DISEÑO DE ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RELACIÓN CON EL CLIENTE PARA EL POSICIONAMIENTO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

DESIGN OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY IN RELATION TO THE CUSTOMER FOR THE POSITIONING OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Vanessa Esmeralda Martínez Godínez
Tecnológico Nacional de México/ IT de Celaya, México
m2203057@itcelaya.edu.mx

José Porfirio González Farías
Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

Laura Georgina Vázquez Lara de la Cruz
Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
laura.vazquez@itcelaya.edu.mx

Daniel Hernández Soto
Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
daniel.hernandez@itcelaya.edu.mx

Eugenio Guzmán Soria
Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx

Recepción: 7/noviembre/2024 **Aceptación:** 2/mayo/2025

Resumen

La transformación digital implica cambios en los procesos comerciales tradicionales que les permiten adaptarse y responder rápidamente a la competencia a largo plazo. Para que esta transición sea efectiva, el posicionamiento digital debe hacerse con antelación. En este contexto, realizamos un análisis para comprender cómo la transformación digital afecta el posicionamiento de las pequeñas y microempresas con el fin de desarrollar estrategias que les ayuden a adaptarse a esta revolución. La investigación implicó una extensa revisión de la literatura para crear un modelo conceptual de transformación digital. A partir del modelo se creó una Tabla para evaluar el estado actual de la empresa y se confirmó con un alfa de

Cronbach del 97.9%. Este formulario se aplicó a 114 pequeñas y microempresas en Celaya y los resultados se analizaron estadísticamente utilizando el software Jamovi. Los resultados muestran que un proceso de transformación digital exitoso requiere una cierta secuencia de análisis interno y externo, análisis de la cadena de valor, evaluación de la capacidad y madurez digital y análisis de la imagen de marca. Además, se identifican los elementos clave que inciden directamente en la integración y posicionamiento de la empresa.

Palabras Clave: Transformación digital, posicionamiento, habilidades tecnológicas, madurez.

Abstract

Digital transformation involves changes in traditional business processes that enable them to adapt and respond quickly to long-term competition. For this transition to be effective, digital positioning must be done in advance. In this context, we conducted an analysis to understand how digital transformation affects the positioning of small and micro-enterprises in order to develop strategies that help them adapt to this revolution. The research involved an extensive literature review to create a conceptual model of digital transformation. From the model, a table was created to evaluate the current state of the company and was confirmed with a Cronbach's alpha of 97.9%. This form was applied to 114 small and micro-enterprises in Celaya, and the results were statistically analyzed using Jamovi software. The results show that a successful digital transformation process requires a certain sequence of internal and external analysis, value chain analysis, digital capacity and maturity assessment, and brand image analysis. Additionally, the key elements that directly affect the integration and positioning of the company were identified.

Keywords*: digital transformation, positioning, technological skills, maturity.*

1. Introducción

La transformación digital es un proceso que va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías, conlleva un cambio en la mentalidad y pensamiento en las

personas que conforman a la compañía. Un elemento fundamental es el desarrollo de una estrategia para poder gestionar exitosamente el cambio organizacional. La empresa debe crear una integración de todos sus procesos para lograr una evolución tecnológica [An, 2020].

Las micro y pequeñas empresas tienen complicaciones al momento de utilizar los modelos actuales que miden la madurez de sus compañías ya que estos se centran en empresas consideradas como avanzadas. La investigación desarrollada por Ka et al. [2023] identificó los elementos que deben de considerarse para desarrollarse modelos para las micro y pequeñas empresas en el rubro hotelero obteniendo: estrategia y organización, tecnología digital, capacidades digitales y negocios integrados.

Se conoce que no existe un sólo método establecido para poder medir la transformación digital en las compañías. Se han realizado estudio de casos, cuestionarios, consulta de expertos, entrevistas y cuadros de mando integral. Se realizó un análisis de caso a 30 empresas para encontrar los principales problemas a los que se enfrentan las compañías al aplicar un proceso de transformación digital donde se encontró que no existe profundo conocimiento en temas de digitalización, no conocen su propio posicionamiento y no cuentan con un plan definido para cada etapa [Ka et al., 2023].

