órdenes, Roberts, Rojas y Rojas, 2023).

Durante el proceso de transformación digital, es fundamental contar con un liderazgo fuerte y comprometido. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente la visión y los objetivos de la transformación digital, así como motivar y comprometer a todos los niveles organizativos en su implementación. Además, deben estar dispuestos a asumir riesgos y tomar decisiones difíciles para impulsar el cambio necesario en la empresa (Bustos, 2023).

Por último, existen diversas herramientas y tecnologías disponibles que facilitan la implementación de la transformación digital en las empresas chilenas. El uso de plataformas digitales permite gestionar de manera eficiente sus procesos internos, así como interactuar con clientes y proveedores de forma ágil y segura. Además, el análisis de datos proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar tendencias y oportunidades en tiempo real. Por último, la automatización de tareas repetitivas y rutinarias permite a las empresas optimizar sus recursos y centrarse en actividades de mayor valor añadido (Vaca, 2018).

2.3.1 Componentes de la transformación digital

Existen varios componentes y combinaciones dentro de la transformación digital, por ello es importante tener en consideración en la planificación estratégica, tres características de la transformación digital que son la inevitabilidad de la implementación, genera cambio profundo en la organización e involucra más que solo tecnología (Perkin y Abraham, 2017).

La transformación digital se impulsa, implementa y desarrolla en base a ciertas tecnologías destacadas, de profundo impacto y potencial, si bien no son las únicas existentes, es importante mencionar seis tecnologías clave para la implementación de una transformación digital: (Perkin y Abraham, 2017)

2.3.1.1 Big Data y ciencia de datos

El análisis de datos desempeña un papel fundamental en el contexto de la transformación digital en empresas en Chile. El Big Data y la ciencia de datos permiten recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de información, lo que brinda a las organizaciones insights valiosos sobre su negocio. Estos insights son fundamentales para tomar decisiones estratégicas informadas, ya que proporcionan una comprensión profunda de los patrones y tendencias presentes en los datos. Además, el análisis de datos permite identificar oportunidades de mejora tanto en los procesos internos como externos de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones más acertadas y eficientes (Pérez y Espinoza, 2016).

El uso de Big Data y ciencia de datos ofrece numerosas ventajas en la planificación estratégica para la implementación de la transformación digital. Estas herramientas permiten identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora en los procesos internos y externos de la empresa. Esto es especialmente relevante en un entorno empresarial cada vez más competitivo, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. El análisis de datos proporciona información en tiempo real sobre las necesidades del mercado, lo que permite a las empresas anticiparse a los cambios y tomar medidas proactivas para mantenerse competitivas (López P., 2022).

Contar con profesionales capacitados en Big Data y ciencia de datos es crucial para llevar a cabo una implementación exitosa de la transformación digital. Estos expertos son responsables de gestionar los datos, realizar análisis avanzados e interpretar los resultados obtenidos. Su experiencia garantiza una correcta toma de decisiones basada en evidencia, lo que contribuye al éxito del proceso de transformación digital (Moreno, 2020).

Sin embargo, la implementación del análisis de datos en una empresa chilena puede enfrentar desafíos significativos. Entre ellos se encuentran la falta de infraestructura tecnológica adecuada, la falta de conocimiento y experiencia en el manejo de datos, y la resistencia al cambio por parte de los empleados. Superar estos desafíos es fundamental para aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el análisis de datos en la transformación digital (Monroy y Bernal, 2022).

El análisis de datos también puede ayudar a las empresas chilenas a mejorar su eficiencia operativa. Mediante el monitoreo y análisis de datos en tiempo real, es posible identificar cuellos de botella, optimizar procesos y reducir costos innecesarios. Esto permite a las empresas ser más ágiles y competitivas en un entorno empresarial cada vez más exigente (Vidal y Delgado, 2023).

Establecer una estrategia clara y definida para la implementación del análisis de datos en la transformación digital es de vital importancia. Esto implica definir los objetivos específicos que se desean lograr con el análisis de datos, identificar las fuentes de datos relevantes para obtener insights valiosos, establecer métricas clave

para medir el éxito del proceso y asignar los recursos necesarios. Una planificación estratégica sólida garantiza que el análisis de datos sea efectivo y contribuya al crecimiento y éxito de la empresa en Chile (Guzmán y Pintag, 2023).

2.3.1.2 Computación en la nube

La computación en la nube se refiere a la entrega de servicios informáticos a través de internet, permitiendo el acceso a recursos como almacenamiento, servidores y aplicaciones sin necesidad de tenerlos físicamente en las instalaciones de la empresa. Esta tecnología es fundamental para la implementación de la transformación digital, ya que proporciona flexibilidad, escalabilidad y eficiencia en el uso de los recursos tecnológicos. La adopción de la computación en la nube permite a las empresas chilenas reducir costos al no tener que invertir en infraestructura física, además de poder acceder a recursos tecnológicos actualizados y especializados. Asimismo, esta tecnología brinda una mayor agilidad y rapidez en el desarrollo e implementación de proyectos, así como una mayor capacidad para adaptarse a cambios y demandas del mercado (Ferrad, 2021).

Existen diferentes modelos de servicio que ofrece la computación en la nube. Los modelos más comunes son: Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS) e Infrastructure as a Service (IaaS). El modelo SaaS permite acceder a aplicaciones y software a través de internet, sin necesidad de instalarlos localmente. Esto facilita el acceso y uso de herramientas empresariales sin requerir una inversión inicial significativa. Por otro lado, el modelo PaaS brinda una plataforma completa para el desarrollo y despliegue de aplicaciones. Esto permite a las empresas chilenas desarrollar sus propias soluciones personalizadas sin tener que preocuparse por aspectos técnicos complejos. Finalmente, el modelo IaaS ofrece infraestructura virtualizada como servidores y almacenamiento. Esto permite a las empresas chilenas tener un mayor control sobre su infraestructura tecnológica sin tener que invertir en hardware costoso (Palazzo, 2022).

Al implementar la computación en la nube en las empresas chilenas, pueden surgir diversos retos y desafíos. Algunos de estos desafíos incluyen la seguridad de los datos, la integración con sistemas existentes, la gestión de proveedores y la capacitación del personal. La seguridad de los datos es un aspecto crítico a considerar, ya

que implica confiar en terceros para almacenar y proteger información sensible. Además, es necesario asegurar una correcta integración con los sistemas existentes para evitar problemas de compatibilidad y garantizar una transición fluida. La gestión de proveedores también puede ser un desafío, ya que implica seleccionar y supervisar a los proveedores adecuados para garantizar un servicio confiable y de calidad. Por último, es importante capacitar al personal en el uso adecuado de los servicios en la nube para maximizar su eficiencia y minimizar riesgos (Guerrero, 2019).

Al seleccionar un proveedor de servicios en la nube, es fundamental tener en cuenta varias consideraciones importantes. En primer lugar, se debe evaluar la reputación y experiencia del proveedor para garantizar su confiabilidad y capacidad para brindar un servicio de calidad. También es necesario evaluar la disponibilidad y confiabilidad de sus servicios, ya que cualquier interrupción o falla puede tener un impacto significativo en las operaciones empresariales. Además, es crucial considerar las medidas de seguridad implementadas por el proveedor para proteger los datos empresariales. El costo y el modelo de precios ofrecido por el proveedor también deben ser considerados para asegurar una relación costo-beneficio favorable. Por último, es importante evaluar si el proveedor tiene capacidad para satisfacer las necesidades específicas de la empresa, como el soporte técnico y la capacidad de escalabilidad (Drucaroff, 2023).

Para implementar exitosamente la computación en la nube en las empresas chilenas, es recomendable seguir algunas mejores prácticas. En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de los requisitos y necesidades de la empresa para identificar las soluciones en la nube más adecuadas. Esto implica evaluar aspectos como el volumen de datos, los recursos necesarios y los objetivos empresariales. A continuación, es necesario definir una estrategia clara y alineada con los objetivos del negocio. Esto implica establecer metas claras, identificar los beneficios esperados y diseñar un plan de implementación detallado. Además, se deben establecer políticas de seguridad robustas para proteger los datos empresariales y minimizar riesgos. Es fundamental capacitar al personal en el uso adecuado de los servicios en la nube para maximizar su eficiencia y minimizar errores. Por último, es importante monitorear constantemente el rendimiento y costos asociados a esta tecnología para identificar oportunidades de mejora y optimización (Trejo, 2018).

Algunas empresas chilenas han logrado obtener grandes beneficios al adoptar la computación en la nube. Por ejemplo, empresas del sector financiero han mejorado su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos y brindar servicios más ágiles a sus clientes. Esto les ha permitido ofrecer productos financieros más personalizados y adaptados a las necesidades individuales de cada cliente. Asimismo, empresas del sector retail han logrado optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia de compra de sus clientes a través de soluciones en la nube. Esto incluye desde la gestión de inventario y logística hasta la implementación de sistemas de pago más eficientes. Estos ejemplos demuestran el potencial de la computación en la nube para impulsar la transformación digital en las empresas chilenas, mejorando su competitividad y capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Rincón, 2020).

2.3.1.3 Internet de las cosas

El Internet de las cosas (IoT) juega un papel fundamental en la transformación digital de las empresas en Chile. La implementación exitosa del IoT permite a las empresas aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la conectividad y comunicación entre diferentes dispositivos y sistemas. Esta interconexión facilita la recopilación y análisis de datos en tiempo real, lo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Además, el IoT permite una mayor eficiencia operativa al automatizar procesos, optimizar recursos y reducir costos (Carozzi, 2022).

La capacidad del IoT para mejorar la experiencia del cliente es otro aspecto relevante en su implementación. Gracias a esta tecnología, las empresas pueden personalizar productos y servicios según las necesidades individuales de cada cliente. Asimismo, el IoT permite una interacción más fluida con los clientes, lo que mejora su satisfacción y fidelidad hacia la empresa (Myszov, 2021).

Sin embargo, la implementación del IoT también presenta desafíos, como garantizar la seguridad de los datos recopilados y transmitidos a través de los dispositivos conectados, requiere una interoperabilidad efectiva entre diferentes dispositivos y/o sistemas y por último, requiere capacitar a empleados en habilidades tecnológicas y así aprovechar al máximo el potencial del IoT (Cruz-Aguayo y Díaz, 2022).

Una planificación estratégica adecuada es fundamental para garantizar una implementación exitosa del IoT en las empresas chilenas. Esta planificación debe incluir objetivos claros y medibles, así como identificar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. También se deben considerar los posibles riesgos asociados con la implementación del IoT y establecer medidas de seguimiento para evaluar su efectividad (Cathles, Leblanc y Suaznábar, 2023). Además de los aspectos técnicos y operativos, una planificación estratégica también debe tener en cuenta aspectos legales y éticos relacionados con el uso del IoT. Es importante garantizar la privacidad de los datos recopilados a través del IoT y obtener el consentimiento informado de los usuarios antes de utilizar sus datos. Asimismo, se deben cumplir con las regulaciones y normativas vigentes en materia de protección de datos (López T., 2021).

En resumen, la implementación del IoT en las empresas chilenas es crucial para aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital. Sin embargo, esta implementación presenta desafíos que deben abordarse adecuadamente a través de una planificación estratégica sólida. Esta planificación debe considerar tanto los aspectos técnicos y operativos como los legales y éticos relacionados con el uso del IoT (Aguilera, 2020).

2.3.1.4 La robótica

La robótica desempeña un papel fundamental en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. La automatización de tareas y procesos a través de robots permite aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos. Al liberar a los recursos humanos de tareas repetitivas y monótonas, la robótica contribuye a mejorar la productividad de las empresas chilenas. Esto se traduce en una mayor capacidad para enfocarse en actividades estratégicas y creativas, lo que impulsa el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Ortiz, 2019).

La implementación de robots en el ámbito empresarial chileno trae consigo numerosos beneficios, además de mejorar la eficiencia y productividad, los robots son precisos y consistentes en sus acciones, lo que se traduce en una mejora en la calidad del trabajo realizado. Esta mejora puede tener un impacto significativo en la

satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado (Servín-Vega, 2021).

Sin embargo, la implementación de robots en empresas chilenas también enfrenta desafíos importantes. Uno de ellos es el costo inicial al adquirir e implementar esta tecnología, así como los costos de mantenimiento y actualización. Además, existe resistencia al cambio por parte de los empleados, lo que puede dificultar su adopción. Es necesario abordar estos desafíos para garantizar una implementación exitosa de la robótica en las empresas chilenas (Rueda, 2023).

A medida que se incrementa el uso de robots en las empresas chilenas, surge la necesidad de contar con personal capacitado para operarlos y mantenerlos. Esto requiere habilidades técnicas específicas, así como habilidades analíticas y resolutivas para solucionar problemas relacionados con los robots. Es fundamental invertir en la formación y capacitación del personal para aprovechar al máximo las ventajas que la robótica ofrece a las empresas chilenas (Bustamante y Dávila, 2020).

La implementación de robots en empresas chilenas también abre nuevas oportunidades de negocio. La automatización de tareas permite a las empresas expandirse a nuevos mercados o sectores, lo que puede impulsar su crecimiento y desarrollo. Además, la robótica también puede mejorar la competitividad de las empresas en el mercado global, al permitirles ofrecer productos y servicios de manera más eficiente y efectiva (Alfonso y Torres, 2022).

Sin embargo, la implementación de robots en empresas chilenas también plantea riesgos y desafíos éticos. A medida que los robots se vuelven más autónomos e inteligentes, surge la preocupación por el reemplazo de empleos humanos. Además, también existen preocupaciones sobre la privacidad de los datos y la responsabilidad por acciones realizadas por robots. Es necesario abordar estos desafíos éticos para garantizar una implementación responsable de la robótica en las empresas chilenas y mitigar cualquier impacto negativo que pueda surgir (Europea, 2022).

2.3.1.5 Inteligencia artificial

La implementación de la transformación digital en empresas en Chile se ve altamente beneficiada por el uso de la inteligencia artificial. Esta tecnología permite automatizar procesos y tomar decisiones basadas en datos, lo que agiliza y optimiza las operaciones de una empresa. La inteligencia artificial es capaz de analizar grandes cantidades de información en tiempo real, identificar patrones y tendencias, y generar recomendaciones precisas para la toma de decisiones estratégicas. Esto resulta fundamental para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse competitivo (Gavela, 2022).

En el ámbito de la planificación estratégica, la inteligencia artificial puede ser una herramienta invaluable para las empresas chilenas. Al utilizar algoritmos y análisis de datos, esta tecnología puede aislar patrones y tendencias que permiten a las empresas tomar decisiones más informadas y anticiparse a los cambios. La inteligencia artificial puede analizar datos históricos, evaluar diferentes escenarios futuros y generar recomendaciones basadas en evidencia empírica. Esto ayuda a las empresas a desarrollar planes estratégicos más sólidos y efectivos (Castro, 2022).

Los beneficios de utilizar la inteligencia artificial en la planificación estratégica son significativos. Esta tecnología puede ayudar a reducir costos al automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia operativa al optimizar procesos internos. Además, al proporcionar información precisa y oportuna para la toma de decisiones, la inteligencia artificial aumenta la competitividad de las empresas chilenas. La capacidad de analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real permite identificar oportunidades comerciales, anticiparse a las necesidades del mercado y ofrecer productos o servicios personalizados (Riffo, 2022).

Sin embargo, las empresas chilenas también enfrentan desafíos al implementar la inteligencia artificial, siendo uno de los principales, la falta de conocimiento y experiencia en el uso de tecnologías avanzadas. Muchas empresas carecen de personal capacitado para implementar y gestionar sistemas de inteligencia artificial. Además, las variables éticas y legales relacionadas con el uso de datos personales, puede generar resistencia de los clientes y conflicto con las regulaciones vigentes (Vega, Troncoso y Herrera, 2020).

Para superar estos desafíos, es fundamental invertir en capacitación y formación para el personal. Las empresas deben proporcionar a sus empleados las habilidades necesarias para utilizar la inteligencia artificial de manera efectiva y ética. Además, es importante establecer políticas claras sobre el uso ético de los datos y cumplir con las regulaciones vigentes en materia de protección de datos. Esto ayudará a generar confianza tanto interna como externamente y garantizará que el uso de la inteligencia artificial sea beneficioso para todas las partes involucradas (Alonso, 2021).

