

# Revista de Ciencias Sociales

# Estrategias de planeación para la transformación digital: Un enfoque integral para fortalecer la competitividad empresarial

Fériz Pérez, Adriana María\*  
Iglesias Ibarra, Álvaro Javier\*\*  
Molina Vega, Ximena\*\*\*  
Pérez Páez, José Carlos\*\*\*\*

## Resumen

En el actual entorno digital, muchas organizaciones enfrentan desafíos para alinear su planeación estratégica con exigencias de la transformación digital, evidenciando limitaciones en la adopción tecnológica y en articulación de procesos humanos y tecnológicos. Esta investigación analiza las estrategias de planeación que favorecen una transformación digital efectiva, a partir de un enfoque integral que articula dimensiones tecnológicas, organizacionales y humanas. El estudio se sustenta en modelos de madurez digital, competencias digitales y gestión del cambio organizacional. Se aplicó una metodología cuantitativa, de tipo analítica, con diseño de campo, no experimental y transversal. La población estuvo conformada por (7) empresas del sector cafetalero del departamento del Cesar-Colombia, con un total de 21 informantes clave, bajo un censo poblacional. Los datos se recolectaron mediante encuestas con preguntas tipo Likert y se analizaron mediante estadística descriptiva. Los resultados revelan significativas brechas en áreas críticas como la innovación tecnológica, experiencia del cliente y ciberseguridad; mientras que la gestión del cambio organizacional se presenta con mayor potencial de mejora, aunque aún con limitaciones. Las conclusiones subrayan la necesidad de adoptar un enfoque integral que articule tecnología, talento humano y cultura organizacional para posicionar a las organizaciones como líderes competitivos y sostenibles en la era digital.

**Palabras clave:** Estrategias; planeación; transformación; digital; competitividad.

---

\* Magister en Alta Dirección. Especialista en Mercadeo. Administradora de Empresas. Docente en la Universidad Popular del Cesar, Valledupar, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación ARGOS. E-mail: [aferez@unicesar.edu.co](mailto:aferez@unicesar.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5611-9445>

\*\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Economía. Especialista en Contratación Estatal Gerencia Publica. Administrador de Empresas. Economista. Docente en la Universidad Popular del Cesar, Valledupar, Colombia. E-mail: [alvaroiglesias@unicesar.edu.co](mailto:alvaroiglesias@unicesar.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6896-6729>

\*\*\* Magister en Administración de Empresas. Administradora de Empresas. Docente en la Universidad Popular del Cesar, Valledupar, Colombia. E-mail: [ximenamolina@unicesar.edu.co](mailto:ximenamolina@unicesar.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9738-2687>

\*\*\*\* Magister en Recursos Humanos. Administrador de Empresas. Docente en la Universidad Popular del Cesar, Valledupar, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Apolo Infinito. E-mail: [joseperezpaez@unicesar.edu.co](mailto:joseperezpaez@unicesar.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4937-8177>

# Planning strategies for digital transformation: A comprehensive approach to strengthen business competitiveness

## Abstract

In the current digital environment, many organizations face challenges in aligning their strategic planning with the demands of digital transformation, revealing limitations in technology adoption and the integration of human and technological processes. This research analyzes planning strategies that foster effective digital transformation, based on a comprehensive approach that integrates technological, organizational, and human dimensions. The study is grounded in models of digital maturity, digital competencies, and organizational change management. A quantitative, analytical methodology was applied, with a non-experimental, cross-sectional field design. The population consisted of seven companies in the coffee sector of the Cesar department, Colombia, with a total of 21 key informants, representing a complete census of the population. Data were collected through surveys with Likert-type questions and analyzed using descriptive statistics. The results reveal significant gaps in critical areas such as technological innovation, customer experience, and cybersecurity; while organizational change management shows greater potential for improvement, although still with limitations. The conclusions underscore the need to adopt a comprehensive approach that integrates technology, human talent, and organizational culture to position organizations as competitive and sustainable leaders in the digital age.

**Keywords:** Strategies; planning; transformation; digital; competitiveness.

## Introducción

La transformación digital ha emergido como un motor clave para mejorar la competitividad empresarial, exigiendo estrategias de planeación que permitan integrar tecnologías innovadoras y optimizar procesos. Dado que una transición efectiva a un entorno digital que fomente la sostenibilidad y el crecimiento se basa en la implementación de este enfoque estratégico, parece vital. Por un lado, tanto Deloitte Insights (2023); como Westerman et al. (2014), afirmaron que el futuro depende en gran medida de la forma en que las organizaciones logran alinear sus objetivos y equiparse con los recursos y capacidades internos necesarios. Por otro lado, la falta de estructuración de la solución sigue siendo un problema significativo en la forma de la implementación, especialmente en el sector asociado con la producción, como es el cafétero.