Actualmente hay investigaciones que abordan el tema del impacto de la digitalización en las empresas, pero no existen medidas de rendimiento establecidas por lo que es necesario analizar el efecto en el desempeño de cada rubro empresarial. La mayoría de los estudios son de carácter cualitativo, sin embargo, se necesitan también cuantitativos con el fin de llegar a más profundidad sobre las estrategias implementadas. Es primordial estudiar el impacto de los recursos limitados de las compañías al momento de realizar una estrategia de implementación tecnológica para conocer las principales dificultades al momento de su desarrollo [Kádárová et al. 2023].

Para la investigación desarrollada por Wang et al. [2023], se llegó a la conclusión que un elemento importante para que las compañías y emprendimientos de una región tenga desarrollo e implementaciones tecnológicas el gobierno debería

promover el desarrollo de entornos regulatorios de apoyo, habilidades tecnológicas, financiación de innovaciones y el fomento de diversas asociaciones.

Para poder impulsar las capacidades digitales es necesaria la innovación en el modelo de negocio actual de cada empresa, analizando la cadena de valor e impulsando el posicionamiento estratégico que mejore su rendimiento. Es fundamental investigar el impacto de las tecnologías digitales en compañías de distintos tamaños y en diversos sectores. Es recomendable que se analicen factores como la cultura organizacional, el entorno regulatorio o las condiciones externas del mercado [Wang et al., 2023].

Para la innovación es necesario conocer el estado actual de la compañía para conocer el punto de partida y determinar qué dirección tomar para el desarrollo de un plan que mejore sus estrategias actuales [Nascimento et al., 2023]. Por este motivo es necesario generar evaluaciones del estado actual de las compañías, no sólo de las grandes, sino también de las micro y pequeñas que les permita diseñar su propio camino a recorrer en temas de transformación con el fin de que sean efectivas.

Planteamiento del problema

El desarrollo tecnológico ha sido de suma importancia transformando la metodología de selección y de compra de los consumidores. La pandemia sanitaria de Covid-19 ha dado como resultado que muchas micro y pequeñas empresas que no estaban posicionadas digitalmente cerraran sus puertas al no tener alternativas sobre sus negocios tradicionales. Fue el resultado del poco alcance y reducción de la cantidad de ventas que obtuvieron durante esta emergencia. El internet es una herramienta de uso diario que brinda a los usuarios la facilidad de adquirir un producto o un servicio. El cliente potencial tiene el beneficio de poder comparar el negocio con la competencia existente. El posicionamiento en medios digitales es un medio para alcanzar la mente del consumidor, ser una opción importante en el sector, fidelizar nuevos clientes y aumentar el número de ventas [Kotler, 2017].

Lo anterior, conlleva el problema de investigación de este proyecto ya que los empresarios, bajo una perspectiva general, poco conocimiento en temas de

transformación digital y un presupuesto limitado han dado como resultado estrategias de posicionamiento digital ineficaces.

Transformación digital y cadena de valor

La transformación digital es un proceso que consiste en diseñar nuevamente la cadena de valor incorporando la tecnología. Uno de los elementos clave es tener al cliente en el centro del negocio y brindarle poder a través de interacciones clave [Moreno, 2018]. La conectividad es un elemento que ha permitido reconstruir muchas de las perspectivas claves sobre marcas, productos y la gestión del consumidor. Una de las principales ventajas de la conectividad es la reducción en los costos de las interacciones entre la empresa, el cliente, empleados y socios. La eliminación de las barreras de incorporación a nuevos mercados permite la creación de nuevos productos y nuevas marcas en tiempos reducidos [Kotler, 2017].

Hay una amplia gama de transformaciones digitales que se pueden realizar. Cada organización debe establecer qué metas desea alcanzar y qué métodos deben emplearse. El inbound marketing y la atención postventa, así como la omnicanalidad, forman parte de la relación con el cliente en la transformación digital. Se implementan tecnologías como la ciberseguridad y la virtualización en la nube para modernizar los sistemas de información. Se utilizan herramientas para mejorar la colaboración y la comunicación digital en el lugar de trabajo. La optimización de tareas simplifica y automatiza los procesos comerciales. También se implementan modelos de negocios basados en plataformas electrónicas, gratuidad y economía colaborativa, y se digitalizan servicios y productos [Gavilán, 2019].

