



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Escuela de Posgrado**

**Estrategias digitales y su impacto en el cambio organizacional de la  
Corporación EHOS Medical S.A.C. en la Sede de Huaura**

**Tesis**

**Para optar el Grado Académico de Doctor en Administración**

**Autor**

**M(o). Gustavo Eduardo Serrano Calderón**

**Asesor**

**Dra. Flor De María Lioo Jordán**

**Huacho - Perú**

**2023**

# ESTRATEGIAS DIGITALES Y SU IMPACTO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN EHOS MEDICAL S.A.C. EN LA SEDE DE HUAURA

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

4%

★ Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

**ESTRATEGIAS DIGITALES Y SU IMPACTO EN EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN EHOS MEDICAL  
S.A.C. EN LA SEDE DE HUAURA**

**M(ø). GUSTAVO EDUARDO SERRANO CALDERON**

**TESIS DE DOCTORADO**

**ASESOR: Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN  
HUACHO  
2021**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, a mi Esposa e Hijos, a mis  
Hermanos.

Por ser esa Motivación de amor y afectos.

Para seguir esforzándome y ser un ejemplo para  
ellos.

*Gustavo Eduardo Serrano Calderon*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme estar al lado de los que más Amo.

A mi Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión,

A mis Profesores, Amigos, Colegas y Personas que apoyaron

Y Orientaron para Cristalizar este esfuerzo Intelectual.

*Gustavo Eduardo Serrano Calderon*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>81</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>83</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>85</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>85</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>85</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>88</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>88</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>89</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>89</b>

3.2.2	Muestra	89
3.3	Técnicas de recolección de datos	89
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	90
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>91</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>91</b>
4.1	Análisis de resultados	91
4.2	Contrastación de hipótesis	106
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>114</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>114</b>
5.1	Discusión de resultados	114
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>116</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>116</b>
6.1	Conclusiones	116
6.2	Recomendaciones	118
<b>REFERENCIAS</b>		<b>119</b>
7.1	Fuentes documentales	119
7.2	Fuentes bibliográficas	119
7.3	Fuentes hemerográficas	121
7.4	Fuentes electrónicas	121
<b>ANEXOS</b>		<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Las plataformas y los distintos tipos de clientes que reúne	27
<b>Tabla 2.</b> De estrategias organizacionales a estrategias digitales	58
<b>Tabla 3.</b> Estrategias digitales	91
<b>Tabla 4.</b> Clientes	92
<b>Tabla 5.</b> Competencia	93
<b>Tabla 6.</b> Datos	94
<b>Tabla 7.</b> Innovación	95
<b>Tabla 8.</b> Valor	96
<b>Tabla 9.</b> Cambio organizacional	97
<b>Tabla 10.</b> Cambios estructurales	98
<b>Tabla 11.</b> Cambios tecnológicos	99
<b>Tabla 12.</b> Cambios en el personal	100
<b>Tabla 13.</b> Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambio organizacional	101
<b>Tabla 14.</b> Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios estructurales	102
<b>Tabla 15.</b> Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios tecnológicos	103
<b>Tabla 16.</b> Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios en el personal	104
<b>Tabla 17.</b> Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	105
<b>Tabla 18.</b> Correlación entre Estrategias digitales y Cambio organizacional	106
<b>Tabla 19.</b> Correlación entre Estrategias digitales y Cambios estructurales	108
<b>Tabla 20.</b> Correlación entre Estrategias digitales y Cambios tecnológicos	110
<b>Tabla 21.</b> Correlación entre Estrategias digitales y Cambios en el personal	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La transformación del embudo de marketing en la era digital	18
Figura 2. Cinco comportamientos y estrategias de la red de clientes	24
Figura 3. Los engranajes del proceso crowdfunding	36
Figura 4. Tipos de big data	40
Figura 5. Los cuatro lentes de la innovación	50
Figura 6. Las tres rutas para salir de un mercado en declive	54
Figura 7. Modelo del cambio de tres etapas de Lewin	62
Figura 8. Descongelamiento del statu quo	63
Figura 9. Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio	64
Figura 10. Fuerzas a favor y resistencia al cambio	72
Figura 11. Técnicas de DO más conocidas	76
Figura 12. Modelo para la creación de una cultura de aprendizaje y cambio	81
Figura 13. Estrategias digitales	91
Figura 14. Clientes	92
Figura 15. Competencia	93
Figura 16. Datos	94
Figura 17. Innovación	95
Figura 18. Valor	96
Figura 19. Cambio organizacional	97
Figura 20. Cambios estructurales	98
Figura 21. Cambios tecnológicos	99
Figura 22. Cambios en el personal	100
Figura 23. Estrategias digitales y Cambio organizacional	101
Figura 24. Estrategias digitales y cambios estructurales	102
Figura 25. Estrategias digitales y cambios tecnológicos	103
Figura 26. Estrategias digitales y Cambios en el personal	104
Figura 27. Correlación entre Estrategias digitales y Cambio organizacional	107
Figura 28. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios estructurales	109
Figura 29. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios tecnológicos	111
Figura 30. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios en el personal	113