En el área del café, especialmente en las pequeñas empresas, el uso de herramientas

digitales es poco frecuente, afectando la conexión, el buen funcionamiento y la posibilidad de competir en el mundo. Cosas como poca enseñanza, grandes gastos para empezar y falta de datos hacen restricciones en el acceso a las ventajas de lo digital (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2023; Lewis, 2024). Estas oportunidades clarifican la importancia de hacer reglas que incluyan el cambio digital para que las pequeñas empresas puedan cambiar a las necesidades de hoy.

En Valledupar, el sector del café enfrenta dificultades al usar nuevas tecnologías. A pesar de avances en otras partes del mundo, menos de un 20% de los negocios tienen planes claros para cambiarse a lo digital. Esta falta de uso muestra lo difícil que es para este tipo de trabajo actualizar sus metodologías y reaccionar rápidamente frente a las exigencias nuevas del mercado y los clientes actuales (Hidalgo et al., 2024). El no tener una planificación adecuada influye no solo en la productividad y calidad del producto; también frena el crecimiento y afecta el desarrollo del sector.

Apesar del potencial de la transformación digital para optimizar operaciones y mejorar la competitividad, las empresas cafetaleras locales enfrentan obstáculos derivados de una insuficiente inversión en infraestructura digital y la carencia de formación técnica. Además, la resistencia cultural hacia el cambio tecnológico agrava la problemática, dificultando la implementación de prácticas innovadoras que podrían posicionar al sector como líder en eficiencia y calidad (Romero et al., 2024).

Las consecuencias de estas limitaciones no solo son la baja competitividad de la industria, sino también la incapacidad para acceder a mercados internacionales y oportunidades para reducir costos. Esto impacta directamente en la sostenibilidad de los negocios cafeteros y de las comunidades rurales dependientes de estas actividades económicas. Hay una necesidad urgente de desarrollar estrategias de crecimiento y modernización para superar estas barreras y asegurar el avance de la industria.

Por ello, esta investigación se enfoca en analizar las estrategias de planeación para la transformación digital como un enfoque integral que permita mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y fortalecer la competitividad empresarial en el sector cafetalero. Al abordar las barreras existentes y proponer soluciones concretas, se busca impulsar la modernización del sector y contribuir a su sostenibilidad en un entorno de alta competencia.

En este marco, se plantea la pregunta central de investigación: ¿De qué manera las estrategias de planeación favorecen la transformación digital en las empresas del sector cafetalero de Valledupar? Esta interrogante orienta el propósito del estudio hacia el análisis de estrategias de planeación que impulsen una implementación efectiva de la transformación digital, con miras a optimizar procesos, fomentar la innovación y fortalecer la competitividad empresarial en un entorno dinámico y exigente.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Estrategias de planeación**

La planeación estratégica es concebida como un proceso sistemático y funcional que permite orientar el rumbo de las organizaciones frente a entornos cambiantes. Según Palacios (2020); y García et al. (2023), esta estrategia no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también actúa como un instrumento para anticipar amenazas y aprovechar oportunidades, permitiendo definir con claridad objetivos y acciones concretas. En este sentido, la planeación estratégica no se limita a una herramienta operativa, sino que se convierte en una práctica directiva que estructura la gestión organizacional hacia el logro de una visión compartida.

Por su parte, Romero y Zabala (2018); y, Ore et al. (2020), plantean que el planeamiento estratégico cumple una función integradora dentro del ciclo administrativo, al articular las fases de planeación, organización, dirección y control. Estos autores enfatizan su utilidad como herramienta de gestión al interior de las empresas, puesto que posibilita el diseño de estrategias que permitan enfrentar escenarios inciertos y asegurar una toma de decisiones coherente con los objetivos institucionales. Asimismo, destacan que una correcta implementación del planeamiento estratégico se traduce en una mejora de la rentabilidad y la sostenibilidad organizacional.

El contraste entre ambas perspectivas permite ampliar la comprensión del concepto. Mientras Palacios (2020); y, García et al. (2023), enfocan la planeación estratégica desde su dimensión orientadora y predictiva, resaltando su papel como facilitadora de decisiones en entornos dinámicos; Ore et al. (2020), la entienden como un eje estructural del sistema de gestión organizacional. Este aporte resulta relevante para esta investigación, puesto que evidencia que las estrategias de planeación no solo permiten anticiparse al cambio, sino también sostener

procesos internos coherentes y eficientes. Integrar ambos enfoques posibilita una visión más amplia y operativa de la planeación estratégica como motor de transformación y competitividad empresarial.

## **1.2. Transformación digital**

La transformación digital se define como un proceso integral que implica la adopción de tecnologías digitales para rediseñar procesos, modelos de negocio y estructuras organizacionales. Vial (2019); e Illescas et al. (2025), destacan su carácter sistémico y estratégico; mientras que Henriette et al. (2015), subrayan que va más allá de lo tecnológico, abarcando cambios culturales y estructurales que permiten innovar y generar valor.