La cadena de valor de un comercio electrónico hace referencia a todos aquellos procedimientos de la compañía que añaden valor al producto. Se reconoce como eficaz si existe flujo continuo de la información y genera dinero. La desintermediación ha sido uno de los principales efectos en la cadena de valor. El comercio electrónico apoya a la mejora en la comunicación y relaciones con clientes y proveedores. Apoya al aumento de la productividad, reducción de tiempos y de inventario. El proceso logístico es aquel que le permite a la compañía abastecer y proveer los recursos y productos necesarios para mantener el proceso de la

empresa. La empresa debe de realizar un estudio de viabilidad que le permita conocer si sus objetivos son alcanzables [Fonseca, 2014].

Posicionamiento e imagen de marca

Se conoce que solamente el 1.3% de las personas que ingresan a una página web por primera vez, llevan a cabo una adquisición digital. Para que una mayor cantidad de compras se concreten es necesario el diseño de una estrategia de posicionamiento digital [Acero et al., 2017]. Ries y Trout [2002] mencionan: El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada. Para Armstrong y Kotler [2013] el posicionamiento es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

El posicionamiento de la compañía se basa en que sus capacidades sean mejores que los de su competencia, debe existir un balance entre las estrategias empresariales con las fuerzas para posicionar la compañía, anticipar los cambios para tener planes de acción y seleccionar una estrategia antes de que la competencia tenga ese conocimiento [Porter, 2008]. Para Bahcecik et al. [2019] es una estrategia relacionada con cómo la organización quiere ser percibida ante los ojos de sus principales grupos de interés de acuerdo con el área en la que se encuentra y el valor que aporta.

El posicionamiento es un proceso dinámico y continuo que requiere adaptación y adaptación a los cambios ambientales; no es un proceso establecido [Olivar, 2021]. Para evitar confusión en los clientes, que podría afectar negativamente la percepción de los productos, es fundamental que las diferencias entre una empresa y su competencia sean evidentes.

La percepción de la empresa por parte de los clientes, en términos de valores comunicados, presencia digital, logotipo y nombre, se conoce como imagen de marca y es fundamental para evitar las confusiones previamente mencionadas. La confianza y la familiaridad del público dependen de la coherencia en estos aspectos [Longenecker, 2012].

Análisis interno y externo

Se basa conocer detalladamente diversos aspectos de la compañía y su entorno, así como el modelo de negocio para detectar las fortalezas y debilidades. De igual forma se busca analizar a los competidores activos del entorno y detectar las oportunidades y amenazas [Somalo, 2018]. Es fundamental analizar a fondo a los competidores, ya que ofrecen productos similares o sustitutos [Longenecker, 2012]. Sin embargo, muchas de sus estrategias no son visibles [Tovar, 2020]. Para ello, se deben estudiar cuatro elementos clave. Primero, identificar las metas futuras de los competidores para prever posibles amenazas. Segundo, comprender sus suposiciones sobre la industria y su propia empresa, ya que influyen en sus decisiones. Tercero, examinar su estrategia actual, considerando la relación entre sus políticas y operaciones. Finalmente, evaluar sus capacidades, identificando tanto fortalezas como debilidades [Porter, 2008].

2. Métodos

El método con el que se llevará a cabo la investigación será de enfoque cuantitativo recopilando información a través de un diagnóstico inicial que permita conocer el estado actual de las compañías. La metodología que se usará se muestra en la Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1 Metodología de investigación.

Para el desarrollo del formulario diversas fuentes literarias para conocer hallazgos previos e información general del tema, posteriormente se realizó un modelo conceptual de transformación digital en relación con el cliente de acuerdo con los hallazgos encontrados, como siguiente paso se desarrolló el diagnóstico inicial el

cual fue sometido a una prueba de validez y confiabilidad con el fin de aprobarlo. Una vez aplicado el diagnóstico a la muestra se interpretó estadísticamente los resultados haciendo uso del software Jamovi 2.4.14, esto permitió la redacción de la estrategia final.

La hipótesis que guio la investigación fue: La transformación digital en relación con el cliente influye positivamente en el posicionamiento en micro y pequeñas empresas pertenecientes a la Administración Municipal de Celaya.