Existen ejemplos concretos de empresas chilenas que han implementado con éxito la inteligencia artificial en su planificación estratégica. Por ejemplo, algunas empresas del sector minorista han utilizado algoritmos de aprendizaje automático para predecir la demanda futura y optimizar sus inventarios. En el sector bancario, algunas instituciones han utilizado chatbots impulsados por inteligencia artificial para brindar atención al cliente las 24 horas del día, los 7 días de la semana. En la industria manufacturera, algunas empresas han utilizado robots autónomos impulsados por inteligencia artificial para mejorar la eficiencia en sus líneas de producción (Ciro-Gallo, 2021).

En cuanto a las perspectivas futuras, se espera que la inteligencia artificial juegue un papel cada vez más relevante en la planificación estratégica de las empresas chilenas. A medida que avanza la tecnología, se espera que la inteligencia artificial sea capaz de analizar y procesar datos aún más complejos y generar recomendaciones aún más precisas, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, identificar oportunidades y mantenerse competitivas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente (Morales, 2020).

2.3.1.6 Blockchain

La tecnología blockchain ha adquirido una gran relevancia en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Esta tecnología se basa en un registro distribuido y descentralizado de transacciones, lo que permite garantizar la seguridad, confiabilidad de los datos almacenados y su capacidad de crear registros inmutables, transparentes y trazables, ha mejorado la eficiencia en procesos empresariales (Rojas, 2021).

En el contexto empresarial chileno, la tecnología blockchain puede mejorar significativamente la seguridad y transparencia de los procesos. Al utilizar algoritmos criptográficos avanzados, esta tecnología garantiza la integridad de los datos almacenados, evitando así posibles manipulaciones o fraudes. Además, al ser un sistema descentralizado, no existe un punto único de falla, lo que aumenta aún más la seguridad de las transacciones (Posada, 2021).

Una de las ventajas más destacadas del uso de blockchain en empresas chilenas es su aplicación en la gestión de contratos y transacciones financieras. Al utilizar contratos inteligentes basados en blockchain, es posible automatizar y agilizar los procesos relacionados con el intercambio de activos digitales. Esto no solo reduce los costos asociados a intermediarios tradicionales, sino que también mejora la eficiencia y reduce el riesgo de errores humanos (Werner y Zamora, 2018).

Otro aspecto relevante del uso de blockchain en empresas chilenas es su capacidad para agilizar los procesos de verificación y validación de información. Gracias a su estructura descentralizada y a sus mecanismos criptográficos, esta tecnología permite verificar rápidamente la autenticidad e integridad de los datos almacenados. Esto resulta especialmente útil en sectores como la logística, donde es necesario verificar la procedencia y el estado de los productos (Andía, 2022).

Sin embargo, la implementación de blockchain en empresas chilenas también presenta desafíos y obstáculos. Uno de los principales desafíos es la falta de conocimiento y comprensión sobre esta tecnología. Muchas empresas aún no comprenden completamente cómo funciona blockchain y cómo puede beneficiar sus procesos. Además, existen barreras regulatorias y legales que pueden dificultar su adopción masiva (Espinoza, 2019).

La tecnología blockchain tiene aplicaciones en diferentes sectores empresariales en Chile. Por ejemplo, en el sector de la salud, podría utilizarse para garantizar la seguridad y privacidad de los registros médicos electrónicos. En el ámbito educativo, podría utilizarse para verificar las credenciales académicas de los estudiantes (Aranda, 2019).

Finalmente, el uso de blockchain ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y reducir costos en empresas chilenas. Al eliminar intermediarios y automatizar procesos, esta tecnología permite agilizar las transacciones y reducir los tiempos de espera. Además, al ser un sistema descentralizado, reduce los costos asociados a la confianza entre las partes involucradas en una transacción (Valverde, Kong, Bujaico y otros, 2022).

En resumen, la tecnología blockchain juega un papel fundamental en la implementación de la transformación digital en empresas chilenas. Su capacidad para mejorar la seguridad y transparencia de los procesos empresariales, así como su potencial aplicación en diferentes sectores empresariales, hacen que sea una herramienta clave para mejorar la eficiencia y reducir costos. Sin embargo, su implementación también presenta desafíos y obstáculos que deben ser abordados para aprovechar al máximo sus beneficios (Franjola, 2021).

2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional juega un papel fundamental en el éxito de cualquier iniciativa de transformación digital, ya que define los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. Una cultura organizacional sólida y orientada hacia la innovación y el cambio facilita la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales. En el contexto específico de las empresas en Chile, la importancia de la cultura organizacional radica en su capacidad para impulsar la implementación exitosa de la transformación digital. (Franjola, 2021).

La planificación estratégica proporciona una visión clara del futuro deseado de la empresa y establece los objetivos y acciones necesarios para alcanzarlo. Cuando esta planificación estratégica está alineada con la transformación digital, se crea un marco sólido que guía a toda la organización hacia el cambio digital. La cultura organizacional arraigada en la planificación estratégica es especialmente relevante en el contexto chileno, donde las empresas enfrentan desafíos únicos en términos de competitividad y adaptabilidad a los cambios tecnológicos (Cathles, Leblanc y Suaznábar, 2023).

La transformación digital implica cambios en múltiples áreas funcionales dentro de una empresa, por lo que es crucial contar con un ambiente colaborativo donde los empleados puedan compartir conocimientos, ideas y experiencias para impulsar el proceso de cambio. Una cultura organizacional basada en la colaboración y el trabajo en equipo fomentará la implementación efectiva de la transformación digital al permitir una comunicación fluida entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos (Servín-Vega, 2021).

La transformación digital requiere que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos relacionados con las tecnologías digitales, haciendo este proceso menos atractivo, lo que puede generar mayores costos para la empresa, . Una cultura organizacional abierta al aprendizaje continuo facilitará la adopción de estas nuevas competencias y acelerará el proceso de transformación digital. En el contexto chileno, donde la brecha digital es un desafío importante, una cultura que promueva el aprendizaje continuo y brinde oportunidades de capacitación y desarrollo será fundamental para cerrar esta brecha y garantizar una implementación exitosa de la transformación digital (Guerrero, 2019).

La transformación digital implica la adopción de nuevas tecnologías y enfoques disruptivos, por lo que es fundamental contar con una cultura organizacional orientada hacia la innovación. Una cultura que fomente la experimentación, el pensamiento creativo y la búsqueda constante de mejoras permitirá a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios digitales y aprovechar las oportunidades que estos ofrecen. En el contexto chileno, donde la innovación es un factor clave para el crecimiento económico, una cultura organizacional orientada hacia la innovación será especialmente relevante para impulsar la implementación exitosa de la transformación digital (López T., 2021).

La transformación digital tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente a través de soluciones digitales. Una cultura organizacional centrada en el cliente garantiza que todas las decisiones y acciones estén orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, lo que facilita la adopción de tecnologías digitales que mejoren su experiencia. En el contexto chileno, una cultura centrada en el cliente será esencial para mantenerse competitivo en un entorno digital (Vaca, 2018).

La transformación digital implica cambios constantes y rápidos, por lo que es fundamental contar con una cultura flexible y adaptable que pueda responder ágilmente a los nuevos desafíos y oportunidades. Una cultura organizacional flexible permitirá a las empresas ajustar sus estrategias y procesos según sea necesario para aprovechar al máximo los beneficios de la transformación digital. En el contexto chileno, donde la incertidumbre económica y tecnológica es alta, una cultura organizacional flexible y adaptable será crucial para garantizar una implementación exitosa de la transformación digital (López P., 2022).

2.4.1 Transformación organizacional e innovación

La transformación organizacional es un proceso fundamental en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Este proceso implica cambios profundos en la estructura, cultura y procesos de la empresa, con el objetivo de adaptarse a las nuevas tecnologías y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital. La transformación organizacional permite a las empresas mejorar su eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones, aumentar su productividad y desarrollar una mayor capacidad de adaptación al cambio. Además, brinda a las empresas una ventaja competitiva en el mercado al permitirles aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital (Bustos, 2023).

La implementación de un proceso de transformación organizacional e innovación puede generar numerosos beneficios para una empresa. Entre estos beneficios se encuentran una mayor eficiencia operativa, lo cual se traduce en una reducción de costos y tiempos de producción. Asimismo, este proceso permite mejorar la toma de decisiones al contar con información más precisa y actualizada. Además, la implementación de un proceso de transformación organizacional e innovación puede aumentar la productividad de los empleados al facilitarles el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas. Por otro lado, este proceso también brinda a las empresas una mayor capacidad de adaptación al cambio, lo cual es fundamental en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo (Bustamante y Davila, 2020).

Sin embargo, durante el proceso de transformación organizacional e innovación pueden surgir diversos desafíos que deben ser superados para lograr el éxito. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio

por parte de los empleados. Muchas veces, los empleados se sienten amenazados por los cambios propuestos y pueden mostrar resistencia a abandonar sus prácticas habituales. Otro desafío importante es la falta de recursos financieros y tecnológicos para llevar a cabo la transformación. La implementación de nuevas tecnologías y procesos puede requerir una inversión significativa, la cual puede resultar difícil de obtener en algunos casos. Además, la falta de liderazgo y visión estratégica también puede dificultar el proceso de transformación organizacional e innovación (Werner y Zamora, 2018).

Para superar los desafíos mencionados anteriormente, es necesario implementar diversas estrategias. Una estrategia clave es establecer una comunicación efectiva con los empleados, explicando los beneficios y objetivos del proceso de transformación. Asimismo, es fundamental invertir en capacitación y desarrollo del talento humano para asegurar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios propuestos. Otra estrategia importante es realizar una inversión adecuada en tecnología, asegurándose de contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo la transformación. Además, es fundamental establecer metas claras y medibles que permitan evaluar el progreso del proceso de transformación (Palazzo, 2022).

A través de la planificación estratégica, las empresas pueden definir sus objetivos a largo plazo, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos y asignar los recursos adecuados para su ejecución. La planificación estratégica permite a las empresas tener una visión clara de hacia dónde quieren dirigirse y cómo lograrlo. Además, esta herramienta les permite anticiparse a las tendencias del mercado y identificar oportunidades de innovación (Cruz-Aguayo y Díaz, 2022).

La planificación estratégica también ayuda a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Al tener una visión clara de sus objetivos y contar con un plan de acción definido, las empresas pueden identificar oportunidades de negocio y desarrollar estrategias para aprovecharlas. La planificación estratégica permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas, lo cual es fundamental en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo (Aguilera, 2020).

Por último, contar con un liderazgo fuerte y comprometido es fundamental en el proceso de transformación organizacional e innovación. Un líder sólido es capaz de motivar y guiar a los empleados durante el proceso de cambio, establecer una visión clara y comunicarla de manera efectiva, y tomar decisiones estratégicas que impulsen la transformación digital en la empresa. El liderazgo también juega un papel importante en la gestión del cambio, ayudando a superar la resistencia al cambio por parte de los empleados y fomentando una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el aprendizaje continuo (Posada, 2021).

2.4.2 Estructura de una transformación organizacional

La importancia de contar con una estructura organizacional sólida para llevar a cabo una transformación digital en empresas en Chile radica en su capacidad para definir cómo se distribuyen las responsabilidades, los roles y las funciones dentro de la empresa. Esta distribución es fundamental para implementar con éxito una transformación digital, ya que permite establecer claridad en cuanto a quién es responsable de cada aspecto del proceso y asegurar que todas las áreas relevantes estén involucradas. Una estructura organizacional sólida también facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos y departamentos, lo cual es crucial para garantizar la alineación de los esfuerzos y evitar duplicaciones o conflictos (Navarro, 2020).

La necesidad de establecer un equipo de liderazgo fuerte y comprometido para impulsar la transformación digital en la empresa es fundamental. Este equipo debe estar compuesto por personas con habilidades y conocimientos en tecnología, así como también en gestión del cambio y estrategia empresarial. La presencia de líderes capacitados en estas áreas garantiza que se tomen decisiones informadas y estratégicas durante todo el proceso de transformación. Además, un equipo de liderazgo comprometido puede inspirar a otros empleados a participar activamente en la transformación digital, generando un ambiente propicio para el cambio y fomentando una cultura organizacional orientada hacia la innovación (Rojas, 2021).

La importancia de contar con un plan estratégico claro y bien definido para guiar la implementación de la transformación digital radica en su capacidad para proporcionar una hoja de ruta clara y coherente. Este plan debe incluir objetivos claros, metas medibles y plazos realistas, así como también identificar los recursos

necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación. Un plan estratégico bien elaborado permite a la empresa establecer prioridades, asignar recursos de manera eficiente y evaluar el progreso a lo largo del tiempo. Además, proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y facilita la comunicación y alineación entre los diferentes niveles de la organización (Servín-Vega, 2021).

La necesidad de involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de transformación digital es crucial para su éxito. Esto implica comunicar claramente los objetivos y beneficios, así como también capacitar a los empleados en nuevas tecnologías y habilidades digitales. La participación activa de todos los empleados es esencial para asegurar que se aproveche el potencial de la transformación digital y se minimicen las resistencias al cambio. Además, involucrar a todos los niveles de la organización permite aprovechar el conocimiento y experiencia de cada individuo, generando ideas innovadoras y soluciones creativas (Arrazabal, 2022).

La importancia de establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso y el impacto de la transformación digital radica en su capacidad para proporcionar una evaluación objetiva del éxito o fracaso de las iniciativas digitales implementadas. Estos KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y permitir evaluar tanto los resultados cuantitativos como cualitativos del proceso de transformación. La utilización adecuada de KPIs facilita la toma de decisiones basada en datos, identifica áreas que requieren mejoras o ajustes y permite realizar ajustes oportunos para maximizar el impacto positivo (Vaca, 2018).

La necesidad de fomentar una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el cambio es fundamental para el éxito de la transformación digital. Esto implica promover la colaboración, el aprendizaje continuo y la experimentación dentro de la empresa, así como también reconocer y recompensar los logros relacionados con la transformación digital. Una cultura organizacional que valore y fomente la innovación, propicia la generación de ideas disruptivas y soluciones creativas. Además, promueve una mentalidad abierta al cambio y facilita la adopción de nuevas tecnologías por parte de los empleados (Alonso, 2021).

La importancia de contar con un proceso de gestión del cambio efectivo para minimizar la resistencia y maximizar la adopción procesos digitales, radica en su capacidad para garantizar una transición suave y exitosa. Este proceso debe incluir una comunicación clara y constante, así como también capacitación a los empleados durante el proceso. La gestión del cambio implica identificar las barreras o resistencias al cambio, desarrollar estrategias para superarlas e involucrar activamente a los empleados en el proceso. Un proceso efectivo de gestión del cambio permite minimizar los impactos negativos del cambio, maximizar los beneficios esperados y asegurar que la transformación digital sea sostenible a largo plazo (Monroy y Bernal, 2022).

2.4.3 Formadores de cultura

Los formadores de cultura desempeñan un papel crucial en la implementación de la transformación digital en empresas en Chile. Estos líderes y empleados tienen la capacidad de influir en las actitudes, comportamientos y valores de los demás miembros de la organización. En el contexto de la transformación digital, los formadores de cultura son fundamentales para promover una mentalidad abierta al cambio y a la adopción de nuevas tecnologías (Rincón, 2020). Para fomentar una mentalidad abierta al cambio, los formadores de cultura deben comunicar los beneficios y oportunidades que ofrece la transformación digital. Además, es importante que demuestren su propia disposición para aprender y adaptarse a las nuevas tecnologías. Asimismo, pueden promover un ambiente colaborativo donde se valoren las ideas innovadoras y se fomente el aprendizaje continuo (Guerrero, 2019).

Los formadores de cultura tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados hacia la transformación digital. Para lograr esto, es necesario que establezcan metas claras relacionadas con esta transformación. Además, deben proporcionar capacitación y recursos adecuados para que los empleados puedan adquirir las habilidades necesarias. También es importante reconocer y recompensar los esfuerzos individuales y colectivos, así como crear un ambiente seguro donde se permita cometer errores y aprender de ellos (Arango, 2021).