Autores como Schallmo y Williams (2018), argumentan que esta transformación debe ser disruptiva, reconfigurando la experiencia del cliente y optimizando operaciones. En contraste, Verhoef et al. (2021) plantean una visión más gradual, en la que la digitalización se alinea con los objetivos organizacionales a través de procesos incrementales. Estas posturas reflejan distintas formas de entender el ritmo y la profundidad del cambio digital.

En síntesis, la transformación digital no es un modelo único, sino una estrategia adaptativa que cambie a lo largo del tiempo de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. La integración de la tecnología, la cultura y las capacidades humanas, facilita la reacción a un entorno competitivo y variable. Para el caso de los sectores como el cafetalero, es una oportunidad para impulsar la eficiencia, la innovación y la postura.

## **1.3. Estrategias de planeación para la transformación digital**

La planificación no debe olvidarse como una herramienta importante para dirigir

el proceso de transformación digital dentro de la organización. Asimismo, Schallmo y Williams (2018) mencionan que la planeación también cubre la tecnología, experiencia del cliente y adaptación organizacional; se sugiere una implementación estructurada y sostenible del proceso de cambio digital. Además, la planeación estratégica debe hacerse cargo de delinear lo que los líderes sienten, representando los desafíos del lado de la fuerza laboral para el cambio digital, y articular los recursos para los cambios.

Por otra parte, Verhoef et al. (2021) reiteran que tales estrategias brinden énfasis a la creación de valor para el cliente, empleando herramientas digitales capaces de individualizar servicios y reforzar la identidad de usuarios. Por su parte, Westerman et al. (2014) dan menor énfasis al liderazgo transformacional, a la cultura institucional y a la interiorización de desarrollo de competencias como columnas del proceso estratégico.

En general, se puede inferir de todas estas perspectivas que no existe un modelo de planificación digital único que se adapte a todos. Algunos de ellos se centran más en lo técnico y funcional; mientras que otros proponen un enfoque más humanizado y orientado a la organización. Por lo tanto, cualquier estrategia de este tipo debe fundamentarse en una base holística, integrando la tecnología, el talento y la visión corporativa para lograr la transformación sobre la base de la identidad y los intereses de una organización.

### **a. Estrategia de innovación tecnológica**

La innovación tecnológica constituye una estrategia central en la transformación digital. Propone mejorar productos, procesos y servicios mediante la implementación de tecnologías de punta. Según Trott (2020), esta estrategia implica la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de innovaciones disruptivas. En este sentido, Yao y Li (2023); y, Rodríguez-Burgos y Miranda-Medina (2023), subrayan la función de la innovación tecnológica en el fortalecimiento

de capacidades internas para subsidiar procesos de mejora continua.

A nivel organizativo, la innovación tecnológica demanda el desarrollo de capacidades internas que permitan a las organizaciones encontrar oportunidades emergentes y administrarlas de manera acertada. Esto no solo incluye la tecnología como tal, sino también procesos bien definidos creados para facilitar la integración, adaptación y mantenimiento de estas innovaciones en las estructuras organizativas. Saeed et al. (2023), agregan que esta capacidad de absorber la tecnología se necesita para hacer que la empresa sea más resistente y adecuada para los retos y desafíos emergentes de la transformación digital.

A diferencia de los enfoques que solo se centran en adoptar nuevas tecnologías como motor de innovación, Trenerry et al. (2021) señalan que las estrategias de innovación tecnológica también deben tener en cuenta aspectos humanos y organizacionales. Para ellos, elementos como una cultura que favorece el cambio, la colaboración entre equipos, un liderazgo fuerte y la preparación emocional del talento humano son clave para que la innovación sea duradera y realmente aporte valor en entornos en constante cambio.

Estas ideas coinciden en que la innovación no se trata solo de tener buena tecnología, sino también de cómo esta se conecta con la estrategia, el aprendizaje dentro de la organización y una cultura que valore la experimentación. Por eso, para ser realmente innovadores en tecnología, no basta con invertir en las herramientas, sino que también hay que ofrecer liderazgo, gestionar el conocimiento y mantener un compromiso constante con mejorar y aprender.

## **b. Estrategia de experiencia del cliente**

Hoy en día, colocar al cliente en el centro de la estrategia se ha vuelto clave para las empresas que quieren destacarse en mercados cada vez más competitivos. Según Verhoef et al. (2021), esto busca aumentar la

satisfacción, la lealtad y la buena percepción de la marca, conectando diferentes puntos de contacto con el cliente. Lemon y Verhoef (2016), por su parte, subrayan lo importante que es personalizar la experiencia del usuario a través del análisis de datos, anticipándose a sus necesidades y brindando valor añadido.