Instrumentos

Para el desarrollo del instrumento diagnóstico se acudió a un análisis de literatura con el fin de diseñar un cuestionario para evaluar la situación actual de una compañía [Gavilán, 2019; An, 2019; Calicchio, 2018; Kotler, 2017; Boufim y Burka, 2021; Ramos y Valle, 2020; Olivar, 2021; Luque et al., 2018; Troung et al., 2023; Han y Zheng, 2022]. El objetivo fue desarrollar una estrategia de transformación digital orientada a la relación con el cliente que favorezca positivamente al posicionamiento digital. Se diseñó un formulario que consistía en 44 ítems dividido en las seis categorías siguientes: Identidad organizativa, análisis interno y externo, análisis de cliente meta, habilidades digitales, imagen de marca y cadena de valor. Durante el período del 12 al 29 de septiembre del año 2023 el cuestionario fue analizado en una sesión científica por seis expertos en los temas de estrategia, transformación digital posicionamiento. El tiempo promedio de evaluación del formulario para cada uno de los expertos fue en promedio de $10\ minutos$ a través de la plataforma Microsoft Forms. El instrumento desarrollado fue sometido a evaluación mediante la metodología de Lawshe [1975] modificado por Tristán [2008], seleccionándose aquellos ítems con un índice de relación de validez del contenido superior al 80%. Al analizar los resultados se mantuvieron las siguientes cuatro categorías: análisis interno y externo, habilidades digitales, imagen de marca y cadena de valor.

Como resultado del estudio de la importancia de cada uno de los ítems, se mantuvieron 37 lo que indica que estos elementos fueron evaluados como representativos para evaluar la situación actual de la compañía. Este nuevo

formulario diagnóstico fue digitalizado nuevamente en Microsoft Forms, versión definitiva, obteniéndose un Alpha de Cronbach de 97.9%. La Tabla 1 muestra los constructos e ítems que conforman el diagnóstico de situación inicial de las compañías.

Tabla 1 Formulario de evaluación de situación inicial aplicado.

Constructo	Número de ítems
Análisis interno y externo	13
Capacidades digitales y de madurez	8
Imagen de marca	7
Cadena de valor	6

Fuente: Elaboración propia

3. Resultados

Descripción de la muestra

Para la presente investigación se definió como población objeto de estudio a 160 micro y pequeñas empresas pertenecientes al programa de Desarrollo Económico del Municipio de Celaya, Guanajuato, para determinar si la transformación digital en relación con el cliente tiene un impacto positivo o negativo en el posicionamiento de las compañías y las principales carencias al momento de la definición de su estrategia. Con el 95% de confianza se definió como tamaño de muestra a 114 empresas. Una vez recolectadas las respuestas se aplicó la prueba de Mahalanobis para determinar su existían datos atípicos, no encontrándose alguno. En la Tabla 2 se puede observar que la mayor cantidad de personas que respondieron el diagnóstico son los dueños del negocio, representando el 70.2%, y en segundo lugar empelados encargados del área de mercadotecnia y ventas de la compañía. Esto indica que los propietarios del negocio están en búsqueda de información para iniciar o dar seguimiento a la transformación digital de su negocio.

En la Tabla 3 se muestra que el 91.2% de las personas interesadas en llevar a cabo un proceso de transformación digital son menores a $55\ años$. Se tiene mayor concentración entre 26 a $55\ años$, siendo el 79% del total. El nivel académico de las personas a las que se les aplicó el diagnóstico es básico representando el 42.1% del total, Tabla 4. Esto indica que la mayor cantidad de personas emprendedoras

de micro y pequeñas empresas cuentan con un nivel básico educativo. Aquí radica la importancia de estrategias eficaces que apliquen en cada una de sus compañías.

Tabla 2 Frecuencias de departamento.

Departamento	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Producción	10	8.8%	8.8%
Administración	8	7.0%	15.8%
Mercadotecnia y ventas	12	10.5%	26.3%
Dueño del negocio	80	70.2%	96.5%
Logística	1	0.9%	97.4%
Seguridad e higiene	1	0.9%	98.2%
Calidad	1	0.9%	99.10%
Tecnologías de la información	1	0.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Frecuencias de edad.