La transmisión de valores es esencial para una exitosa implementación de la transformación digital. Los formadores de cultura pueden transmitir valores como la apertura al cambio, la innovación, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo a través de su propio ejemplo, además, deben alinear las prácticas y políticas organizacionales a esos valores. Asimismo, es fundamental promover una cultura de retroalimentación y mejora continua (Franjola, 2021).

Es importante contar con formadores de cultura en todos los niveles jerárquicos de la organización para asegurar una implementación exitosa de la transformación digital. No basta con que solo los líderes de alto nivel impulsen esta transformación, sino que se requiere el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización (Andia, 2022).

La identificación y desarrollo de formadores de cultura en una organización es un proceso clave. Para identificar a los posibles formadores de cultura, se deben evaluar su actitud hacia el cambio, su capacidad para influir en otros miembros del equipo y su disposición para aprender y adaptarse a nuevas tecnologías. Una vez identificados, es necesario brindarles oportunidades de desarrollo y capacitación para fortalecer sus habilidades como formadores de cultura (Trejo, 2018).

La medición del impacto de los formadores de cultura en la implementación de la transformación digital es fundamental. Esto implica evaluar indicadores como la adopción y utilización efectiva de las nuevas tecnologías, el grado de colaboración entre equipos y departamentos, la satisfacción y compromiso de los empleados, así como el logro de metas relacionadas con la transformación digital. Estas mediciones permiten identificar áreas que requieren mayor atención o ajustes en la estrategia de transformación digital (Ortiz, 2019).

2.4.4 Cultura Meta

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el proceso de implementación de la transformación digital en empresas en Chile. La cultura meta, entendida como los valores, creencias y comportamientos que deben ser adoptados por todos los miembros de la organización, es especialmente

relevante para lograr una transformación digital exitosa. Esta cultura meta debe estar alineada con los objetivos y valores de la transformación digital, ya que, si los empleados no comparten esta visión, es probable que se genere resistencia al cambio y dificultades para adoptar nuevas tecnologías y procesos (Alfonso y Torres, 2022).

La influencia de la cultura meta en el éxito o fracaso de la implementación de la transformación digital radica en su capacidad para generar un ambiente propicio para el cambio. Una cultura organizacional arraigada en valores tradicionales o resistentes al cambio puede obstaculizar la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales. Por otro lado, una cultura meta que fomente una mentalidad abierta al cambio, disposición para aprender nuevas habilidades digitales, colaboración entre equipos y departamentos, y un enfoque centrado en el cliente puede facilitar la implementación exitosa de la transformación digital (Castro, 2022).

Para fomentar una cultura meta adecuada para la implementación de la transformación digital, es necesario llevar a cabo diversas actividades. Entre ellas se encuentran capacitaciones y talleres destinados a desarrollar habilidades digitales en los empleados. Asimismo, es fundamental establecer una comunicación clara sobre los objetivos y beneficios de la transformación digital, para que todos los miembros de la organización comprendan su importancia y estén motivados a participar activamente en ella. Además, se pueden implementar mecanismos de reconocimiento y recompensas para aquellos empleados que adopten activamente las nuevas tecnologías, lo cual contribuirá a fortalecer la cultura meta (Vidal y Delgado, 2023).

La medición del progreso y el impacto de la cultura meta en la implementación de la transformación digital puede realizarse a través de indicadores clave de desempeño. Estos indicadores pueden estar relacionados con la adopción de tecnología por parte de los empleados, el nivel de colaboración entre equipos y departamentos, así como también con la satisfacción del cliente. Estas métricas permitirán evaluar el avance hacia una cultura meta favorable a la transformación digital y realizar ajustes necesarios en el proceso (López T., 2021).

Sin embargo, existen desafíos y obstáculos comunes que pueden surgir al intentar desarrollar una cultura meta para la implementación de la transformación digital. La resistencia al cambio es uno de ellos, ya que

algunos empleados pueden sentirse amenazados por las nuevas tecnologías o temer perder su puesto de trabajo. Además, puede haber una falta generalizada de habilidades digitales en los empleados, lo cual dificulta su adaptación a las nuevas herramientas y procesos digitales. Otros obstáculos incluyen la falta de recursos financieros y tecnológicos para llevar a cabo la transformación digital, así como la falta de apoyo y compromiso por parte del liderazgo, lo cual puede generar desmotivación y escepticismo entre los empleados (Morales, 2020).

2.4.5 Cierre de brechas

La identificación y cierre de las brechas existentes en las empresas chilenas antes de implementar la transformación digital es de vital importancia para garantizar el éxito de este proceso. Estas brechas pueden manifestarse en diferentes aspectos, como procesos ineficientes, tecnologías obsoletas o falta de habilidades digitales en el personal. Sin abordar estas brechas previamente, la implementación de la transformación digital puede resultar en un fracaso o en resultados subóptimos (Riffo, 2022).

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la identificación de las brechas existentes en los procesos, tecnologías y habilidades de una empresa. A través de un análisis exhaustivo, se pueden detectar áreas problemáticas y determinar qué aspectos necesitan ser mejorados o actualizados. La planificación estratégica permite evaluar el estado actual de la empresa y establecer una visión clara del estado deseado después de la implementación de la transformación digital (Óparadigmas, Roberts, Rojas y Rojas, 2023).

Es fundamental establecer metas claras y realistas para cerrar las brechas identificadas durante el proceso de planificación estratégica. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART). Al establecer metas claras, se proporciona una dirección clara a seguir y se motiva al personal a trabajar hacia el cierre efectivo de las brechas identificadas (Pérez y Espinoza, 2016).

Asignar recursos adecuados es esencial para cerrar las brechas identificadas durante el proceso de planificación estratégica. Esto implica asignar tanto recursos financieros como personal capacitado para llevar

a cabo las acciones necesarias. Es importante contar con un presupuesto suficiente para invertir en tecnología actualizada y capacitación del personal. Además, se debe asegurar que el personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para implementar la transformación digital de manera efectiva (Carozzi, 2022).

La planificación estratégica permite priorizar las acciones necesarias para cerrar las brechas identificadas, asegurando que se aborden primero aquellas que tienen un mayor impacto en la transformación digital. Esto implica evaluar el impacto potencial de cada brecha identificada y determinar cuáles son las más críticas para abordar en primer lugar. Al priorizar adecuadamente las acciones, se maximiza el impacto de la transformación digital en la empresa (Bustamante y Dávila, 2020).

Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) es fundamental para medir el progreso en el cierre de brechas y evaluar el éxito de la implementación de la transformación digital. Estos indicadores permiten monitorear los avances realizados y evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos. Al tener métricas claras, se puede realizar un seguimiento objetivo del progreso y realizar ajustes si es necesario (Bustos, 2023).

La planificación estratégica juega un papel crucial en el monitoreo y ajuste continuo de las acciones tomadas para cerrar las brechas. A través de una evaluación constante, se puede determinar si las acciones están produciendo lo esperado o si es necesario realizar cambios en la estrategia. La capacidad de adaptarse a medida que surgen nuevos desafíos o se identifican nuevas brechas es fundamental para garantizar el éxito a largo plazo (Valverde, Kong, Bujaico y otros, 2022).

Capítulo III Diseño metodológico

3.1 Paradigma investigativo

Para esta investigación, se emplea un paradigma positivista y el uso de métodos cuantitativos y cualitativos los que se estudian mediante técnicas interpretativas y de estadística, que sirven para entender el fenómeno desde una perspectiva holística (Martínez, 2010).

El paradigma holístico se encuentra referido al uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para la exposición y el estudio de los datos (Hurtado, 2010).

Estos tipos de investigación incluyen investigaciones cualitativas, cuantitativas o mixtas, y su elección dependerá de los objetivos y las preguntas de investigación planteadas (Rueda, 2023).

Una investigación mixta combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del tema. Esto puede implicar combinar entrevistas con análisis estadísticos o realizar un estudio longitudinal que combine observaciones a largo plazo con mediciones numéricas. Esta combinación de enfoques permite obtener una visión más amplia y profunda de la importancia de la planificación estratégica en relación con la transformación digital, al integrar tanto las perspectivas subjetivas como los datos objetivos (Flores, 2020).

3.2 Tipo de investigación

Seleccionar el tipo de investigación adecuado es crucial para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Para lograr esto, se deben considerar factores como el alcance del estudio, los recursos disponibles y las limitaciones del contexto en el que se llevará a cabo la investigación. De esta manera, se podrá obtener información precisa y relevante que contribuya al conocimiento sobre la importancia de la planificación estratégica en relación con la transformación digital en empresas chilenas (López P., 2022).

Para ello, se desarrollaron una cadena de procesos de investigación, las que permiten formular y desarrollar las contestaciones a las preguntas efectuadas anteriormente, con la posibilidad de saber los antecedentes y formular sugerencias con el fin de mejorar el sistema de planificación estratégica en las empresas; y todo producto de poder trabajar con herramientas de cuestionarios para ganar una mayor información no tanto de documentos, sino que, también de las opiniones de los especialistas en transformación digital ven este proceso, para ello la cadena del proceso de investigación inicia por plantear el problema y establecer las preguntas de la investigación, desarrollo del marco teórico, definir el tipo de investigación, definir las variables, seleccionar el diseño de la investigación, seleccionar el universo y extraer la muestra, recolección de datos (instrumento de medición y validación del instrumento), análisis de datos obtenidos y presentación de los resultados (Gonzalez, Riveras y Gonzalez, 2011).

El análisis de los datos recolectados se llevará a cabo mediante técnicas estadísticas descriptivas y analíticas inferenciales. Se busca identificar patrones y tendencias en la relación entre la planificación estratégica y la implementación de la transformación digital en las empresas chilenas. Se utilizarán medidas de tendencia central, como medias y medianas, así como pruebas de significancia estadística para evaluar las diferencias entre grupos (Arias, 2012).

3.3 Diseño de investigación

Para el diseño de la investigación se considera una investigación no experimental, que observa fenómenos que ocurren en un contexto natural y luego los analiza (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En tanto la investigación de campo considera recopilar todo directamente de la realidad de la persona o el evento que se investiga, sin manipular ni controlar ninguna variable o categoría, es decir el investigador recibe información, pero no cambia las condiciones existentes. Según lo anterior, tiene el carácter de investigación no experimental.

Los datos secundarios de fuentes bibliográficas, por supuesto, también se utilizan en la investigación de campo, especialmente para desarrollar marcos teóricos a partir de ellos. El diseño bibliográfico para la investigación será de manera transeccional o transversal, en donde la información que se ocupe para desarrollar las herramientas necesarias para el desarrollo y proceso de investigación solo se consulta una sola vez. Es por lo que, la información que se consiga, para esta investigación, será utilizada de todas las formas posibles, para poder conseguir el desarrollo, las sugerencias y la conclusión del tema investigativo. (Arias, 2012).

3.4 Población y muestra

La población es la suma de los fenómenos estudiados en los que las unidades tienen características comunes, las que se componen de elementos con características comunes. De allí que, para la recaudación de información se utilizarán fuentes secundarias dada las dificultades de la situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Los estudios con los que se cuentan solo tratan el fenómeno de la transformación digital de forma global, no el motivo por el cual no se desarrolla de forma más expedita. Por estas razones, será de carácter no probabilístico y por conveniencia, ya que, la información de estudio será por entidades externas de las empresas, pero que se encargan del desarrollo, control, ayuda, entre otras; pero que generan una información factible y válida del proceso con la que ejerce cada una de ellas. En esta investigación, la información de fuentes secundarias se desarrolla mediante consulta a expertos; todo esto mediante una encuesta para luego ser estudiada y analizada (Tamayo y Tamayo, 2000).

La población estuvo conformada por expertos en el área de transformación digital, quienes en los últimos años hayan participado o estén participado en procesos de transformación digital en grandes empresas y/o pymes en la región Metropolitana de Chile, a su vez estos fueron segmentados según su nivel de participación en los procesos, siendo diferenciados como líderes de proyectos (alta participación), analistas senior (participación media) y analistas (baja participación). La alta participación implica que estuvieron participando en todas las etapas del proceso de transformación, en caso contrario la baja participación implica que solo participaron en una de las etapas del proceso.

La muestra consta de 40 encuestas realizadas a especialistas en el área de transformación digital, de los cuales 37 confirmaron en la encuesta haber participado o estar participando un proceso de transformación digital, en tanto 3 de ellos indicaron que no han participado en un proceso de transformación digital.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La investigación no tiene sentido sin métodos de recopilación de datos; estos métodos pueden confirmar lo anterior y cada tipo de investigación determina la técnica a utilizar, y cada técnica determina su instrumento o herramienta a utilizar (Bavaresco, 2013).

En el marco de esta investigación, se utilizaron diversas técnicas de recolección de información con el fin de obtener datos relevantes sobre la implementación de la transformación digital en empresas chilenas, su relación con la planificación estratégica y la cultura organizacional.

Entre las técnicas utilizadas se encuentran las entrevistas, las encuestas y el análisis documental. Estas técnicas permitieron obtener información detallada sobre los procesos y estrategias utilizados por las empresas para llevar a cabo la transformación digital, así como también identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en este proceso (Servín-Vega, 2021).

La entrevista es bastante común en las investigaciones, ya que se trata de una investigación de campo, por la adquisición de la información relevante mediante entrevistas. Se puede decir que la entrevista es una relación directa que se da entre el investigador y el objeto del estudio, con la finalidad de obtener los testimonios necesarios para la elaboración y desarrollo de la investigación (Martínez, 2010).

Esta investigación es de campo, ya que, esta investigación se basa en entrevista individuales y encuestas para lograr el objetivo planteado.

Por esta razón, el investigador determina que la recolección de los datos depende del tipo de investigación que se utilice, ya que, esta es la que conduce a la verificación y comprobación del problema que se plantea; así

se especifica que en esta investigación se utiliza la observación indirecta o información secundaria. (Bavaresco, 2013).

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

La evaluación de la implementación de la transformación digital en empresas en Chile requiere contar con un instrumento válido y confiable que permita obtener resultados precisos y confiables. La validez del instrumento se refiere a la capacidad de medir de manera precisa el fenómeno que se pretende evaluar. Para determinar la validez del instrumento, se utilizarán diferentes criterios, como la revisión de expertos y el análisis de contenido. La revisión de expertos consiste en someter el instrumento a la evaluación de especialistas en el tema, quienes analizarán su pertinencia y adecuación a los objetivos de la investigación. Por otro lado, el análisis de contenido implica examinar las preguntas del instrumento para asegurar que estén relacionadas con las variables que se pretenden medir (Pérez y Espinoza, 2016).

La validez se refiere al grado en que una herramienta de medición realmente mide la variable que pretende medir y sus capacidades, pudiendo dividir la validez de contenido que se divide en criterios de verificación y de validez (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La validación del instrumento de recolección de datos mediante triangulación se encuentra en la comparación de los resultados de la propia entrevista con los obtenidos con otras técnicas. El método permite efectuar comparaciones entre preguntas y objetivos, de esta forma, eliminar preguntas que no son consistentes respecto de temas, lo que la categoriza como con alta confiabilidad (Vela, 2001).

En cuanto a las entrevistas se utilizó la técnica de análisis de contenido de experto.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Antes de llevar a cabo una investigación sobre la planificación estratégica y la cultura organizacional en la implementación de la transformación digital, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de la literatura

existente sobre ambos temas. Esta revisión permitirá identificar los principales conceptos teóricos y marcos conceptuales utilizados en investigaciones previas, así como también las brechas o áreas poco exploradas que podrían ser abordadas por el estudio propuesto. Además, esta revisión proporcionará un contexto sólido para fundamentar las preguntas e hipótesis de investigación, así como también para seleccionar las metodologías más adecuadas (Guzmán y Pintag, 2023).