Desde una perspectiva complementaria, Becker y Jaakkola (2020) sostienen que crear vínculos emocionales positivos con los clientes es fundamental para que esos lazos perduren. Esto requiere ir más allá de simplemente personalizar productos o servicios de forma funcional. De Keyser et al. (2015), coinciden en que una estrategia efectiva debe alinear los procesos internos, el equipo de trabajo y la cultura organizacional, asegurando que cada interacción refleje los valores y el propósito de la empresa.

Estas perspectivas muestran que tener una estrategia de experiencia del cliente que sea realmente efectiva no se trata solo de usar los datos de manera inteligente, sino también de fortalecer los lazos emocionales. No es solo automatizar servicios, sino crear un valor real a través de una cultura que ponga al cliente en el centro, donde tecnología, empatía y trabajo en equipo se unan para hacer que la organización sea más competitiva y sustentable.

## **c. Estrategia de desarrollo del talento humano**

La estrategia de desarrollo del talento humano se concibe como un proceso estructurado que busca fortalecer las competencias y habilidades del personal, en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización. Collings et al. (2018), resaltan que este enfoque sistemático permite alinear las capacidades individuales con las metas corporativas. Asimismo, Garavan et al. (2012) complementan esta visión al destacar el valor de los programas de capacitación continua, mentoría y aprendizaje organizacional como ejes que promueven la innovación y la mejora constante.

En este sentido, Tarique y Schuler (2018)

plantean que el desarrollo de competencias transversales como la adaptabilidad y el pensamiento crítico es crucial en entornos dinámicos. Por su parte, Vaiman y Collings (2013) subrayan que una adecuada gestión del talento, contribuye a atraer, desarrollar y retener empleados con alto potencial, lo cual resulta estratégico para afrontar los desafíos del entorno. Esta estrategia también incluye la planificación de carrera, la identificación de talento interno y la creación de ambientes laborales que favorezcan el crecimiento integral del colaborador (Garavan et al., 2012).

Estas visiones coinciden en destacar que el desarrollo del talento humano no solo implica formación técnica, sino también una gestión estratégica del conocimiento, del clima organizacional y del liderazgo. Una estrategia efectiva debe integrar procesos de formación, motivación y retención, alineados con una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, puesto que el talento humano representa uno de los activos más críticos para impulsar la transformación digital y garantizar la sostenibilidad organizacional.

#### **d. Estrategia de seguridad y ciberseguridad**

Las estrategias de seguridad y ciberseguridad han evolucionado más allá de la implementación de tecnologías defensivas, consolidándose como un componente clave dentro de la gestión estratégica organizacional. Según Mızrak (2023), una estrategia de ciberseguridad efectiva debe integrarse desde los niveles más altos de la organización, articulando políticas de prevención, evaluación de riesgos, cultura de seguridad y liderazgo comprometido.

A través de una revisión sistemática de literatura, Mızrak (2023) demuestra que las organizaciones que adoptan una visión holística de la ciberseguridad, no limitada a la infraestructura tecnológica, sino vinculada a la planificación estratégica, logran mayores niveles de resiliencia y preparación frente a amenazas internas y externas. De esta forma,

la ciberseguridad no debe considerarse una función aislada del departamento de TI, sino una responsabilidad transversal que forma parte del ADN corporativo.

Por su parte, Mäkkä y Kampová (2024) abordan la ciberseguridad desde la perspectiva de la continuidad del negocio, destacando la necesidad de integrar ambos enfoques como pilares de la resiliencia organizacional. Los autores sostienen que, en un entorno digital caracterizado por crecientes amenazas y disrupciones inesperadas, las estrategias de ciberseguridad deben alinearse estrechamente con los planes de gestión de continuidad. Esta sinergia permite anticiparse a riesgos tecnológicos, mantener operaciones críticas durante incidentes y asegurar la recuperación posterior. Asimismo, subrayan que una estrategia eficaz debe contemplar no solo la protección de activos digitales, sino también la capacitación del personal, la respuesta ante incidentes y la gestión de la reputación institucional.

Desde perspectivas complementarias, Mızrak (2023); y, Mäkkä y Kampová (2024), coinciden en que las estrategias de ciberseguridad deben ir más allá del componente técnico. Mientras el primero, destaca su integración en la gestión estratégica organizacional; los segundos, la vinculan estrechamente con la continuidad operativa. Este contraste revela que una estrategia efectiva debe contemplar tanto la alineación con los objetivos institucionales como la capacidad de respuesta ante incidentes, aportando así un enfoque integral que fortalece la resiliencia organizacional en procesos de transformación digital.

#### **e. Estrategia de gestión del cambio organizacional**

La estrategia de gestión del cambio organizacional constituye un proceso estructurado que permite guiar a las organizaciones en su transición hacia nuevos modelos operativos. Hiatt y Creasey (2012), afirman que este proceso debe facilitar

la adaptación del personal y minimizar la resistencia al cambio, garantizando la continuidad de las operaciones. En este marco, Kotter (1995); y, Al-Haddad y Kotnour (2015), destacan la importancia del liderazgo transformacional y de una comunicación efectiva como mecanismos fundamentales para lograr la aceptación de nuevas prácticas dentro de las organizaciones.