Edad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
$18-25$	14	12.3%	12.3%
$26-35$	28	24.6%	36.8%
$36-45$	30	26.3%	63.2%
$46-55$	32	28.1%	91.2%
$56-65$	8	7.0%	98.2%
$66\ en\ adelante$	2	1.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Frecuencias de Nivel Académico.

Nivel académico	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Básico (Primaria-Secundaria)	48	42.1%	42.1%
Medio Superior (Preparatoria)	25	21.9%	64.0%
Superior (Licenciatura)	33	28.9%	93.0%
Posgrado	8	7.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra que el 58.8% de las compañías analizadas corresponden a comercios, es decir, venden productos tangibles. El 32.5% representan empresas de servicios ofreciendo la prestación de alguna actividad a sus clientes. En la Tabla 6 se aprecia que el 43% de las compañías tienen entre $2-5\ años$ de antigüedad y el 81.6% de las compañías son menores a $10\ años$, esto indica compañías relativamente jóvenes que están en búsqueda de su expansión y permanencia en a largo plazo. La Tabla 7 denota que el 30.7% de las compañías aún no se encuentran consolidadas, es decir, se encuentran en un estado inicial del desarrollo de la compañía sin estar establecidos completamente.

Tabla 5 Frecuencias de tipo de empresa.

Tipo de empresa	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Producción	8	7.0%	7.0%
Tecnológica	2	1.8%	8.8%
Servicios	37	32.5%	41.2%
Comercio	67	58.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Frecuencias de antigüedad de la compañía.

Edad (años)	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
$Menos\ de\ 1$	26	22.8%	22.8%
$2-5$	49	43.0%	65.8%
$6-10$	18	15.8%	81.6%
$11-15$	10	8.8%	90.4%
$16-20$	3	2.6%	93.0%
$21\ en\ adelante$	8	7.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Frecuencias de nivel de consolidación.

Nivel de consolidación	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Consolidado	79	69.3%	69.3%
No Consolidado	35	30.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de normalidad

Con el fin de conocer que método estadístico utilizar se realizó una prueba de normalidad a la información recopilada a través del diagnóstico de la situación actual de las compañías objeto de estudio. Debido a que el tamaño de la muestra es mayor $50\ participantes$, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, la Tabla 8 muestra los resultados, el estadístico esperado es del 80% obteniendo un valor meno y el $p-valor$ es mayor al 5%, es decir, los datos no tienen de una distribución normal, por lo que deberán utilizarse estadísticos no paramétricos.

Pruebas de χ^2

Para medir la relación de dependencia entre las variables analizadas se compararon las proporciones o frecuencias con el estadístico $\chi^2-chi\ cuadrada$-. Esta prueba permite determinar si existe relación de dependencia. En la Tabla 9 se observa el análisis sobre si la antigüedad de la compañía no influye en el nivel de consolidación. El valor p al ser menor al 5% indica que hay una dependencia

significativa por lo que se tiene que rechazar la hipótesis nula. Esto quiere decir que la antigüedad de la compañía sí influye significativamente en el nivel de consolidación.

Tabla 8 Prueba de normalidad.

		Estadístico	p
Transformación digital	Kolmogórov-Smirnov	0.0847	0.349
Posicionamiento	Kolmogórov-Smirnov	0.0985	0.218

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Prueba χ^2 consolidación de la compañía y antigüedad.

	Valor	df	$\boldsymbol{p}$
χ^2	18.2	5	0.003
N	114		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 se observa el análisis sobre si el nivel educativo de las personas encargadas de llevar a cabo un proceso de transformación digital, en relación con el cliente que favorezca su posicionamiento, no influye en el nivel de consolidación. El valor p al ser menor al 5% indica que hay una dependencia significativa por lo que se tiene que rechazar la hipótesis nula. Esto quiere decir que el nivel educativo sí influye en el nivel de consolidación. En la Tabla 11 se observa el análisis sobre si la edad de las personas encargadas de llevar a cabo un proceso de transformación digital en relación con el cliente que favorezca su posicionamiento no influye en el nivel de consolidación. El valor p al ser mayor al 5% indica que no hay dependencia significativa entre las variables.