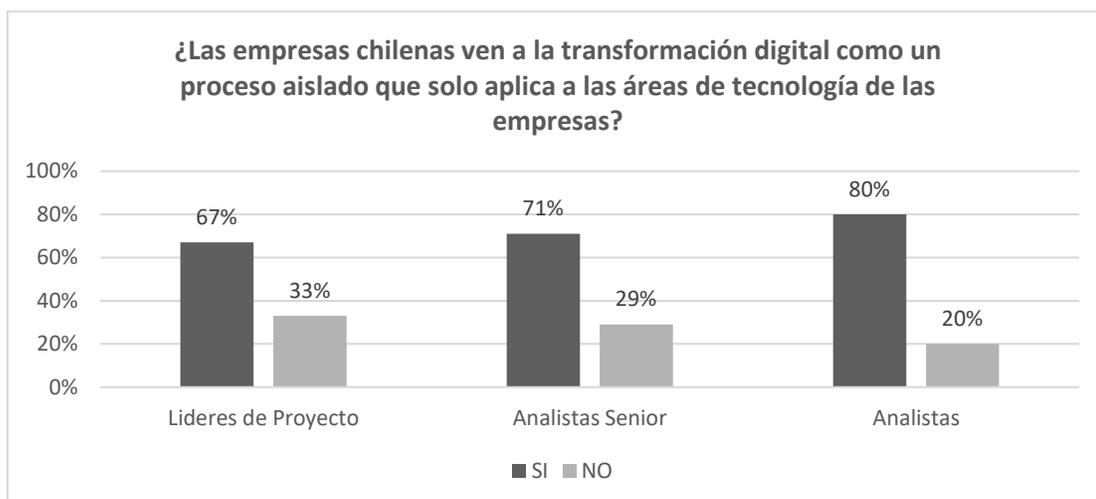
Para el procesamiento de la información cuantitativa se aplicó la estadística descriptiva y analítica inferencial para la organización, presentación y análisis de los datos. En cuanto a la información obtenida de las entrevistas se utilizó el método fenomenológico, que es conocido como el fenómeno que da la conciencia, es decir, la experiencia y sus correlatos objetivos; la experiencia subjetiva, y las diversas operaciones que son claves en la génesis de los fenómenos y la recepción de la conciencia para su organización y para el análisis de la información se aplicó la triangulación de la información obtenida. La contrastación de las perspectivas de los informantes expertos, las teorías relativas y la inferencia del investigador (Martínez, 2010)

En el campo de la transformación digital en empresas, existen diferentes enfoques de investigación que permiten abordar este fenómeno desde distintas perspectivas. Uno de estos enfoques es el cuantitativo, el cual se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para obtener conclusiones objetivas y generalizables. Este enfoque permite medir variables claves relacionadas con la implementación de la transformación digital, como el nivel de adopción tecnológica o los resultados financieros obtenidos. Por otro lado, el enfoque cualitativo se centra en comprender las experiencias y percepciones de los actores involucrados en la transformación digital. A través de técnicas como entrevistas en profundidad o análisis de contenido, este enfoque permite explorar aspectos subjetivos y contextuales que pueden influir en el proceso de implementación (Quiñones, 2020).

Capítulo IV Resultados de la investigación

4.1 Presentación y análisis de resultados

Gráfico 1: Reactivo 1: Según la experiencia de los entrevistados y su nivel de participación en procesos de transformación digital, en su opinión:



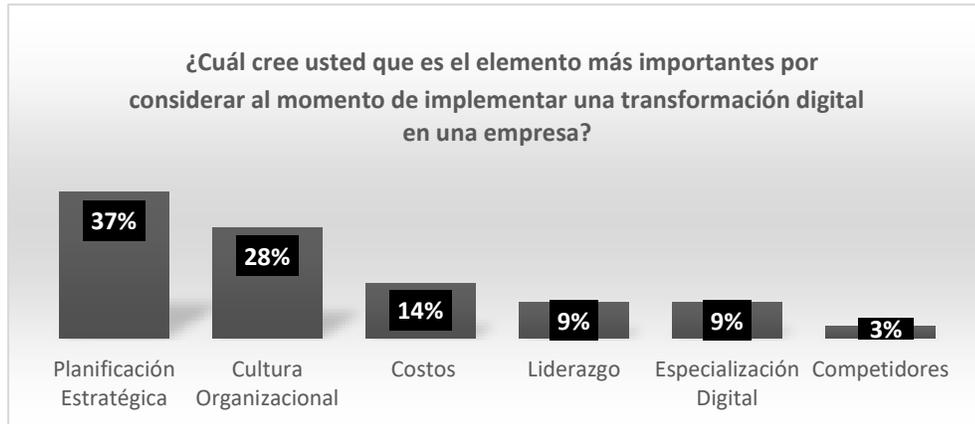
Fuente elaboración propia (2024)

De acuerdo con el gráfico 1 se observa:

Cuadro 1: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.

Encuestado	Contrastación teórica	Reflexión del investigador
De acuerdo con el gráfico 1 se observa que sobre el 60% de los encuestados estima que las empresas chilenas ven a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas.	Dichos resultados coinciden con lo señalado por Drucaroff,(2023), quien señala que la planificación estratégica facilita la alineación entre los objetivos comerciales y los objetivos de transformación digital, al establecer una visión clara y definir objetivos específicos, las empresas pueden asegurarse de que sus esfuerzos de transformación digital estén alineados con su estrategia general y contribuyan a alcanzar sus metas comerciales, garantizando que la transformación digital no sea solo un objetivo aislado, sino una parte integral del plan estratégico global de la empresa.	La transformación digital no es un fin en sí misma, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a conseguir las metas y objetivos. En esa línea, la planificación estratégica juega un rol fundamental, dado que integra a la transformación digital a las metas y objetivos de la empresa, mitigando que este proceso sea visto como un objetivo de un área específica. La planificación estratégica permitirá que la transformación digital sea transversal a todas las áreas de la empresa.

Gráfico 2: Reactivo 2: Según la experiencia de los entrevistados:



Fuente elaboración propia (2024)

De acuerdo con el grafico 2 se observa:

Cuadro 2: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.

Encuestado	Contrastación teórica	Reflexión del investigador
<p>De acuerdo con el grafico 2 se observa que los especialistas asignan la mayor importancia en los procesos de transformación digital a la planificación estratégica con un 37%.</p> <p>El segundo elemento con más importancia, asignada por los especialistas, es la cultura organizacional con un 28%.</p>	<p>Dichos resultados coinciden con lo señalado por Cathles, Leblanc y Suaznábar, (2023), Quienes señalan que la planificación estratégica proporciona una visión clara del futuro deseado de la empresa y establece los objetivos y acciones necesarios para alcanzarlo. Cuando esta planificación estratégica está alineada con la transformación digital, se crea un marco sólido que guía a toda la organización hacia el cambio digital. La cultura organizacional arraigada en la planificación estratégica es especialmente relevante en el contexto chileno, donde las empresas enfrentan desafíos únicos en términos de competitividad y adaptabilidad a los cambios tecnológicos</p>	<p>La planificación estratégica debe ocuparse de la cultura organizacional de una empresa, dado el entorno cambiante en el cual se desarrolla una empresa, es importante crear estrategias que permitan desarrollar una cultura organizacional orientada a la innovación, esto permitirá que cualquier proceso de transformación, mantengan un menor grado de resistencia.</p>

Gráfico 3: Reactivo 3: Según la experiencia de los encuestados sobre transformación y cultura organizacional en empresas chilenas, cual es el nivel de:



Fuente elaboración propia (2024)

De acuerdo con el grafico 3 se observa:

Cuadro 3: Análisis basado en los encuestados, autores y reflexiones.

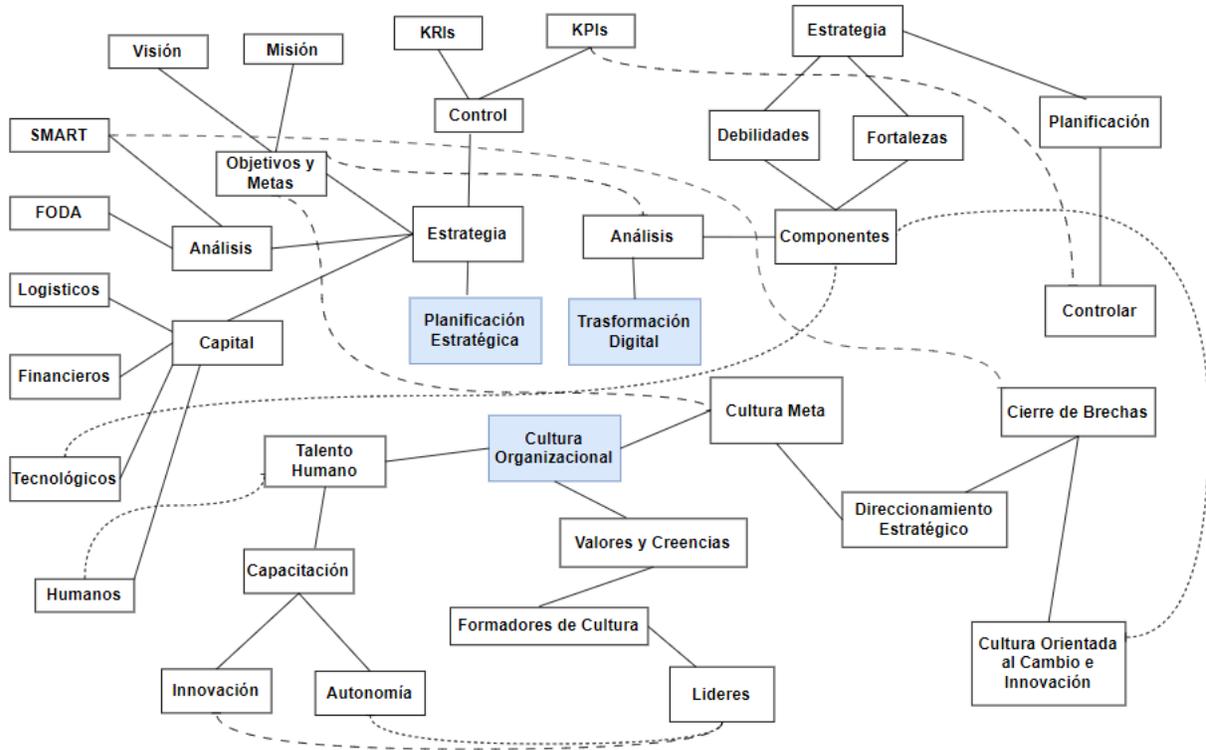
Encuestado	Contrastación teórica	Reflexión del investigador
De acuerdo con el grafico 3 se observa que un 63% de los especialistas indican que, en su experiencia, existe un alto nivel de resistencia en las empresas en integrar cultura digital a la cultura organizacional de las empresas.	Dichos resultados coinciden con lo señalado por Morales (2020) quien indica que existen desafíos y obstáculos comunes que pueden surgir al intentar desarrollar una cultura meta para la implementación de la transformación digital. La resistencia al cambio es uno de ellos, ya que algunos empleados pueden sentirse amenazados por las nuevas tecnologías o temer perder su puesto de trabajo. Además, puede haber una falta generalizada de habilidades digitales en los empleados, lo cual dificulta su adaptación a las nuevas herramientas y procesos digitales.	Es importante desarrollar una cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación, esto permitirá que cualquier proceso de transformación, mantengan un menor grado de resistencia. Según lo anterior, la planificación estratégica debe contemplar procesos de adecuación de la cultura organización. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio por parte de los empleados y directivos, quienes pueden sentirse amenazados por la introducción de nuevas tecnologías o temer perder sus puestos de trabajo

<p>De acuerdo con el grafico 3 se observa que un 51% de los especialistas indican que, en su experiencia, existe un nivel medio de importancia que otorgan las empresas a la cultura digital</p>	<p>Dichos resultados coinciden con lo señalado por Guerrero (2019), quien señala que la transformación digital requiere que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos relacionados con las tecnologías digitales, lo que puede generar mayores costos para las empresas, haciendo este proceso menos atractivo. Una cultura organizacional abierta al aprendizaje continuo facilitará la adopción de estas nuevas competencias y acelerará el proceso de transformación digital. En el contexto chileno, donde la brecha digital es un desafío importante, una cultura que promueva el aprendizaje continuo y brinde oportunidades de capacitación y desarrollo será fundamental para cerrar esta brecha y garantizar una implementación exitosa de la transformación digital</p>	<p>Un nivel medio de importancia que entregan las empresas a la cultura digital implica que las empresas aun subestiman el impacto que la cultura digital tiene en la sociedad actual. Cada día es más relevante integrar la cultura digital a la cultura organizacional de una empresa, con lo que se puede canalizar esa fuerza a los objetivos y metas de las empresas.</p> <p>Toma importancia que la planificación estratégica albergue planes para sus empleados relacionados a capacitar en innovación, tecnológica y transformación digital.</p>
<p>De acuerdo con el grafico 3 se observa que un 62% de los especialistas indican que, en su experiencia, existe un bajo nivel de importancia que otorgan las empresas a la cultura organizacional.</p>	<p>Dichos resultados coinciden con lo señalado por Navarro (2020), quien señala que la importancia de contar con una estructura organizacional sólida para llevar a cabo una transformación digital en empresas en Chile radica en su capacidad para definir cómo se distribuyen las responsabilidades, los roles y las funciones dentro de la empresa. Esta distribución es fundamental para implementar con éxito una transformación digital, ya que permite establecer claridad en cuanto a quién es responsable de cada aspecto del proceso y asegurar que todas las áreas relevantes estén involucradas. Una estructura organizacional sólida también facilita el cambio, la innovación, la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos y departamentos, lo cual es crucial para garantizar la alineación de los esfuerzos y evitar duplicaciones o conflictos</p>	<p>La cultura organizacional es uno de los factores más importantes en la concreción de objetivos y metas en una empresa, una cultura organizacional con vicios provoca que una planificación estratégica no consiga los objetivos trazados.</p> <p>Genera preocupación que las empresas en Chile no desarrollen una cultura organizacional acorde a sus necesidades y más aun que le den poca importancia.</p>

<p>De acuerdo con el grafico 3 se observa que un 62% de los especialistas indican que, en su experiencia, existe un nivel medio de conocimiento sobre tecnología digitales y sus componentes.</p>	<p>Dichos resultados coinciden con lo señalado por Vaca (2018), quien señala que existen diversas herramientas y tecnologías disponibles que facilitan la implementación de la transformación digital en las empresas chilenas. El uso de plataformas digitales permite gestionar de manera eficiente sus procesos internos, así como interactuar con clientes y proveedores de forma ágil y segura. Además, el análisis de datos proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar tendencias y oportunidades en tiempo real. Por último, la automatización de tareas repetitivas y rutinarias permite a las empresas optimizar sus recursos y centrarse en actividades de mayor valor añadido</p>	<p>Aumentar el conocimiento sobre tecnología digitales y sus componentes es un desafío que deben asumir las empresas chilenas en el corto plazo, dado que este conocimiento está relacionado en conocer cómo aplicar esta tecnología a los procesos internos de la empresa, de cara a sus clientes y a la forma de obtener información del entorno, lo que es fundamental para poder resistir los cambios vertiginosos que se ven inmersos los mercados actuales.</p>
<p>De acuerdo con el grafico 3 se observa que un 62% de los especialistas indican que, en su experiencia, existe un nivel medio de conocimiento al evaluar tecnologías digitales según las necesidades actuales y futuras</p>	<p>Dichos resultados coinciden con lo señalado por Órdenes, Roberts, Rojas y Rojas (2023) quienes señalan que la la planificación estratégica en las empresas chilenas debe considerar varias etapas clave. En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades en términos de tecnología y procesos. A continuación, se deben identificar las oportunidades digitales que pueden ser aprovechadas por la empresa, ya sea a través del desarrollo de nuevos productos o servicios o mediante la optimización de los procesos existentes. Finalmente, se debe elaborar un plan detallado que incluya los pasos a seguir, los recursos necesarios y los indicadores clave para evaluar el progreso y el éxito de la transformación digital</p>	<p>Es importante aumentar el nivel de conocimiento al evaluar tecnologías digitales según las necesidades actuales y futuras, siendo fundamental identificar las fortalezas y debilidades en términos de tecnología y procesos, con ello se puede evaluar de mejor forma que es lo que se requiere implementar, como se llevara a cabo y cuando se necesita que se encuentre implementado.</p>

4.2 Análisis de Resultados

Gráfico 4: Mapa de Categorías de entrevistas expertos en transformación digital



Fuente elaboración propia (2024)

De acuerdo con lo observado y extraído de las entrevistas a profundidad se muestra en el gráfico 4 que resultaron del proceso de reducción fenomenológica y de información construidas de las unidades de significados que se extrajeron 3 categorías:

1. Transformación Digital

Los expertos coinciden en que la transformación digital es un proceso de adaptación y creación, el cual suele ser visto como un proceso aislado solo concerniente a las áreas de tecnología de las empresas y que esto se debe a la desinformación o escasa preparación en esta materia, que llevan a cometer errores de implementación, por ello la importancia de contar con estrategias alineadas con los objetivos y metas contenidos en la planificación estratégica de la empresa.