Por otra parte, Armenakis y Harris (2009) amplían esta visión al considerar que el cambio no solo depende de un proceso estructurado, sino también de la capacidad organizacional para responder a factores internos y externos. En este sentido, la estrategia debe fomentar la resiliencia, la flexibilidad y la innovación, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo. Asimismo, el uso de herramientas como el diagnóstico organizacional, la capacitación constante y la gestión del conocimiento, contribuye a asegurar transiciones exitosas (Hiatt y Creasey, 2012).

Si bien autores como Kotter (1995); y, Hiatt y Creasey (2012), centran su enfoque en la secuencia de acciones y el rol del liderazgo, otros como Armenakis y Harris (2009) colocan el énfasis en el desarrollo de capacidades organizacionales como base del cambio sostenible. Esta confrontación teórica revela que una estrategia eficaz de gestión del cambio debe articular tanto la dimensión estructural como la cultural, integrando planificación, comunicación y aprendizaje, para responder de forma efectiva a los desafíos de transformación digital y garantizar la sostenibilidad organizacional.

## 2. Metodología

En el avance de esta investigación se eligió trabajar siguiendo un modo cuantitativo, puesto que esta manera ayuda a medir bien las ideas y los datos que se recolectan fuera. Gracias a eso, los hallazgos logrados pueden mirarse de forma neutra e, incluso, generalizarse, algo importante cuando se trata de ver cómo las tácticas de plan impactan en el cambio digital de las empresas cafeteras (Creswell, 2018). La decisión por este

método viene también por la necesidad de mirar datos numéricos que ayuden a ver patrones y tendencias, permitiendo un mayor entendimiento de la situación de este sector en estudio (Saunders et al., 2019).

La investigación fue de tipo analítica, y se centra en observar la conexión entre las técnicas de planificación y su efecto en la modificación digital y el poder para competir de las empresas. Esto significa buscar los elementos que pueden cambiar entre tener éxito o fallar en el mercado de café del Cesar, Colombia (Hair et al., 2020). Se aplicó un diseño de campo, no experimental y transversal, lo cual quiere decir reunir información directamente del entorno económico sin cambiar las variables. Este método da un retrato real de las maneras de hacer negocios ahora, asegurando imparcialidad en el análisis (Yin, 2017).

La población compuesta por siete (7) compañías que hacen y venden café en el departamento del Cesar. Con tal, se miraron un total de veintiuna personas informantes, compuestas por jefes y encargados del plan estratégico en cada compañía. Como es un número pequeño y fácil de manejar, se decidió usar un censo poblacional; así todos los posibles hablantes fueron incluidos. Esto ayudó a aumentar la precisión de los datos que se sacaron y asegurar que los hallazgos reflejaran exactamente lo que pasa en el sector (Fowler, 2014).

Para la recopilación de datos, se creó una encuesta con preguntas tipo Likert, destinada a medir las ideas sobre las formas de planificar y su efecto en el cambio digital. La información se analizó a través de la estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia y promedios que permitieron entender claramente los resultados. Este trabajo con datos dejó ver tendencias importantes y partes que mejorar en las acciones estratégicas de las empresas de café de la zona.

## 3. Resultados y discusión

El examen de los resultados obtenidos

pone de relieve la importancia de contar con estrategias de planeación bien definidas para afrontar los desafíos que trae la digitalización en distintos sectores de la economía. A partir de la información recopilada, es posible reconocer patrones, valorar cómo inciden dichas estrategias en el desempeño y resaltar aquellos elementos que resultan determinantes para fortalecer la competitividad empresarial en contextos digitales. En conjunto, estos hallazgos ofrecen una perspectiva amplia y práctica sobre las vías que pueden seguir las organizaciones para adaptarse y desarrollarse en medio de la actual transformación tecnológica.

En la Tabla 1, se expone un conjunto de datos que, vistos en conjunto, dejan entrever

una mezcla de avances y carencias. Hay elementos positivos, pero también huecos que, si no se corrigen a tiempo, pueden frenar el avance hacia la transformación digital que tantas empresas se han propuesto. Por ejemplo, en la estrategia de innovación tecnológica, el promedio ponderado fue de 2,66. Aunque la cifra podría no parecer baja, pierde fuerza al comprobar que el 38,10% de los encuestados seleccionó “Nunca”. Este hecho indica que, en la práctica, la planeación para incluir tecnologías disruptivas es escasa o prácticamente nula. En mercados donde la competencia avanza rápido, esta situación significa empezar con desventaja, lo que limita la competitividad y dificulta cualquier proceso real de transformación.