Tabla 10 Prueba χ^2 consolidación de la compañía y nivel educativo.

	Valor	df	$\boldsymbol{p}$
χ^2	7.88	3	0.048
N	114		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Prueba χ^2 consolidación de la compañía y edad.

	Valor	df	$\boldsymbol{p}$
χ^2	6.45	5	0.265
N	114		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 se observa el análisis sobre si conocer a profundidad los conceptos que abarcan el proceso transformación digital no influye en el nivel de consolidación. El valor p al ser menor al 5% indica que hay una dependencia significativa por lo que se tiene que rechazar la hipótesis nula. Esto quiere decir que el conocimiento teórico de los temas que abarcan la transformación digital sí influye en el nivel de consolidación. En la Tabla 13 se observa el análisis sobre si contar con un software que permita a la compañía el análisis de la toma de decisiones no influye en el nivel de consolidación. El valor p al ser menor al 5% indica que hay una dependencia significativa por lo que se tiene que rechazar la hipótesis nula. Esto quiere decir que apoyar la toma de decisiones de la compañía en un software sí influye en el nivel de consolidación.

Tabla 12 Prueba χ^2 consolidación de la compañía y conocimientos teóricos.

	Valor	df	$\boldsymbol{p}$
χ^2	15.5	4	0.004
N	114		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Prueba χ^2 consolidación de la compañía y uso de software.

	Valor	df	$\boldsymbol{p}$
χ^2	10.7	4	0.030
N	114		

Fuente: Elaboración propia

Prueba de hipótesis

Para el contraste de hipótesis se utilizó, la medida de correlación de Spearman. El valor esperado era el 80% obteniendo un valor del 83.2% y un $p - valor$ menor al 5%, como se ilustra en la Tabla 14, nos indica una correlación fuerte entre las variables de estudio. Es decir, desde la perspectiva de los emprendedores es necesario un proceso de transformación digital para favorecer el posicionamiento.

Tabla 14 Prueba de hipótesis.

		Transformación digital
Posicionamiento	Spearman	0.832
	$p - valor$	< 0.001

Fuente: Elaboración propia

Matriz de correlaciones

Posteriormente se realizó un análisis de correlaciones donde se puede ver en la Tabla 15 que, la variable analizada de posicionamiento con los constructos de transformación digital, son estadísticamente significativos y son necesarios para una estrategia que promueva el Posicionamiento Digital. Por los valores, se debería iniciar con el desarrollo de una estrategia que integre un análisis interno y externo que considere los siguientes elementos: la filosofía organizacional, el análisis (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), el análisis de la competencia, el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y el análisis del cliente meta.

Tabla 15 Matriz de correlaciones entre la variable Posicionamiento y los constructos de la variable transformación digital.

		Posicionamiento	Análisis Interno y Externo	Cadena de Valor
Posicionamiento	Spearman	--		
	$p-valor$	--		
Análisis Interno y Externo	Spearman	0.665	--	
	$p-valor$	< 0.001	--	
Cadena de Valor	Spearman	0.799	0.528	--
	$p-valor$	< 0.001	< 0.001	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 16 muestra que las correlaciones son significativas, lo que sugiere que se debería comenzar a desarrollar una estrategia enfocada en el mejoramiento de las capacidades digitales y de madurez.

Tabla 16 Matriz de correlaciones entre la variable transformación digital y los constructos de la variable Posicionamiento.

	Transformación digital	Imagen de Marca	Capacidades Digitales y de Madurez
Imagen de Marca	Spearman	0.813	--
	$p-valor$	< 0.001	--
Capacidades Digitales y de Madurez	Spearman	0.702	0.706
	$p-valor$	< 0.001	< 0.001

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia debe considerar varios elementos clave: un conocimiento profundo de los conceptos que conforman la transformación digital y su importancia, el

desarrollo de habilidades tecnológicas, la identificación de mejoras mediante la detección del estado actual y el estado deseable, y la implementación de software de gestión de datos.