Este desconocimiento lleva a las empresas a confundir transformación digital con el uso de nuevas tecnologías y no efectúan un proceso de transformación que debe estar alineados con la planificación estratégica y con la cultura organizacional de la empresa, por ello coinciden que antes iniciar cualquier proceso, se deben analizar las necesidades, en base a la planificación estratégica y a la cultura organizacional:

En el caso de “transformación digital” se extrajeron cuatro subcategorías:

- a. Análisis de la transformación digital, no debe ser aislado a lo tecnológico, sino que este análisis debe estar basado en los objetivos y metas de la planificación estratégica de la empresa, definiendo que es lo que se necesita, para que se necesita y cuando se necesitan las tecnologías digitales.
- b. Los componentes de la transformación digital no solo son los componentes tecnológicos como la nube, robotización, inteligencia artificial, etc., también son la cultura organizacional, que debe estar lo más orientada posible al cambio, la innovación y a la transformación, y al talento humano.
- c. Fortalezas y Debilidades, al analizar se debe considerar la tecnología, el talento humano y el nivel en el cual se encuentra la cultura organizacional, respecto a su orientación al cambio, innovación y transformación.
- d. Formular estrategias y controlar, dado que el análisis de la situación debe ser efectuado en base a los objetivos y metas de la planificación estratégica, y fueron identificadas las fortalezas y debilidades, se deben formular las estrategias que permitan la implementación de la transformación digital. Este proceso debe ser controlado en sus etapas de implementación, siendo incorporados a los KPIs con los que cuenta la empresa dentro de la planificación estratégica.

2. Planificación estratégica

Los expertos coinciden en que la planificación estratégica es esencial para los procesos de transformación digital, dado que dota a las empresas de una hoja de ruta que permite conocer donde se encuentran y hacia

donde quiere ir, formulando estrategias que permiten establecer objetivos y metas, también fomenta el analizar del entorno externo/interno de la empresa y también busca la eficiencia en la utilización de recursos.

En el caso de “Planificación estratégica” se extrajeron dos subcategorías:

- a. Efectuar un análisis de los objetivos y metas de la empresa. Los objetivos y metas deben contemplar cual es la cultura organizacional meta que requiere la empresa para poder llevar a cabo sus planes, sin una cultura organizacional acorde cualquier intento de transformación será en vano. Por otra parte, los objetivos y metas trasados por la empresa en la planificación estratégica, sirve de apoyo a la transformación digital dado que el análisis de este proceso debe ser en virtud de las necesidades de la empresa, los recursos, el medio, la competencia, etc., por ello los objetivos y metas deben ser claras, medibles, alcanzables y temporales.
- b. Las estrategias definidas por la empresa deben ser controladas en distintas etapas de su implementación, creando indicadores KPIs y KRIs que permitan medir la efectividad de la gestión y posibles riesgos que puedan presentarse. Estos indicadores de control deben contemplar a las estrategias que se estén implementando en la transformación digital, lo que permitirá corregir alguna desviación o anticiparse a algún evento no controlado.

3. Cultura Organizacional

Los expertos coinciden que la cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación son trascendentales a la hora de implementar un proceso de transformación digital en una empresa, pero que no le otorgan la importancia debida, por ello es relevante que dentro de la planificación estratégica de una empresa, se encuentre contenido planes de transformación de la cultura organizacional, a su vez destacan que el interés en las empresas chilenas en desarrollar planes en transformación cultural es bajo.

En el caso de “cultura organizacional” se extrajeron tres subcategorías:

- a. El desarrollo del talento humano en las empresas es fundamental para la implementación de la transformación digital, aumenta el valor del capital humano mediante capacitaciones, que para este proceso deben estar dirigidas a las tecnologías propias de un proceso de transformación digital. El desarrollo del talento humano permite dotar a la persona de autonomía e desarrolla pensamiento disruptivo, lo cual promueve la aparición de líderes que promoverán una cultura organizacional orientada al cambio, a la innovación y a la transformación.

- b. Las empresas no dan el valor a la cultura organizacional, que son un conjunto de valores y creencias que configuran la forma en que los trabajadores interactúan, toman decisiones, como se comportan y desarrollan las actividades laborales diarias, no buscan integrar en la cultura organizacional los valores propios de la empresa, no realizan esfuerzos deliberados por promover los valores culturales que la organización quisiera instaurar como identidad. Sin una adecuación de los procesos orientados a las personas que ejecutan las actividades, considerando que son estas quienes mueven la organización, por tanto, más que la transformación pase por las personas, implica que ellas transiten por el cambio de mentalidad y enfoque. Por ello es importante que la planificación estratégica considere efectuar los cambios necesarios en la cultura organizacional y para ello son necesarios los formadores de cultura, que son personas que trabajan en la empresa y líderes, que fomentan una cultura orientada al cambio, la innovación y la transformación.

- c. La cultura meta, es la cultura organizacional con la que se desea contar y esta se encuentra implícitamente arraigada en los objetivos y metas de la planificación estratégica, sin una cultura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, cualquier plan estará destinado al fracaso. Por ello fomentar una cultura orientada a lo digital mediante el direccionamiento estratégico, que permitirá cerrar brechas en el conocimiento, creencias y valores de la cultura organizacional.

Cuadro 4: Triangulación de la información.

Categoría	Percepción de los informantes	Percepción de los expertos	Contrastación con las teorías referenciales	Opinión del investigador
Transformación Digital	En su mayoría, estiman que las empresas chilenas ven a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas.	Manifiestan que las empresas chilenas consideran a la transformación digital como un proceso propio de las áreas de tecnología, esto debido a la falta de conocimiento	Drucaroff,(2023) señala que la planificación estratégica facilita la alineación entre los objetivos comerciales y los objetivos de transformación digital, al establecer una visión clara y definir objetivos específicos, las empresas pueden asegurarse de que sus esfuerzos de transformación digital estén alineados con su estrategia general y contribuyan a alcanzar sus metas comerciales, garantizando que la transformación digital no sea solo un objetivo aislado, sino una parte integral del plan estratégico global de la empresa.	La planificación estratégica es la que permite integrar un proceso de transformación digital al convertirlo en un objetivo que contribuirá a alcanzar los objetivos generales de la empresa, en ello radica la importancia de la planificación estratégica, dado que da el marco, entrega herramientas, recursos, para desarrollar procesos de transformaciones culturales y digitales en todos los niveles de la empresa
Transformación Digital	La mayor parte de los encuestados consideran que existe un nivel medio de conocimiento sobre tecnología digitales y sus componentes, en función de las necesidades actuales y futuras	Manifiestan que la situación es distinta según el tipo de empresa y de su envergadura, pero coinciden que el conocimiento se encuentra entre medio y alto al momento de evaluar tecnologías digitales para su implementación. Un ejemplo de ello son las implementaciones digitales	Órdenes, Roberts, Rojas y Rojas (2023) señalan las empresas chilenas debe considerar varias etapas clave al momento de llevar a cabo una implementación de transformación digital. En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades en términos de tecnología y procesos. A continuación, se deben identificar las oportunidades digitales	Es importante mantener conocimiento sobre la tecnología digital y como esta contribuye a las necesidades actuales y futuras, es cierto que durante pandemia en Chile hubo un crecimiento en la implementación digital en las empresas chilenas, sin embargo el fenómeno se ha mantenido solo en empresas grandes, dado que el proceso fue integrado a su planificación estratégica y además que mantenían una cultura organizacional acorde a los procesos de transformación, situación

		implementadas en pandemia	que pueden ser aprovechadas por la empresa. Finalmente, se debe elaborar un plan detallado que incluya los pasos a seguir, los recursos necesarios y los indicadores clave para evaluar el progreso y el éxito de la transformación digital	que no es igual para la pymes.
Planificación estratégica	Un alto porcentaje de los encuestados considera que el factor más importante, al momento de implementar una transformación digital es la planificación estratégica	Los expertos coinciden en que la planificación estratégica es esencial para los procesos de transformación digital, dado que dota a las empresas de una hoja de ruta que permite conocer donde se encuentran y hacia donde quiere ir, formulando estrategias que permiten establecer objetivos y metas, a su vez establece si es necesario efectuar cambios en la cultura organizacional y sirve de base para dirimir que tecnologías deben ser empleadas en base a los objetivos y metas de la empresa	Cathles, Leblanc y Suaznábar, (2023), señalan que la planificación estratégica proporciona una visión clara del futuro deseado de la empresa y establece los objetivos y acciones necesarios para alcanzarlo. Cuando esta planificación estratégica está alineada con la transformación digital, se crea un marco sólido que guía a toda la organización hacia el cambio digital. La cultura organizacional arraigada en la planificación estratégica es especialmente relevante en el contexto chileno, donde las empresas enfrentan desafíos únicos en términos de competitividad y adaptabilidad a los cambios tecnológicos	La planificación estratégica es fundamental para el desarrollo de una empresa, es la que fija una hoja de ruta que ayuda a la empresa a llegar a su destino, esta debe incluir todas las estrategias necesarias para asegurar una implementación exitosa de a transformación digital, incluyendo la cultura organizacional que es parte del “como” se va a lograr, tomando un rol relevante el factor humano. La planificación estratégica debe contemplar las estrategias que ayuden a la cultura organizacional llegar a la cultura meta de la organización, también debe contemplar el “que elementos digitales se utilizarán”, “para que se utilizarán”, “cuál es el alcance”, “cuando debe estar implementado” y el “cómo se implementará”, al estar en la planificación estratégica dotará al proceso de transformación digital de visibilidad y transversalidad.

<p>Cultura organizacional</p>	<p>La mayor parte de los encuestados consideran que existe un bajo nivel de importancia que otorgan las empresas a la cultura organizacional</p>	<p>Los expertos coinciden que la cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación son trascendentales a la hora de implementar un proceso de transformación digital en una empresa, pero que no le otorgan la importancia debida, por ello es relevante que dentro de la planificación estratégica de una empresa, se encuentre contenido planes de transformación de la cultura organizacional</p>	<p>Navarro (2020), señala que la importancia de contar con una estructura organizacional sólida para llevar a cabo una transformación digital en empresas en Chile radica en su capacidad para definir cómo se distribuyen las responsabilidades, los roles y las funciones dentro de la empresa. Esta distribución es fundamental para implementar con éxito una transformación digital y asegurar que todas las áreas estén involucradas. Una estructura organizacional sólida también facilita el cambio, la innovación, la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos, lo cual es crucial para garantizar la alineación de los esfuerzos y evitar duplicaciones o conflictos</p>	<p>La cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación propende a facilitar los procesos de transformación dentro de las empresas, en caso contrario, una cultura organizacional rígida y estática afectara cualquier plan que se encuentre fuera de lo acostumbrado, dado que aumenta la resistencia al cambio. Las empresas chilenas deben invertir en la cultura organizacional capacitando el talento humano que es fundamental para una transformación digital</p>
<p>Cultura organizacional</p>	<p>La mayor parte de los encuestados consideran que existe un nivel medio en la importancia que otorgan las empresas a la cultura digital</p>	<p>Los expertos coinciden que existe un interés bajo de las empresas en desarrollar una cultura digital, aun cuando pueden reconocer las implicancias que puede traer no invertir o trabajar en desarrollar una cultura digital, la subestiman y deciden ignorar</p>	<p>Guerrero (2019), señala que la transformación digital requiere que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos relacionados con las tecnologías digitales, lo que puede generar mayores costos para las empresas, haciendo este proceso menos atractivo. Una cultura organizacional abierta al aprendizaje continuo facilitará la adopción de estas nuevas competencias y</p>	<p>La cultura digital cada día está más presente en la sociedad chilena, por lo que es importante trabajar en desarrollar una cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación, también se debe considerar que cada día el mercado presenta nuevos desafíos, los cuales pueden transformarse en oportunidades o amenazas y dependerá cuál de ellas, según la flexibilidad que tenga nuestra cultura organizacional y que tan</p>

		<p>el hecho que la cultura digital cada vez esta más presente en la sociedad chilena, lo que hace fundamental integrarla a la cultura organizacional de la empresa</p>	<p>acelerará el proceso de transformación digital. En el contexto chileno, donde la brecha digital es un desafío importante, una cultura que promueva el aprendizaje continuo y brinde oportunidades de capacitación y desarrollo será fundamental para cerrar esta brecha y garantizar una implementación exitosa de la transformación digital</p>	<p>avanzado este el proceso de transformación digital</p>
<p>Cultura organizacional</p>	<p>La mayor parte de los encuestados estima que existe un alto nivel de resistencia en las empresas chilenas a implementar una cultura digital</p>	<p>Los especialistas coinciden que existe un alto nivel de resistencia provocada principalmente por la falta de integración de la cultura digital a la cultura organizacional, existiendo un problema recurrente en las empresas chilenas que tiene que ver con la ausencia de una estrategia clara, en donde no se capacita suficientemente a los colaboradores.</p>	<p>Morales (2020) señala que existen desafíos y obstáculos comunes que pueden surgir al intentar desarrollar una cultura meta para la implementación de la transformación digital. La resistencia al cambio es uno de ellos, ya que algunos empleados pueden sentirse amenazados por las nuevas tecnologías o temer perder su puesto de trabajo. Además, puede haber una falta generalizada de habilidades digitales en los empleados, lo cual dificulta su adaptación a las nuevas herramientas y procesos digitales.</p>	<p>La resistencia al cambio esta propiciado por la falta de una cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación. Existe desconocimiento que se tiene respecto a los beneficios que se obtienen al desarrollar una cultura meta orientada a la cultura digital. La planificación estratégica juega un rol fundamental al incorporar recursos, objetivos, metas y estrategias tendientes a desarrollar el talento humano en las organizaciones. No desarrollar el talento humano en la cultura organizacional mantendrá a la organización rígida y resistente a los cambios.</p>

Fuente elaboración propia (2024)

Capítulo V Conclusiones

5.1 Reflexiones finales

Hipótesis, teorías e interrogantes:

Respecto a la hipótesis planteada y a la interrogante ¿Cómo la planificación estratégica y la cultura organizacional contribuyen en el proceso transformación digital de empresas en Chile?, se observa que la planificación estratégica y la cultura organizacional son herramientas fundamentales para la implementación exitosa de la transformación digital en empresas en Chile.

La pandemia al acelerar procesos de transformación digital provocó que muchas empresas, debido a la necesidad de continuar funcionando, especialmente pequeñas y medianas empresas, las cuales no estaban preparadas o más bien no tenían dentro de sus planificaciones estratégicas iniciar este proceso en el corto plazo, por esta razón, no fueron integradas en la planificación estratégica, no se establecieron objetivos y metas a alcanzar, no se definieron las acciones y recursos necesarios para lograrlos, de esta manera, la guía clara y estructurada que permite orientar el proceso de transformación digital, que evita las improvisaciones, que asegura un enfoque estratégico y dota de transversalidad al proceso, no fue desarrollada antes de la iniciar un proceso de transformación digital.