Tabla 1  
Estrategias de planeación para la transformación digital

| Categoría de Respuestas                                    |            | Siempre |       | Casi Siempre |       | Algunas Veces |       | Casi Nunca |       | Nunca |       | Promedio Ponderado | Categoría      |
|------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|-------|-------|-------|--------------------|----------------|
| Indicadores                                                | Ítems      | 5       |       | 4            |       | 3             |       | 2          |       | 1     |       |                    |                |
|                                                            |            | Fa.     | %     | Fa.          | %     | Fa.           | %     | Fa.        | %     | Fa.   | %     |                    |                |
| Estrategia de innovación tecnológica                       | 1 – 3      | 4       | 19,05 | 2            | 9,52  | 2             | 9,52  | 7          | 33,33 | 8     | 38,10 | 2,66               | Nivel Moderado |
| Estrategia de Experiencia del Cliente                      | 4 – 6      | 2       | 9,52  | 4            | 19,05 | 4             | 19,05 | 8          | 38,10 | 3     | 14,29 | 2,71               | Nivel Moderado |
| Estrategia de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano | 7 – 9      | 3       | 14,29 | 4            | 19,05 | 1             | 4,72  | 7          | 33,33 | 6     | 28,57 | 2,57               | Nivel Bajo     |
| Estrategia de Seguridad y Ciberseguridad                   | 10 – 12    | 2       | 9,52  | 1            | 4,76  | 5             | 23,81 | 8          | 38,10 | 5     | 23,81 | 2,38               | Nivel Bajo     |
| Estrategia de Gestión del Cambio Organizacional            | 13 – 15    | 4       | 19,05 | 3            | 14,29 | 5             | 23,81 | 6          | 28,57 | 3     | 14,29 | 2,76               | Nivel Moderado |
| Total                                                      | 1 – 15     | 15      | 14,29 | 14           | 13,33 | 17            | 15,17 | 36         | 34,28 | 25    | 23,80 |                    |                |
| Promedio de la Dimensión                                   | 2,61       |         |       |              |       |               |       |            |       |       |       |                    |                |
| Categoría de la Dimensión                                  | Nivel Bajo |         |       |              |       |               |       |            |       |       |       |                    |                |

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En lo relacionado con la experiencia del cliente, las cifras no son mucho más alentadoras. Un promedio de 2,71 y un 38,10% que eligió “Casi nunca” (ver Tabla 1), sugieren que las estrategias para mejorar la relación con los clientes se aplican de forma discontinua. No se trata solo de dar respuesta a quejas o prestar un buen servicio de forma ocasional; la clave está en crear vivencias que

hagan que la persona quiera volver y, mejor aún, recomendar la marca. Sin esa constancia, la fidelidad se resiente y la percepción del valor de la empresa se desgasta poco a poco, reduciendo su competitividad en un entorno digital cada vez más exigente.

En cuanto al desarrollo del talento humano, los datos muestran un panorama especialmente delicado. Con un promedio

de 2,57 y un 33,33% de respuestas en “Casi nunca” (ver Tabla 1), queda claro que la inversión destinada a formación y actualización del personal es escasa. Este hallazgo llama la atención porque, aunque suele pensarse que la transformación digital depende principalmente de la tecnología, lo cierto es que el verdadero motor del cambio son las personas capacitadas para aprovecharla. Cuando esa preparación falta, la innovación se ralentiza y las posibilidades de competir de forma sostenible disminuyen de manera notable.

Al analizar la seguridad y la ciberseguridad, la preocupación crece. Aquí los resultados reflejan un promedio de 2,38, con un 38,10% que respondió “Casi nunca” y un 23,81% que eligió “Nunca” (ver Tabla 1). Aquí no se habla únicamente de proteger información; también implica resguardar la operatividad, las relaciones comerciales y la confianza que los clientes depositan en la empresa. Un incidente en este frente puede derivar en pérdidas económicas y un daño reputacional difícil de revertir. Contar con estrategias claras y una planeación preventiva en ciberseguridad es, más que recomendable, un requisito básico para mantener la competitividad en plena transformación digital.

Por último, la gestión del cambio organizacional, aunque obtuvo el promedio más alto (2,76), sigue dentro de un nivel moderado. El 28,57% de respuestas en “Casi nunca” (ver Tabla 1) deja ver que, aunque existe disposición al cambio, todavía hay obstáculos internos. Cuando la cultura, el liderazgo y la visión digital no se alinean, los esfuerzos de transformación pierden impulso antes de consolidarse. Una planeación estratégica enfocada en este ámbito podría potenciar la competitividad a largo plazo y facilitar la evolución organizacional.

En conjunto, el promedio general de las cinco dimensiones evaluadas fue de 2,61 (ver Tabla 1), lo que indica una articulación insuficiente entre las estrategias vigentes y las exigencias de la transformación digital. Las mayores debilidades se encuentran en el desarrollo del talento humano y la

ciberseguridad; mientras que la gestión del cambio, pese a sus limitaciones, podría convertirse en el motor que impulse mejoras si se aborda con una planeación integral. Atender estas brechas permitiría a las empresas adaptarse con mayor agilidad y consolidar su posición en un escenario digital caracterizado por alta competitividad y cambio constante.