Comparación entre grupos

Para comprobar si existe o no diferencia entre los grupos de la población se realizó el análisis de Mann-Whitney U entre diferentes categorías teniendo como resultado lo mostrado en Tabla 17. Se puede observar que el posicionamiento no tiene relación con la consolidación de la compañía, es decir, puede existir posicionamiento digital sin que el negocio este considerado como consolidado. Esto sucede ya que se busca un p-valor del 5% o menor que indique que sí existe relación entre los grupos analizados. Al ser mayor el p-valor se puede decir que no existe relación entre ellos. En el análisis entre posicionamiento y edad se puede observar que sí existe relación. Esto indica que sí influye el rango de edad de la persona encargada del proceso de transformación digital debido al mayor manejo de tecnología a menor edad. Se puede observar que el nivel educativo sí influye en el posicionamiento digital. Por lo cual se puede comprobar nuevamente la importancia de las capacitaciones brindadas para llevar un proceso de transformación digital efectivo. En el análisis entre el posicionamiento y el tipo de compañía, se puede observar que no existe relación. Esto quiere decir que el giro de la compañía no influye en alcanzar el posicionamiento de la empresa. Además, se puede afirmar que no existe relación entre el posicionamiento y la antigüedad de la compañía. Esta característica se puede observar en empresas que son consideradas nuevas logran posicionarse con gran rapidez.

Tabla 17 Análisis Posicionamiento.

Mann-Whitney U	Estadístico	p
Consolidación	1217	0.309
Edad	1124	0.023
Nivel educativo	1060	0.010
Tipo de compañia	1422	0.382
Edad	786	0.164

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión

Para Nascimento et al. [2023] es necesario conocer el estado actual de la compañía para conocer el punto de partida y determinar qué dirección tomar para el desarrollo de un plan que mejore sus estrategias actuales. Por esta concordancia se realizó primero una investigación de la biografía con el fin de diseñar el formulario el cuál fue avalado a través de la metodología de Crohnbach para posteriormente ser aplicado.

La investigación desarrollada por Ka et al. [2023] identificó los elementos que deben de considerarse para desarrollarse modelos para las micro y pequeñas empresas en el rubro hotelero obteniendo estrategia y organización, tecnología digital, capacidades digitales y negocios integrados, la presente investigación analizó 114 compañías de las cuáles el 58.8% son comercios y el 32.5% son de servicios. Se obtuvo que los elementos necesarios para desarrollar una estrategia de transformación digital que favorezca el posicionamiento es análisis interno y externo, cadena de valor, capacidades digitales y de madurez e imagen de marca.

Para Wang et al. [2023] es necesario que se analice la cultura organizacional, el entorno regulatorio o las condiciones externas del mercado para impulsar las capacidades digitales. Los resultados de la presente investigación demuestran la importancia del análisis interno y externo que incluye el análisis del ámbito legal y cómo se comporta el mercado, estudiando los competidores principales y posibles amenazas futuras. Esto permitirá la preparación ante cambios en las leyes o la llegada de nueva tecnología que podría ser aprovechada por la competencia.

Otro hallazgo importante de Ka et al. [2023] fue que no existe un profundo conocimiento en temas de digitalización y transformación digital. Con la presente investigación se pudo observar una relación importante entre el nivel educativo y el posicionamiento digital y que el 42.1% de los emprendedores tienen una educación básica. Aquí se puede detectar una de las causas principales por las que ocurre este fenómeno y la importancia de brindar los conocimientos necesarios para que se logren los objetivos de posicionamiento. La mayoría de los estudios son de carácter cualitativo, sin embargo, se necesitan también cuantitativos con el fin de llegar a más profundidad sobre las estrategias implementadas [Kádárová et al.

2023]. La presente investigación fue de carácter cualitativo con el fin de aportar a esta brecha de conocimiento y poder demostrar estadísticamente los elementos fundamentales para desarrollar estrategias eficaces de transformación digital en relación con el cliente.

5. Conclusiones

En la sección de prueba de hipótesis se puede conocer que desde la perspectiva de los emprendedores es necesario un proceso de transformación digital para favorecer el posicionamiento. Es decir, todo negocio que busque el posicionamiento digital que es lo que le permitirá la diferenciación con sus competidores, es recomendable que inicie un proceso de transformación digital.