Se debe considerar que la planificación estratégica juega un papel crucial en las empresas, al identificar las oportunidades y desafíos que implica la transformación digital, mediante un análisis detallado del entorno interno y externo, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios tecnológicos y adaptarse de manera efectiva, permitiendo aprovechar al máximo las ventajas que ofrece la transformación digital, minimizando los riesgos asociados a su implementación. Otro aspecto, es que la planificación estratégica facilita la alineación de diferentes áreas de una empresa en torno a los objetivos de la transformación digital. Esta alineación permite una mayor coordinación y colaboración entre los equipos, evitando duplicidades o conflictos internos, además, fomenta una visión compartida sobre el rumbo que debe tomar la organización en su proceso de transformación.

Además, la planificación estratégica desempeña un papel fundamental en la gestión del cambio que implica la transformación digital, al establecer una hoja de ruta clara y definir roles y responsabilidades, se facilita el proceso de adopción de nuevas tecnologías y prácticas digitales, contribuyendo a minimizar la resistencia al cambio y a generar un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo.

Por otro lado, la planificación estratégica fomenta una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el aprendizaje continuo. Al establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables, se promueve la creatividad y el espíritu emprendedor dentro de la empresa. Esto impulsa a los colaboradores a buscar soluciones innovadoras y a adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, fortaleciendo así la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos de la transformación digital.

En tanto la cultura organizacional orientada hacia el cambio y la innovación es fundamental para cualquier proceso de transformación, por ello la planificación estratégica debe evaluar el estado de la cultura organizacional antes de iniciar un proceso de transformación digital.

También se observa que no existe una deficiencia en el conocimiento sobre los procesos de transformación digital, más bien el problema se encuentra en que todo proceso de transformación busca un cambio en los paradigmas existentes en el interior de una empresa y la que para poder derribar esos paradigmas es necesario el aprendizaje continuo (capacitaciones), que son necesarias para generar una cultura organizacional orientada al cambio y a la innovación, la que fomentara los procesos de cambios, otorgando a la empresa flexibilidad frente a un medio ambiente cambiante.

Lo anterior influye en que existe un medio que no se encuentre compitiendo por ser digital, a excepción de las áreas comerciales, de ventas o de marketing, no es por la falta de conocimiento, si no más bien por la falta de empresas competidoras que avancen en la transformación digital en las áreas de operaciones, logística, administración, experiencia cliente, etc., al momento de avanzar algunas empresas provocara un efecto domino.

La cultura digital debe ser integrada a la cultura organizacional, pero bajo los términos que la empresa requiere para cumplir con sus objetivos, no puede ser integrada nativamente sin intervención de un promotor de cultura organizacional con el propósito de alcanzar una cultura meta.

En resumen y según lo observado, el lento avance de la transformación digital en Chile es producto de una cultura organizacional poco orientada al cambio y a la innovación, no se invierte en la mejora del talento humano. La falta de capacitación contribuye mantener las brechas culturales abiertas y lo que imposibilita poder introducir la cultura digital en las empresas. Mientras mantengamos culturas organizacionales rígidas, la planificación estratégica siempre tendrá problemas para ser desarrollada y menos podremos concretar transformaciones exitosas, tal como señaló Peter Drucker “La cultura organizacional se come como desayuno a la estrategia”, esa frase resume lo que está afectando a los procesos de transformación en las empresas chilenas, la cultura organizacional es la que lleva a la acción las estrategias y un proceso que genera resistencia como lo es la transformación digital, requiere de una intervención en la cultura organizacional de la empresa.

Conclusiones relacionadas a los objetivos de la investigación

En relación con el primer objetivo sobre describir la importancia de la planificación estratégica en las empresas, se concluye que todo proceso de transformación debe estar alineado a la planificación estratégica, a las metas, objetivos, a la misión y la visión de la empresa. Los procesos de transformación que no estén alineados a la planificación estratégica tienden a fracasar dado que persiguen objetivos locales y no se integran en todos los niveles de la empresa. La transformación digital no es un fin en sí misma, si no que depende de la planificación estratégica quien la ordenara y evaluara en virtud de las necesidades actuales y futuras del negocio.

En relación con el segundo objetivo sobre conocer el proceso de planificación estratégica, se establece que este proceso es necesario para analizar y conocer las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que mantiene la empresa, previa a la implementación de la transformación digital, lo permite planificar la implementación de la transformación digital en virtud de los recursos existentes, los necesarios y de los

objetivos. Además, permite establecer objetivos medibles, específicos, alcanzables, temporales y relevantes, lo cual genera que las empresas conozcan el alcance del proyecto y cuáles serán los beneficios de la transformación digital sin generar falsas expectativas. Al establecer objetivos medibles y temporales, contribuye al control del proceso mediante el establecimiento de indicadores de gestión y de riesgo, dado que el objetivo es específico, los controles estarán enfocados en medir la eficiencia y eficacia en el proceso, y así también los beneficios que aportara.

En relación con el tercer objetivo sobre conocer los componentes más utilizados en la transformación digital, se puede concluir que las empresas en Chile cuentan con un conocimiento aceptable sobre estas tecnologías, pero muestran falencias al momento de integrar estas soluciones a la planificación estratégica y por sobre todo en su impacto en la cultura organizacional que muestra resistencia a los cambios, por ello vuelve a tomar relevancia que la planificación estratégica contemple las capacitaciones, que son necesarias para aumentar el conocimiento del personal sobre transformación digital y sus componentes, de las virtudes y beneficios que trae para todos los estamentos de la organización iniciar con este proceso. El desconocimiento sobre el alcance de la transformación digital aumenta el temor dentro de una empresa, además se debe considerar que no todas las tecnologías son aplicables en el corto plazo y no todas son necesarias en el corto plazo, pero sin lugar a dudas es un proceso que debe ser llevado a cabo, las empresas que no adhieran a estos procesos de transformación digital irán quedando obsoletas, no se desarrollarán, no darán respuesta a las exigencias y demandas del mundo actual, tampoco cubrirán necesidades y paulatinamente no serán competencia en su entorno.

En relación con el cuarto objetivo sobre conocer la estructura del proceso de transformación organizacional, se puede concluir que es el más relevante de los puntos investigados. La cultura organizacional sirve a un propósito que es fundamental en las empresas, el cual es llevar a la acción las estrategias, las transformaciones, los análisis, los controles, etc., por lo que es necesario contar y desarrollar el talento humano en la cultura organizacional que impulse a la transformación digital, por lo que debe ser prioridad en la planificación estratégica, considerando que las brechas culturales son trabas que no permitirán avanzar en los procesos de transformación digital, que no es solo implementar tecnología, sino que es el cambio de la mentalidad, de

creencias, costumbres y valores al interior de la organización, todos orientados a desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación de procesos, lo que sin lugar a duda potencia a la planificación estratégica y facilita la implementación de la transformación digital.

5.2 Recomendaciones

Todas las empresas antes de iniciar un proceso de transformación digital deberían efectuar un diagnóstico de la situación de la empresa, iniciando por conocer la situación de la empresa respecto a las necesidades tecnológicas que tiene, las brechas culturales y todo en función de la planificación estratégica de la empresa, que incluso puede ser modificada dada la situación, es un proceso transversal a la empresa, que requiere un alto compromiso de las planas directiva de la empresa, dado que estarán ocurriendo varios eventos de forma paralela.

El análisis de la cultura organizacional, si bien las grandes empresas se preocupan mayormente de la cultura organizacional, también es cierto que muchas empresas la confunden con el ambiente laboral. La cultura organizacional tiene un rol fundamental en cualquier proceso de transformación, ya que define los valores, comportamientos y creencias compartidos dentro de una empresa. Una cultura organizacional debe estar orientada a la innovación y al cambio, debe promover el aprendizaje continuo y brindar oportunidades de capacitación y desarrollo que será fundamental para cerrar brecha y garantizar una implementación exitosa de la transformación digital.

Las empresas chilenas deben establecer como cultura meta, aquella que fomente la experimentación, el pensamiento creativo y la búsqueda constante de mejoras, donde la innovación es un factor clave para el crecimiento económico, dado que la transformación organizacional e innovación, tiende a aumentar la productividad de los empleados, al facilitarles el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas. Para ello es necesario establecer un equipo con liderazgo y comprometido con los valores de la empresa, que tengan conocimientos tecnológicos, conocimientos en gestión del cambio y en estrategia.

Estos líderes son los denominados formadores de cultura, dado que tienen la habilidad y conocimientos para influir en las actitudes, comportamientos y valores de los demás miembros de la empresa. Estos formadores de cultura deben ser de mente abierta, buenos comunicadores, tener disposición a aprender continuamente y ser capaces de interpretar las prácticas y políticas de la empresa.

Por otra parte, estos formadores de cultura contribuirán a identificar las brechas culturales que existan, las cuales serán un insumo de la planificación estratégica.

Por su parte, la planificación estratégica deberá contemplar en sus estrategias el cierre de las brechas culturales, estableciendo metas y objetivos que deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Al establecer metas claras, se proporciona una dirección clara a seguir y se motiva al personal a trabajar hacia el cierre efectivo de las brechas identificadas.

La planificación estratégica también debe alinear a la transformación digital a las necesidades, objetivos y metas de la empresa, debe establecer mediante un análisis que contemple las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que conlleva implementar una transformación digital. Este paso es importante, debido a que permite analizar cual o cuales componentes de la transformación digital se requieren y en qué plazo, cuáles son más relevantes para el negocio, que espacio de crecimiento tecnológico se tiene, los riesgos asociados a la transformación, cuántos especialistas en tecnología y transformación dispongo, con cuántos recursos financieros se cuenta, evaluar el impacto en los clientes, proveedores y en la cultura organizacional, etc. Este análisis permitirá la creación de estrategias y objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido de implementación, lo que deberán ser controlados dentro de los controles de los objetivos generales y particulares del proceso de transformación digital.

Referencia Bibliográfica

Abumohor Lazo, M. P. Plan de transformación digital para empresa exportadora de productos del mar. 2023.

Disponible en: <<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/194979>>.

Alfonso, J. D. R.; Torres, E. K. I. Evaluación del proceso de implementación de la transformación digital en la Jurisdicción Especial para la Paz. 2022. Disponible en:

<https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_informacion_documental/29/>.

Alonso, J. G. Diseño de un modelo de madurez de transformación digital municipal que permita abordar lo establecido en la Ley 21.180. Repositorio Uchile, 2021. Disponible en:

<<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/181400>>.

Andia, E. Y. El impacto de la transformación digital en el desarrollo empresarial post covid19 en una mediana empresa de transporte de carga Expreso Grael SAC. Ingeniería y competitividad, v. 13-15, 2022. Disponible en: <<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5774>>.

Aranda, G. Transformación digital como herramienta para generar valor en las Mipymes de la región del Biobío. 2019. Disponible en: <<http://docplayer.es/224106914-Transformacion-digital-como-herramienta-para-generar-valor-en-las-mipymes-de-la-region-del-biobio.html>>.

Arango Zapata, J. F. Impacto de la transformación digital y las tecnologías disruptivas en el sector bebidas.

Disponible en: <<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78372>>.

Arrazabal Malaber, J. J. Propuesta de transformación digital para implementar as tecnologías BIM de constructo de proyectos de minera. 2022. Disponible en:

<<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6325>>

Bustamante, G. F.; Davila, M. A. Q. Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años. 2020. Disponible en:

<<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20932>>.

Bustos, M. C. D. Realización de opportunity assessment de soluciones digitales para el área de salud digital de la Asociación Chilena de Seguridad. Repositorio UChile, 2023. Disponible en:

<<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/194382>>.

Calderón, R. L.; Oyarzún, K. R.; Rojas, D. B. Competencias del Profesional de la Información en el marco de la Transformación Digital de Chile. Repositorio UAHurtado, 2020. Disponible en:

<<https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/24815>>.

Carozzi Rojo, M. I. ... de rediseño del proceso de consolidación y definición de métricas para la gestión de iniciativas en el área de transformación digital en un retail financiero chileno. Repositorio Uchile, 2022. Disponible en: <<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/188746>>.

Castro, M. G. La transformación digital con énfasis en la competitividad de las empresas bananeras de la provincia de El Oro. 2022. Disponible en: <link>.

Cathles, A.; Leblanc, P. H.; Suaznábar, C. Impulsando la transformación digital de la construcción. 2023.

Disponible en: <link>.

Ceg Aguilera. Gestión Logística, Propuesta estratégica para implementar un proyecto de control de transporte. 2020. Disponible en: <<https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/69be88fb-bfe6-4b35-86e2-1d8c442f9a89/content>>.

Ciro-Gallo, E. O. Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. Revista CEA, 2021. Disponible en:

<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3788378>.

Cruz-Aguayo, Y.; Díaz, MMB. Hacia una transformación digital del sector educativo: aprendizajes de la virtualización de emergencia. BID, División de ..., 2022. Disponible en:

<https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_investigacion_pdf/hacia-una-transformacion-digital-del-sector-educativo-aprendizajes-de-la-virtualizacion-de-emergencia.pdf>.

Drucaroff, S. Aprendizajes para iniciativas público-privadas de transformación digital. 2023. Disponible en:

<<https://www.enap.edu.pe/wp-content/uploads/transformacion/Tema2/5.Aprendizajes-para-iniciativas-publico-privadas-de-transformacion-digital.pdf>>.

Espinoza, J. L. R. Transformación digital como herramienta para generar valor en las Mipymes de la región del Biobío. Repositorio UNAB, 2019. Disponible en:

<<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/15508>>.

Ferrada Quinteros, I. M. Factores críticos de éxito y fracaso de la transformación digital en organizaciones latinoamericanas: una revisión sistemática de literatura, 2021. Disponible en:

<<http://dspace.usalca.cl/handle/1950/13204>>.

Flores, J. L. M. Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad Bancaria del Perú, 2020. Repositorio UCV, 2020. Disponible en:

<<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46986>>.

Franjola, J. E. Rediseño del proceso de desarrollo de productos digitales a través de un entorno ágil y un modelo DevOps. Repositorio Uchile, 2021. Disponible en:

<<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182458>>.

Gavela Rivera, D. Transformación digital: estudio sobre la oferta y demanda de servicios de consultoría tecnológica en España. Disponible en: <<https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/63986>>.

González, Y. P.; González, Y. C. O. Método para proyectar el conocimiento de tecnologías de la información pertinente a la Ingeniería Industrial. Revista Universidad y ..., [S.l.], v. 2021, 2021. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600010&script=sci_arttext>.

Gonzalez-Palomares, Rivera Cambero, Gonzalez Sanchez. Etapas en el proceso de la investigación científica y tecnológica. 2011. Disponible en: <https://www.researchgate.net/figure/2Figura-2-Diagrama-de-las-etapas-en-el-proceso-de-la-investigacion-cientifica_fig2_260019531>

Guerrero Salazar, H. C. Transformación digital en una empresa de consumo masivo usando tecnología SAP. 2019. Disponible en: <<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10640>>.

Guzmán, A. R.; Pintag, G. A. Y. Aplicación de estrategias de transformación digital e innovación en el sector empresarial en Ecuador. 2023. Disponible en: <<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15038>>.

eCommerce Innovation Summit 2023. Estudio Índice de Transformación Digital (ITD 2023). Disponible en: <<https://www.ecommerceccs.cl/indice-de-transformacion-digital-2023/>>.

López Pedraza, EA. Herramientas y tecnología utilizada en la transformación digital de las organizaciones. (2022) Disponible en: <<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/44130>>.

López, T. (2021). Marco Teórico para la Transformación Digital de las Mipymes. Recuperado en <<https://es.scribd.com/document/603695680/Marco-Teorico-MiPyme-Lab>>

Mav Servín-Vega. Identidad digital y firma electrónica como pilares de la transformación digital. Disponible en: <<https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1027/499>>.

Monroy Gómez, D. A.; Bernal Díaz, I. V. Estudio bibliométrico sobre transformación digital empresarial- 2017–2021. Repositorio UPTC, 2022. Disponible en: <<https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/9061>>.

Morales Jünemann, V. Diseño de una estrategia de transformación digital en el proceso de ventas de una inmobiliaria. Repositorio Uchile, 2020. Disponible en:

<<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177532/TablaConten.pdf?sequence=6>>.