En primer lugar, analizar los resultados de esta investigación no significa solamente decir porcentajes o promedios; más bien se trata de ver qué tan listos están los negocios para lidiar con el cambio digital y en qué partes todavía hay problemas. En ese camino, la tecnología es necesaria, pero no lo único: la fuerza de las estrategias, lo nítido de la planificación y el apego firme hacia la ventaja, tienen un peso igual o aún mayor.

En cuanto a la innovación tecnológica, las cifras manifiestan un avance que aún no consigue firmarse. Es visible que, a pesar de la necesidad de usar soluciones nuevas, muchas empresas aún trabajan con métodos que cambian lento a los avances Trott (2020), sostiene que usar tecnologías nuevas es clave para mejorar procesos y prever la demanda. Por otra parte, García-Muiña et al. (2019) indican que esta mezcla debe venir con habilidades internas que hagan posible su uso. Cuando esa planeación inteligente no está o es floja, la lucha por ser mejor sufre, y adaptarse se hace más costoso.

En relación con la experiencia del cliente, este pilar de la transformación digital muestra un uso escaso de herramientas que pueden hacer el servicio más personal. No es solo mejorar los métodos de atención; es crear momentos que den valor y hacer más fuerte el apoyo. Verhoef et al. (2021), mencionan la necesidad de cuidar cada vez que uno se encuentra con un cliente; mientras que Lemon y Verhoef (2016), dicen que es importante colocar al cliente en el centro de la planificación. Pero lo que se ve todos los días muestra una falta: la idea está sobre el papel, pero no siempre se lleva a cabo en acciones que ayuden a mejorar la competitividad.

Por otra parte, en el espacio del talento humano, la diferencia es tal vez la más notoria.

Henriette et al. (2015), comentan que si no hay gente lista, la mudanza al uso de Internet queda a medias; y, Garavan et al. (2012), dejan claro que formarse siempre es bueno para mantener una cultura del aprendizaje.

En el lugar analizado, el no tener programas bien estructurados y una planificación clara detiene la novedad, además de debilitar la base que apoya la competencia. Aquí no se trata solo de enseñar a usar herramientas; es sobre desarrollar habilidades que dejen tomar cambios con facilidad.

En cuanto a la seguridad y la ciberseguridad, los hallazgos muestran que esta es un área frágil. La vulnerabilidad se incrementa debido a la deficiencia en las normativas y a un plan preventivo limitado o insuficiente, lo que hace necesario el diseño de planes integrales que combinen técnicas modernas y protocolos sólidos, al mismo tiempo que Kramer y Bradshaw (2021), dicen que la fe digital es una herramienta importante. Un problema en esta zona puede dañar rápido el buen nombre que llevó mucho tiempo hacer, afectando el competir en un corto y largo periodo.

Finalmente, en cuanto, a la gestión del cambio en empresas, aunque es mejor que las otras partes, tampoco está libre de problemas. Hiatt y Creasey (2012), sugieren un liderazgo que transforma, comunicación clara y planificación ordenada. Westerman et al. (2014), llegan a decir que la gestión del cambio debe guiar la transformación digital, no solo seguirla. En las empresas estudiadas, la falta de concordancia entre lo que se planea y lo que se lleva a cabo, muestra estrategias fragmentadas que hacen menos eficaz el proceso de cambio.

En breve, los resultados muestran que el cambio digital necesita más que gastar en tecnología: pide formas claras, planeamiento cuidadoso y un buen jefe que junte la idea digital con el competir. Cerrar las diferencias notadas significa mezclar la maquinaria con el sentir del cliente, el crecimiento del personal, la seguridad de datos y un ambiente de trabajo que acepta el cambio. Solo de esa manera las

empresas pueden cambiarse y ganar en un lugar digital donde la rapidez y habilidad para responder son clave.

## Conclusiones

La transformación digital exige un enfoque integral que vaya más allá de la adopción tecnológica, abarcando áreas clave como la innovación, el talento humano, la experiencia del cliente, la ciberseguridad y la gestión del cambio organizacional. La desconexión entre estas dimensiones genera brechas significativas que afectan la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno globalizado y dinámico.

La innovación tecnológica es un motor esencial para la transformación empresarial, pero los resultados evidencian una falta de visión estratégica en su implementación. Las organizaciones no solo deben adoptar tecnologías disruptivas, sino también gestionar su impacto para anticiparse a los cambios del mercado y garantizar una ventaja competitiva sostenible.

La experiencia del cliente y el desarrollo del talento humano son pilares fundamentales que requieren mayor atención. Las organizaciones no están aprovechando las herramientas digitales para personalizar servicios, lo que compromete la fidelización. Además, la insuficiente inversión en formación limita la capacidad del talento humano para adaptarse al cambio y liderar la innovación interna.