La estrategia de posicionamiento en medios digitales es un tema actual que necesita una revisión a profundidad para que sea exitosa. Es de suma importancia conocer lo que se ha realizado con anterioridad y lo que se realiza actualmente ya que no es un proceso estático. Para que una estrategia de posicionamiento funcione se deben dar pasos continuos y planeados. Esto sucede ya que no es un proceso que obtiene los resultados en el momento que se aplica, necesita continuidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos primero se debería llevar a cabo un análisis interno y externo, análisis de la cadena de valor de la compañía, estudio de las habilidades tecnológicas y madurez y por último análisis de la imagen de marca. Con esta investigación se obtuvieron qué elementos son imprescindibles para llevar a cabo una transformación digital que favorezca el posicionamiento y el orden de aplicación de cada uno de ellos. Esto nos indica que para que exista mayor aprovechamiento de las tecnologías y estrategias de marketing implementadas es necesario analizar administrativamente el negocio y que éste llegue a la consolidación. Se pudo demostrar que el nivel educativo, la antigüedad de la compañía, tener conocimientos teóricos en temas de transformación digital y el uso de, al menos un software para la gestión de datos y toma de decisiones, influye significativamente en lograr la consolidación. Sin embargo, la antigüedad de la compañía no influye en el posicionamiento por lo que se puede demostrar que una

empresa recién creada o con pocos años en el mercado puede lograr un posicionamiento competitivo a través de un proceso de transformación digital.

6. Bibliografía y Referencias

[1] Acero, C. A. M., Garzón, L. E. L., Salamanca, N. E., Martínez, A. E., y Vásquez, A. A. (2017). Aplicación para la gestión del cambio del marketing tradicional al Marketing Digital e innovación abierta con énfasis en investigación aplicada para la planeación, para las Pymes y Mipymes en la ciudad de Bogotá. Reto, 5(5), 60-73.

[2] An, J. (2020). 77 bloques para construir una transformación digital: el modelo de capacidad digital. LID Editorial.

[3] Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing (11ª ed) México: Pearson.

[4] Bahcecik, Y. S., Akay, S. S., y Akdemir, A. (2019). A review of digital brand positioning strategies of internet entrepreneurship in the context of virtual organizations: Facebook, Instagram and YouTube samples. Procedia Computer Science, 158, 513-522.

[5] Fonseca, A. (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online. Smashwords Edition.

[6] Gavilán, I. G. R. (2019). La carrera digital: Cómo transformar tu compañía para triunfar en el mundo digital. Editorial Exlibric

[7] Ka, X., Ying, T., Tang, J. A. (2023) Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res. 2023, 18, 1511–1528. https://doi.org/10.3390/ jtaer18030076

[8] Kádárová, J.; Lachvajderová, L.; Sukopová, D. (2023). Impact of digitalization on SME performance of the EU27: Panel Data Analysis. Sustainability 2023, 15, 9973. https://doi.org/10.3390/su15139973

[9] Kotler, P. (2017). Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. 1ª ed. Grupo Planeta.

[10] Longenecker, J. (2012). Administración de pequeñas empresas. Cengage Learning.

[11] Moreno Jabardo, J. (2018). Transformación digital. Learning.

[12] Nascimento, M., Oliveira, N., Nagata, V., Fernandes, R . y Martins, B. (2023). Validation of challenges for the development of the marketing plan for startups considering the Post-COVID-19 reality: An exploratory analysis of the Brazilian context using Lawshe's method. FinTech 2023, 2, 560–571. https:// doi.org/10.3390/fintech2030032

[13] Olivar Urbina, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas (Positioning Process in Marketing: Steps and Stages). RAN-Revista Academia & Negocios, 7(1).

[14] Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (1ra. ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria.

[15] Ries, A., y Trout, J. (2002). Posicionamiento: La batalla por su mente (2ª ed) México: McGraw-Hill.

[16] Somalo, N. (2018). Marketing digital que funciona: Estrategias y técnicas para el éxito. LID Editorial.

[17] Tovar, M. (2020). Posicionamiento web para todos: web positioning for everyone. Amer Book Group.

[18] Wang, Z.; Lin, S.; Chen, Y.; Lyulyov, O.; Pimonenko, T. (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. Sustainability 2023, 15, 9020. https://doi.org/10.3390/ su15119020.