Moreno, M. Transformación Digital: La nueva estrategia empresarial del siglo XXI. 2020. Disponible en:

<<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=hU7iDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Importancia+de+la+Planificacion+Estrategica+para+la+implementacion+de+Transformacion+Digital+en+empresas+Chile+na+iNGENERIA+DE+COMERCIO&ots=BJv-Gtexhv&sig=KxUwoJA7mzvAp3u8iP5nv-VMMI8>>.

Myszov, A. L. Modelo de Transformación digital de procesos para la gestión y mantenimiento de activos de la Gerencia de Operaciones de una Empresa del rubro energético. 2021. Disponible en:

<<http://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/22585>>.

Navarro, Áeq. Influencia del coronavirus en la transformación digital de la empresa chilena en regiones.

2020. Disponible en: <<https://repositorio.udd.cl/bitstreams/487c5ffb-d41b-4ad6-8940-cb778506a054/download>>.

Órdenes, X.; Roberts, R.; Rojas, P.; Rojas, F. Estrategia de transformación digital: Chile Digital 2035.

Repositorio CEPAL, 2023. Disponible en: <<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/49067>>.

Ortiz Acosta, M. O. Proposta de design para a implementação de um painel de controle integrado para a empresa Ingeniería Ava Montajes. 2019. Disponible en:

<<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/8539>>.

Palazzo, G. MVPaaS, la nueva unidad de negocios de 3DU: educación para la transformación digital. 2022.

Disponible en:

<<http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19620/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20MBA%20Palazzo%2C%20Guido.pdf>>.

- Pérez Espinoza, M. J.; Espinoza Carrión, C. La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. Revista universidad y ..., [S.l.], 2016. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci_arttext>.
- Posada, D. P. Procesos de transformación digital para la gestión operativa de una pyme prestadora de servicios de salud. 2021. Disponible en: <<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30131>>.
- Quiñones, G. J. V. Proposta de melhoria do processo de vendas ecommerce de uma empresa comercial a partir da integração de tecnologia IA usando o modelo de gestão do... Repositorio UNAB, 2020. Disponible en: <<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/17950>>.
- Riffo Rodríguez, E. La transformación digital en el contexto del Servicio de Salud Arauco. Una mirada desde la teoría unificada de aceptación y uso de tecnología (UTAUT). Disponible en: <<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/3917>>.
- Rincón Silva, D. S. Lineamientos para la gestión documental desde la perspectiva de transformación digital de las entidades públicas. 2020. Disponible en: <<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6032>>.
- Rojas Castañeda, N. A. Transformación digital bajo la tecnología Ore Sorting y su aplicación en minas artesanales. 2021. Disponible en: <<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28993>>.
- Rueda Urrea, S. J. (2023). Metodologías de gestión de proyectos implementadas por pymes colombianas para la transformación digital en tiempos de postpandemia. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12871>
- Trejo Carvajal, N. A. Estudio de impacto del uso de la metodología BIM en la planificación y control de proyectos de ingeniería y construcción. Repositorio da Universidade do Chile, 2018. Disponible en: <<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168599>>.

U Europea. Estrategia de Transformación digital Chile Digital 2035. 2022. Disponible en:

<<http://bibliotecadigital.ciren.cl/handle/20.500.13082/147658>>.

Vaca, H.N.G. (2018). La importancia de los avances tecnológicos en las estrategias comerciales y de marketing de las universidades y la educación virtual como complemento estratégico. Recuperado de <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/911>

Valverde, G. A., Kong, J. D., Bujaico, M. G., & et al. (2022). El impacto de la flexibilidad estratégica en la transformación digital de las entidades autorizadas a captar depósitos en el sector financiero en Perú. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/3226>

Vega, P.; Troncoso, G. L'Huillier; Herrera, G. M. Estrategias de transformación digital: Cómo gestionar los impactos en las estrategias, modelos de negocio y culturas. 2020. Disponible en: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LvcCEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Importancia+de+la+Planificacion+Estrategica+para+la+implementacion+de+Transformacion+Digital+en+empresas+Chile+na+iNGENERIA+DE+COMERCIO&ots=cvG20mxsPI&sig=GJDXJ-c_JKeonEn0wnPGsI0tUgE>.

Vidal Ledo, MJ; Delgado Ramos, A. Ciencia de Datos en Salud. Educación Médica Superior, 2023, vol. 37, n. 1, p. 9-12. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412023000100009&script=sci_arttext&tlng=pt>.

Werner, A. K. F. C.; Zamora, D. R. Revolucion. pe: La transformación digital de once empresas en el Perú. 2018. Disponible en: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HuV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Importancia+de+la+Planificacion+Estrategica+para+la+implementacion+de+Transformacion+Digital+en+empresas+Chile+na+iNGENERIA+DE+COMERCIO&ots=WE_QzR4L3l&sig=dA7MDphc0_c9_qZA8GcI3I5JwDg>.

Anexos

Encuestas:

1.1. ¿Ha participado o está participando en un proceso de Transformación Digital?	Determinar grado de confiabilidad de la muestra (Variable de Control)	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
		SI	37	93%
		NO	3	8%

1.2 ¿Cuál es el rol desempeñado en el proceso de transformación digital?	Determinar grado de confiabilidad de la muestra (Variable de Control)	Roles	Frecuencia	Porcentaje
		Lideres de Proyecto	18	49%
		Analistas Senior	14	38%
		Analistas	5	13%

2.1. ¿Las empresas chilenas ven a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas?	Opciones	Lideres de Proyecto	Analistas Senior	Analistas	Total
		SI	12	10	4
		NO	4	1	11

2.2. ¿Cuál cree usted que son los dos elementos más importantes para considerar al momento de implementar una transformación digital en una empresa?	Opciones	Lideres de Proyecto	Analistas Senior	Analistas
	Planificación Estratégica	14	9	4
Cultura Organizacional	11	7	3	
Costos	4	5	1	
Liderazgo	4	3	0	
Especialización Digital	1	4	2	
Competidores	2	0	0	

Según la experiencia de los encuestados sobre transformación y cultura organizacional en empresas chilenas, cual es el nivel de	Nivel	Lideres de Proyecto	Analistas Senior	Analistas	Total
3.1 Conocimiento que tienen las empresas chilenas al evaluar tecnologías digitales según las necesidades actuales y futuras	Alto	3	1	0	4
	Medio	10	8	5	23
	Bajo	5	5	0	10
3.2 Conocimiento que tienen las empresas chilenas al evaluar tecnologías digitales sobre la transformación Digital y sus componentes	Alto	1	0	0	1
	Medio	11	8	4	23
	Bajo	6	6	1	13
4.1 Importancia que otorgan las empresas chilenas a la cultura organizacional	Alto	2	2	0	4
	Medio	7	2	1	10
	Bajo	9	10	4	23
4.2 Importancia que otorgan las empresas chilenas a la cultura digital	Alto	3	2	2	7
	Medio	8	8	3	19
	Bajo	7	4	0	11
4.3 Resistencia en las empresas chilenas a integrar una cultura digital a la cultura organizacional	Alto	12	8	3	23
	Medio	5	5	2	12
	Bajo	1	1	0	2

Entrevistas: Experto 1

Proceso de transformación digital en empresas de Chile 2023

1. ¿Ha participado o está participando en un proceso de transformación digital y cuál ha sido su rol en el proceso y cómo ha sido su experiencia?

R: Sí, me encuentro participando activamente en procesos de transformación en la Compañía. Mi rol ha estado relacionado con el diseño, la planificación, el despliegue, control y seguimiento del plan estratégico de transformación digital de la Gerencia de Operaciones, ajustado a los pilares estratégicos de la empresa.

Mi experiencia en general ha sido positiva, puesto que a través de esfuerzos sistematizados hemos logrado satisfacer las demandas de la Gerencia y el Directorio, en términos de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos relacionados con la digitalización de operaciones, las automatizaciones, la experiencia de clientes y la sostenibilidad. Como resultado, hemos logrado dar cumplimiento a requerimientos normativos, agilizar las operaciones de negocio e incidir directamente en la calidad de vida de los colaboradores, al reasignar esfuerzos a tecnologías digitales, que a su vez, repercuten en la oportunidad, calidad y precisión de los procesos, en pro de la optimización del tiempo dedicado a la ejecución de las diferentes tareas.

2. ¿Por qué cree usted que una parte importante de empresas en Chile, consideran a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas y no lo ven como un proceso transversal o estima que esa visión ha cambiado? (favor explicar)

R: Creo que la visión aislada de la transformación digital como un ámbito de conocimiento asociada netamente a las áreas tecnológicas (Gerencias Tecnológicas) se debe a la desinformación o escasa preparación en esta materia, que llevan a cometer errores de implementación, y por tanto, de la estrategia de transformación, pues estos esfuerzos aislados no incitan la apertura de las personas para aceptar la idea de cambio y promover intencionadamente a percibirla como una oportunidad, más que como una amenaza,

generando como consecuencia orgánica las denominadas “resistencias” ante cualquier esfuerzo o idea de cambio. Reacciones naturales del ser humano como mecanismo de defensa frente a la amenaza de ser removidos de su situación de zona de confort. Esta es la idea de principal de la “transformación”, formar una cultura adherente al cambio, flexible y orientada hacia el aprendizaje y la mejora continua, que estará más preparada para administrar y gestionar el desempeño de sus operaciones, generando satisfacción en la experiencia del cliente, y con ello, alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía. Lo “digital” viene a permitir hacer eso realidad, de la forma más integral, eficiente, libre de errores, omnicanal y ágil posible, maximizando así, la percepción de la calidad de servicio entregado por la compañía.

La tecnología digital en su diversidad nos permite; digitalizar contenido para poder ser procesada por máquinas de cómputo, agilizar procesos, descentralizar puestos de trabajo, la creación de modelos predictivos y de correlación de variables, que contribuirán a la formulación de una estrategia basada en datos, con el objeto de aprovechar oportunidades que significarían una ventaja competitiva para la organización. La capacidad de adaptación (de las personas) es la clave de la transformación, no la tecnología.

3. ¿Considera que es fundamental integrar la transformación digital a la Planificación Estratégica de la empresa y generar procesos de cambios en cultura organizacional para asegurar su éxito o estima que existen otros factores más relevantes para el éxito del proceso de transformación digital? (favor explicar)

R: Considero que la transformación digital sí debiera estar integrada a la Planificación Estratégica de la Empresa, siempre y cuando eso conlleve a que tendrá el respaldo financiero, tecnológico y de personal, adecuado asignado por la Alta Administración y con esto, el apoyo de los niveles “inferiores” en la estructura organizacional, es decir, por las líneas de supervisión y las operativas. El involucramiento debe decantar desde la Alta Administración, implicando la dedicación y establecimiento de objetivos estratégicos por parte de cada área para alcanzar la transformación, además permitirá controlar los procesos. Sin esto, podría existir una alta probabilidad de fallar en la incorporación de una estrategia de transformación (con enfoque en la persona), avanzando sólo en el ámbito de tecnología.

Uno de los primeros esfuerzos de cambio cultural, sería fomentar la innovación para que se pudiese modificar la percepción del error, puesto que, una cultura que persigue y castiga las equivocaciones, promueve a que estos se oculten, y que se genere así la imposibilidad de realizar mejoras en las operaciones, particularmente en las zonas más vulnerables del proceso. Para que esto no suceda, y así se expongan y se solucionen los puntos críticos, se requiere la promoción y aprobación tanto de los Altos Mandos como de las líneas de supervisión.

4. ¿Cuál es el nivel que usted estima que tienen las empresas chilenas al momento de evaluar las tecnologías digitales, considerando si tienen suficiente conocimiento sobre el alcance de las tecnologías y entienden como estas pueden ser aplicadas a distintos ámbitos de negocios dentro de la empresa, siempre en función de las necesidades actuales y futuras?

R: Considero que las empresas grandes en Chile poseen basto conocimiento sobre transformación digital y su aplicabilidad en distintos ámbitos de negocio, contrastando con las pymes que mantienen un conocimiento sobre tecnología digital. Un ejemplo de esto es la capacidad que mostraron las empresas de distintos rubros al momento de afrontar la crisis sanitaria que azotó al mundo (Covid-19), que a partir de las necesidades y demandas de la población aceleraron sus procesos de transformación digital o de incorporación de tecnologías digitales, destinando altos presupuestos a la implementación y mantenciones tecnológicas, y todo lo que esto conlleva, tales como: atracción, desarrollo y retención de talento; infraestructura; ciberseguridad; entre otros.

Cabe mencionar, que existe una Ley en Chile (N°21.180) sobre transformación Digital del Estado, publicada el 11 de noviembre de 2019, que ha sido implementada gradualmente, y que modifica las bases de los procedimientos administrativos de las entidades gubernamentales para avanzar en la digitalización. Siendo importante destacar que, en nuestro país existen las competencias y las herramientas para incorporar las tecnologías digitales en función de sus necesidades de negocio objetivas.

5. Según su experiencia, ¿Cuál es el nivel de importancia que otorgan las empresas a la cultura digital y como esta influye en la cultura organizacional?

R: Según mi experiencia, la importancia que se le da a la cultura digital, entendiéndola como aquella que promueve la adopción de tecnologías digitales para la transformación de operaciones, es baja, ya que llega a subestimarse e incluso a ser ignorada, ya sea por temor, resistencia o desconocimiento.

La negación o rechazo a abordar este elemento tan relevante como lo es el cambio de una cultura organizacional, se puede explicar por el “costo” que implica su implementación (si así podemos llamarle), puesto que la cultura no es algo tangible, ni palpable, sólo es perceptible a través del comportamiento en el ámbito laboral, considerando, el conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas que definen la forma de trabajo de una organización. Teniendo en cuenta que, la organización es movida por personas, y cada una de ellas a su vez tiene su propio sistema de creencias, es decir, su propia cultura.

Entonces, ¿cómo alinear este conjunto de elementos abstractos personales hacia a los intereses organizacionales? Es necesario un esfuerzo dedicado y deliberado por parte de la compañía.

Si lo que se requiere es implementar una cultura de transformación, debe promover una mentalidad de aprendizaje continuo, adaptabilidad y flexibilidad, enfoque a la innovación, orientación al cliente, empoderamiento de los equipos, entre otros. La cultura no se impone, sino que se trabaja y se transforma constantemente.

6. Según su experiencia, ¿Las empresas en Chile le otorgan la importancia debida a la cultura organizacional y a que se debe aquello?

R: Siento que las empresas en Chile no le otorgan la debida importancia a la cultura organizacional, puesto que no todas las empresas contemplan el factor “Cultura” dentro de sus Pilares Estratégicos, o más preciso, no realizan esfuerzos deliberados por promover los valores culturales que la organización quisiera instaurar como identidad, o visto de otra forma, que no se hable de “Cultura”.

Muchas veces se confunde “Cultura” con el conjunto de tareas o actividades que, si bien contribuyen al “buen clima laboral”, están lejos de ser consideradas como “acciones deliberadas” que puedan producir intencionalmente un cambio cultural en la dirección adecuada. Estas pueden ser: mera “promoción” o “divulgación” de los valores empresariales (exposición en el mural, sitio web, por ejemplo), saludos para los cumpleaños, paseo de fin de año, regalos fechas especiales, entre otros.

Es por esto que las estrategias de transformación organizacional fracasan (en el sentido que sin cambio de mentalidad, no existe una real transformación), pues generalmente se centran en la implementación tecnológica, sin considerar una adecuación de los procesos, ni considerar tener promotores de cultura, ni teniendo en cuenta que son personas las que los ejecutan y son estas quienes mueven la organización, por tanto, más que la transformación pase por las personas, implica que ellas transiten por el cambio de mentalidad y enfoque. Ver la incertidumbre como una oportunidad para hacer las cosas de una forma diferente y sentirse empoderados para impulsar el cambio en sus operaciones. Con esto, se disminuirían considerablemente las resistencias a las modificaciones, generando así, una estrategia competitiva para la Compañía a la hora de adaptarse antes las necesidades del entorno, que cada vez es más acelerado y exigente.

La flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio se logra con información, entrenamiento, y retroalimentación constante, sabiendo utilizar la tecnología a nuestro favor.