La ciberseguridad y la gestión del cambio organizacional son elementos críticos. La falta de estrategias sólidas en ciberseguridad compromete la confianza y sostenibilidad operativa. A pesar de algunos avances en gestión del cambio, las resistencias internas destacan la necesidad de un liderazgo transformacional que facilite la transición hacia modelos empresariales sostenibles y adaptativos.

## Referencias bibliográficas

- Al-Haddad, S., y Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Armenakis, A. A., y Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Becker, L., y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Collings, D. G., Scullion, H., y Caligiuri, P. M. (Eds.) (2018). *Global Talent Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315200170>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., y Keiningham, T. L. (2015). *A framework for understanding and managing the customer experience*. Marketing Science Institute Working Paper Series 2015 Report No. 15-121. [https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI\\_Report\\_15-121.pdf](https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_Report_15-121.pdf)
- Deloitte Insights (Januari 31, 2023). Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls. *Deloitte Insights*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-value-roi.html>
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods*. SAGE Publications.
- Garavan, T. N., Carbery, R., y Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXX(2), 315-326. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978>
- García-Muiña, F. E., González-Sánchez, R., Ferrari, A. M., Volpi, L., Pini, M., Siligardi, C., y Settembre-Blundo, D. (2019). Identifying the equilibrium point between sustainability goals and circular economy practices in an Industry 4.0 manufacturing context using eco-design. *Social Science*, 8(8), 241. <https://doi.org/10.3390/socsci8080241>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.
- Henriette, E., Feki, M., y Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. *MCIS 2015 Proceedings*. 10. <http://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- Hiatt, J. M., y Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change*. Prosci Learning Center Publications.
- Hidalgo, F., Birkenberg, A., Daum, T., Bosch, C., y Quiñones-Ruiz, X. F. (2024). How do coffee farmers engage with digital technologies? A capabilities perspective. *Agriculture and Human Values*, 41, 1707-1723. <https://doi.org/10.1007/s10460-024-10574-3>

- Illescas, W. H., Nugra, M. A., Santana, R. E., y Sancho, C. S. (2025). Transformación digital aplicada a la educación: Un mapeo sistémico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(E-12), 301-318. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.44566>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 96(4), 59-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lewis, K. Global Coffee Report (2024). Is your technology evolving the coffee industry? *Global Coffee Report*. <https://www.gcrmag.com/is-your-technology-evolving-the-coffee-industry/>
- Mäkkä, K., y Kampová, K. (2024). Cyber security and business continuity management: Ensuring resilience in a digital world. *Proceedings of 4th International Conference Cybernetics and Digital Civilisation Globus Studies CNDCGS'2024*, 1(1), 326-330. <https://doi.org/10.3849/cndcgs.2024.326>
- Mızrak, F. (2023). Integrating cybersecurity risk management into strategic management: A comprehensive literature review. *Research Journal of Business and Management (RJBMT)*, 10(3), 98-108. <https://doi.org/10.17261/Pressademia.2023.1807>
- Ore, H., Olórtegui, E., y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Palacios, M. Á. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- PricewaterhouseCoopers - PwC (2023). Bridging the digital skills gap in agriculture: Insights and strategies. *PricewaterhouseCoopers*. <https://www.pwc.com/digitalskills>
- Rodríguez-Burgos, K., y Miranda-Medina, C. F. (2023). Técnicas y métodos de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(4), 107-124. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41241>
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9-25. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/24906>
- Romero, S., Villamizar, S. A., y Flórez, A. M. (2024). *Análisis de desafíos del sector agropecuario colombiano para la transición a tecnologías de conectividad de la Industria 4.0* [Tesis de especialización, Universidad Ean]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/60dfc959-38a9-4d0e-9b5d-3d5e428b4ab2/download>
- Saeed, S., Altamimi, S. A., Alkayyal, N. A., Alshehri, E., y Alabbad, D. A. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for business resilience: Issues and recommendations. *Sensors*, 23(15), 6666. <https://doi.org/10.3390/s23156666>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., y Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students*. Pearson.
- Schallmo, D. R. A., y Williams, C. A. (2018).

*Digital transformation now!: Guiding the successful digitalization of your business model.* Springer.

- Tarique, I., y Schuler, R. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: Propositions for further research. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 79-101. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0026>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., y Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Trott, P. (2021). *Innovation management and new product development.* Pearson.
- Vaiman, V., y Collings, D. G. (2013). Talent management: Advancing the field. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737-1743. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777544>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., y Haenlein, M. (2021). Transformación Digital: Una agenda de reflexión e investigación multidisciplinar. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Harvard Business Press Books.
- Yao, W., y Li, L. (2023). Capacidad de las tecnologías de la información, innovación tecnológica abierta y crecimiento empresarial. *PLoS ONE*, 18(10), e0291227. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291227>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods.* SAGE Publications.