7. ¿Usted considera que una cultura organizacional orientada a lo digital es un motor que propicia el cambio y la innovación? ¿Por qué?

R: Diría que una cultura digital es movilizadora por el cambio y la innovación debiendo ser la meta para conseguir. La tecnología debe ser vista como un medio, no como un fin o un objetivo. Las empresas debieran procurar preparar a sus colaboradores para que estos vean el cambio como una oportunidad y no como una amenaza, como suele percibirse, ya que la implementación de habilitaciones tecnológicas tiende a relacionarse con la reducción de fuentes de trabajo y el reemplazo “por máquinas”. Pero más que eso, el mayor potencial de una transformación digital si se implementa adecuadamente es que las personas aprenden

a repensar la forma en que hace las cosas, he ahí la “transformación”. Este concepto no es necesariamente sólo un cambio de “análogo” a “digital”; más bien un direccionamiento estratégico que permite una modificación de pensamiento para replantear el “cómo”, ya sea a través de readecuación de tareas o actividades de valor, o bien, mediante la incorporación de tecnología.

8. Según su apreciación, ¿Existe algún grado de resistencia en las empresas chilenas a integrar una cultura digital a la cultura organizacional de la empresa y a que podría deberse?

R: Sí, existe una resistencia. Esto se debe a que no todos están dispuestos a invertir en cultura, puesto que son resultados que se esperan a ver a largo plazo, y además, es “costoso”; mientras que las Compañías piensan en el retorno a corto-mediano plazo, relacionado principalmente a lo monetario. Al ver la cultura de esta forma, no se invierte ni tiempo ni recursos en desarrollar al personal, de una forma de contribuir activamente en la adaptación y participación de las personas.

9. Según su apreciación, ¿Cuáles son (de existir) los conflictos en el ambiente laboral más relevantes que conlleva una transformación digital en la cultura organizacional de una empresa y de qué forma pueden ser estos minimizados?

R: Los principales conflictos (o desafíos) que identifico son: Involucramiento de la Alta Administración: Sin la participación activa de este grupo, difícilmente se logra que lo haga el resto del personal. Es requerido que la Alta Administración sea promotor de las iniciativas de transformación, fomentando las acciones y comportamientos que este amerita.

Manejo de la información: es importante homologar el mensaje que logre apuntar hacia un objetivo en común, señalando las ventajas y beneficios potenciales que pudieran ser percibidos tras su incorporación. Con la comunicación además se puede lograr educar, y así lograr unificación de mensaje y realización de acciones.

Resistencia al cambio: como reacción natural que tenemos las personas cuando alguien o algo nos quiere sacar de nuestra zona de confort.

Adaptación tecnológica: es necesario fomentar la tecnología, y su uso al favor de las personas y de la compañía. Para esto, las personas deben estar dispuestas a interactuar, relacionarse y buscar el provecho que puede obtener tras la incorporación de tecnologías digitales.

Experto 2

Proceso de transformación digital en empresas de Chile 2023

1. ¿Ha participado o está participando en un proceso de transformación digital y cuál ha sido su rol en el proceso y cómo ha sido su experiencia?

R: He participado y sigo participando en proceso de transformación digital en la AFP. Mi rol en el proceso ha sido el de liderar la transformación, desde el punto de vista tecnológico, desde los procesos y en sus inicios en las personas, a través de la gestión del cambio y evangelización del propósito de la transformación.

2. ¿Por qué cree usted que una parte importante de empresas en Chile, consideran a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas y no lo ven como un proceso transversal o estima que esa visión ha cambiado? (favor explicar).

R: Puede ser por qué no tienen un área que promueva la transformación digital de los procesos, no involucrando a las personas. Si la transformación digital se declara cómo algo netamente tecnológico, no es transformacional, ya que las personas no estarán motivadas a generar el cambio, y son ellos los protagonistas. Las tecnologías son meros habilitadores, pero quienes buscan mejorar, son las personas.

No sé si esa visión ha cambiado, sin embargo, creo que hay empresas que han entendido que necesitan Gerencias de Transformación o equipos de Transformación que miran la estrategia de la empresa, y la

persiguen a través de la transformación digital, involucrando a las personas, logrando una mirada de procesos y luego, aplicando tecnologías.

Si el plan estratégico, no considera la Transformación Digital, o la define cómo algo meramente tecnológico, precisamente se verá aislado de las personas, ya que no se condice con lo cultura.

3. ¿Considera que es fundamental integrar la transformación digital a la Planificación Estratégica de la empresa y generar procesos de cambios en cultura organizacional para asegurar su éxito o estima que existen otros factores más relevantes para el éxito del proceso de transformación digital? (favor explicar)

R: Estoy convencido que es fundamental, ya que, si tu visión y misión declarada considera una realidad mejor a la actual, para lograrla efectivamente necesitarás a tus equipos (Personas), que son quienes tendrán el interés y la motivación (Cultura) para mejorar los procesos, a través de rediseño de procesos y habilitadores tecnológicos que faciliten el cumplimiento de esta visión, y por ende el plan estratégico, además al estar incorporado en la planificación estratégica se dispondrá de capital financiero, humano, tecnológico y logístico.

4. ¿Cuál es el nivel que usted estima que tienen las empresas chilenas al momento de evaluar las tecnologías digitales, considerando si tienen suficiente conocimiento sobre el alcance de las tecnologías y entienden como estas pueden ser aplicadas a distintos ámbitos de negocios dentro de la empresa, siempre en función de las necesidades actuales y futuras?

R: Puedo responder por la empresa en la cual trabajo y en las que he trabajado, todas empresas medianas a grandes. En general creo que tienen un alto nivel de conocimiento sobre tecnologías y el impacto que tendrán en el negocio. Considero, además, que están constantemente mejorar en este ámbito, sobre todo en beneficio de sus clientes.

5. Según su experiencia, ¿Cuál es el nivel de importancia que otorgan las empresas a la cultura digital y como esta influye en la cultura organizacional?

R: Considero que no se trabaja de manera la cultura digital, en términos generales, las empresas buscan transformar digitalmente las empresas, sin embargo, no siempre se invierte o trabaja en la cultura, lo que limita la velocidad del cambio digital y la eficiencia a lograr.

6. Según su experiencia, ¿Las empresas en Chile le otorgan la importancia debida a la cultura organizacional y a que se debe aquello?

R: Cultura organizacional más o menos, del punto de vista valórico. Creo que las empresas buscan lograr un propósito, a través de valores que se deben permear a la cultura empresa. En general, en las empresas que he trabajado se da importancia a esto, y, además cuentan formadores de cultura, dado que la combinación de esos elementos es la base para tus logros estratégicos.

7. ¿Usted considera que una cultura organizacional orientada a lo digital es un motor que propicia el cambio y la innovación? ¿Por qué?

R: Efectivamente, la cultura digital debe ser la cultura meta, dado que es un motor que da paso al cambio y la innovación, y si está trabajado a nivel cultural, el impacto será mucho mayor, pues te aseguras de que se alinea estratégicamente a la visión de la compañía, por tanto, buscarás dar cumplimiento a esa visión y al propósito de la empresa.

8. Según su apreciación, ¿Existe algún grado de resistencia en las empresas chilenas a integrar una cultura digital a la cultura organizacional de la empresa y a que podría deberse?

R: Quizás esto se puede ver más en empresas de menor tamaño, familiares también. Las grandes compañías no se limitan a estos temas, es más, es parte de sus valores y pilares estratégicos, en donde puede estar presente en un alto porcentaje, en las grandes empresas, es en las personas que presentan resistencia al

cambio si no se ha trabajado la cultura organizacional adecuadamente.

En caso de empresas pequeñas/medianas/familiares, considero que puede deberse a una cultura en papel, manual, lo que se dice cómo “siempre lo hemos hecho de esa forma”, además de los costos que implica no sólo la implementación digital, sino que la preparación de las personas.

9. Según su apreciación, ¿Cuáles son (de existir) los conflictos en el ambiente laboral más relevantes que conlleva una transformación digital en la cultura organizacional de una empresa y de qué forma pueden ser estos minimizados?

R: Sin duda la resistencia al cambio, ya que las personas se sienten amenazadas por las actividades digitales o automatizadas. Es un efecto natural, saber que una máquina hará tu mismo trabajo en menor tiempo, sin errores y en paralelo a tus tareas. Una buena forma de mitigar es con un plan de gestión de cambio, en dónde se comunique claramente los beneficios de la transformación, la eficiencia de las nuevas actividades, y la preparación de los colaboradores en términos de digitalización, para que abracen el cambio.

Entrevistas: Experto 3

Proceso de transformación digital en empresas de Chile 2023

1. ¿Ha participado o está participando en un proceso de transformación digital y cuál ha sido su rol en el proceso y cómo ha sido su experiencia?

Cómo líder de proceso he participado en el proceso de implementación de los procesos de clientes en los canales remotos en Cloud, lo que permite tener procesos más eficientes, así como en procesos de BI con el objetivo de conocer a nuestros clientes y entregarle una oferta de valor de acuerdo a sus necesidades.

2. ¿Por qué cree usted que una parte importante de empresas en Chile, consideran a la transformación digital como un proceso aislado que solo aplica a las áreas de tecnología de las empresas y no lo ven como un proceso transversal o estima que esa visión ha cambiado? (favor explicar)

Muchas empresas confunden la transformación digital con sólo el uso de nuevas tecnologías como por ejemplo ChatGPT, no obstante, la transformación digital lleva consigo un cambio en todos nuestros procesos, con el fin de innovar lo más rápido posible y cambiar nuestra oferta de valor utilizando tecnologías digitales, para ello es fundamental que todas las áreas de la compañía estén involucradas y que el análisis de las tecnologías a implementar sea el correcto. La disrupción de la compañía no es sólo implementar nuevas tecnologías, también es fundamental cambiando en esencia nuestra propuesta de valor.

3. ¿Considera que es fundamental integrar la transformación digital a la Planificación Estratégica de la empresa y generar procesos de cambios en cultura organizacional para asegurar su éxito o estima que existen otros factores más relevantes para el éxito del proceso de transformación digital? (favor explicar)

La integración de la transformación digital en la planificación estratégica y la adaptación de la cultura organizacional son factores críticos para el éxito de la transformación digital en una empresa. Para ello, debemos tener Líderes altamente comprometidos, realizar una adecuada utilización de la tecnología y recursos, controlar el avance, capacitar a los empleados para adquirir nuevas habilidades digitales, adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno digital, Fomentar la colaboración entre equipos y mejorar la comunicación interna, garantizar la protección de la información y el cumplimiento normativo, comprender las expectativas del cliente y adaptarse para satisfacer sus necesidades a través de la tecnología para mejorar la competitividad. Cada uno de estos puntos son fundamentales y se deben tener en consideración a la hora de realizar una integración de la transformación digital en la planificación estratégica y la cultura organizacional y así obtener resultados positivos.

4. ¿Cuál es el nivel que usted estima que tienen las empresas chilenas al momento de evaluar las tecnologías digitales, considerando si tienen suficiente conocimiento sobre el alcance de las tecnologías y entienden como estas pueden ser aplicadas a distintos ámbitos de negocios dentro de la empresa, siempre en función de las necesidades actuales y futuras?

La adopción y comprensión de tecnologías digitales varían entre las empresas y los sectores en cualquier país, incluyendo Chile. En general, muchos lugares han experimentado un aumento en la conciencia y adopción de tecnologías digitales en los últimos años, ya que las empresas buscan mejorar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de adaptación. Un claro ejemplo de eso es lo ocurrió en el periodo de pandemia, donde las empresas tuvieron que adaptarse a una nueva realidad para seguir entregando un servicio de calidad. No obstante, creo que aún queda mucho por avanzar, dado que no se enfocan en la transformación, sino más bien en la tecnología.

5. Según su experiencia, ¿Cuál es el nivel de importancia que otorgan las empresas a la cultura digital y como esta influye en la cultura organizacional?

Creo que la importancia de la cultura digital puede variar según la industria, el tamaño de la empresa y otros factores, pero en general, las organizaciones reconocen que una cultura digital sólida es esencial para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la tecnología y para enfrentar los desafíos en un mundo empresarial cada vez más digitalizado, pero que aun así no realizan acciones tendientes a mejorarla o modificarla. Por lo tanto, fomentar en las empresas una mentalidad, actitudes y comportamientos relacionados con la adopción y el uso de tecnologías digitales, permitirá que la organización se adapte de mejor manera en un mundo cada vez más tecnológico.

6. Según su experiencia, ¿Las empresas en Chile le otorgan la importancia debida a la cultura organizacional y a que se debe aquello?

Bajo mi punto de vista, las empresas en Chile no consideran que una cultura sólida es esencial para el éxito a largo plazo y han tomado medidas para fortalecer y alinear su cultura con sus objetivos estratégicos, fomentando la incorporación de líderes en cultura del cambio, no obstante, hay que considerar que cerca del 95% de las empresas en Chile son catalogadas como micro o pequeñas empresas y la mayoría de ellas no le ven valor a la transformación digital, situación que con el tiempo debe cambiar, principalmente porque los clientes han cambiado la forma en la que se relacionan con las compañías, los dispositivos móviles han

tomado un rol fundamental a la hora de realizar compras online y el consumo de información a través de medios digitales, por lo que si no se suben al carro, corren gran peligro de quedar obsoletos en el corto plazo.

7. ¿Usted considera que una cultura organizacional orientada a lo digital es un motor que propicia el cambio y la innovación? ¿Por qué?

Indudablemente una cultura organizacional que tenga como meta ser digital puede ser un motor significativo que propicia el cambio y la innovación en una empresa, y tal como se mencionó anteriormente, la transformación digital implica más que simplemente adoptar nuevas tecnologías; es una estrategia que considera un cambio profundo en una organización, piensa, opera y se adapta a un entorno empresarial cada vez más digitalizado, permitiendo que las empresas se adapten más eficazmente a las demandas del entorno empresarial moderno y aprovechen las oportunidades emergentes.

8. Según su apreciación, ¿Existe algún grado de resistencia en las empresas chilenas a integrar una cultura digital a la cultura organizacional de la empresa y a que podría deberse?

Bajo mi punto de vista, más que una resistencia a la integración de la cultura digital a la cultura organizacional, existe un problema recurrente en las empresas chilenas que tiene que ver con la ausencia de una estrategia clara o culturas que tienden a ser más bien jerárquicas, en donde no se involucra suficientemente a los colaboradores en la estrategia de negocios. Un punto importante a considerar es el cambio cultural que se debe producir pasando de un modelo de trabajo tradicional a un modelo de trabajo basado en metodologías ágiles, esto implica dejar de lado las formas más tradicionales de ser organización, y avanzar hacia organizaciones que tengan una mayor capacidad adaptativa haciendo que toda la empresa tenga la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se puedan presentar, así como ayudar a que los trabajadores tengan la capacidad de empoderarse, autogestionarse y asumir la responsabilidad personal, derribando los mitos que llevan a pensar a los trabajadores que implementar nuevas tecnologías o modelos de trabajo son principalmente para reemplazarlos y no para potenciar su labor.

9. Según su apreciación, ¿Cuáles son (de existir) los conflictos en el ambiente laboral más relevantes que conlleva una transformación digital en la cultura organizacional de una empresa y de qué forma pueden ser estos minimizados?

De acuerdo con mi experiencia los conflictos en el ambiente laboral más relevantes que conlleva una transformación digital son:

- Resistencia al cambio.
- Brecha generacional.
- Falta de habilidades tecnológicas.
- Temores sobre la seguridad laboral.
- Irrupción de la tecnología en la forma en que trabajan los equipo.

Para minimizar estos conflictos y facilitar una transformación digital exitosa, creo que las empresas pueden considerar las siguientes estrategias:

- Tener una comunicación clara y transparente.
- Proporcionar programas de formación y desarrollo de habilidades digitales.
- Fomentar la participación activa de los trabajadores.
- Tener un liderazgo comprometido con el fin de inspirar confianza y motivar a los empleados durante el proceso de transformación.
- Proporcionar incentivos y reconocimiento para aquellos empleados que se destacan en la adopción de nuevas tecnologías y prácticas digitales.