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, determinar el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

Fue necesario contar con el apoyo de la Corporación Ehos Medical S.A.C., para que los objetivos planteados se realicen con éxito y se logren con ello, los resultados esperados.

Para esta investigación la muestra fue de 40 trabajadores de todas las áreas de la empresa estudiada, utilizando como instrumento de recolección de datos, una encuesta con escala Likert, 13 ítems para la variable Estrategias digitales, y 11 ítems para la variable Cambio organizacional. Este estudio es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general). Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.919, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Esto quiere decir que, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no trabaja bajo un enfoque hacia los clientes, no toma en cuenta a la competencia y a aquellos datos relevantes e informativos sobre el negocio, asimismo, no genera constantes innovaciones y valores añadidos entre sus estrategias digitales; y por ello, es que no se realizan efectivos cambios estructurales, cambios tecnológicos, y cambios en el personal dentro de sus actividades de trabajo.

**Palabras clave:** Estrategias digitales, cambio organizacional, cambios estructurales, cambios tecnológicos, cambios en el personal.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the impact of digital strategies in the organizational change of the Ehos Medical S.A.C. corporation, Huaura headquarters - 2021. It was necessary to have the support of the Corporación Ehos Medical S.A.C., so that the objectives set are carried out successfully and the expected results are thereby achieved.

For this research, the sample consisted of 40 workers from all areas of the company studied, using as a data collection instrument, a survey with a Likert scale, 13 items for the variable Digital strategies, and 11 items for the variable Organizational change. This study has a quantitative approach, correlational level and a non-experimental cross-sectional design.

The asymptotic significance (0.000) is less than the significance level (0.05); the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis (general hypothesis) is accepted. In other words, the impact of digital strategies is significant in the organizational change of the Ehos Medical SAC corporation, Huaura headquarters - 2021. Furthermore, the Spearman Rho correlation is 0.919, and according to the Bisquerra scale said correlation is positive and tall. This means that the Corporación Ehos Medical S.A.C. It does not work under a customer focus, does not take into account the competition and relevant and informative data about the business, likewise, it does not generate constant innovations and added values among its digital strategies; And for this reason, it is that effective structural changes, technological changes, and changes in personnel are not made within their work activities.

Keywords: Digital strategies, organizational change, structural changes, technological changes, changes in personnel.

# INTRODUCCIÓN

La presente tesis intitulada “Estrategias digitales y su impacto en el cambio organizacional de la Corporación Ehos Medical S.A.C. en la sede de Huaura”, tiene como objetivo determinar el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

En esta investigación se fundamenta la variable Estrategias digitales y sus dimensiones, entre ellas: clientes, competencia, datos, innovación, y valor. Asimismo, se explica la segunda variable Cambio organizacional, y sus propias dimensiones, entre ellas se tiene: cambios estructurales, cambios tecnológicos, y cambios en el personal.

Además, las recomendaciones que se señalan en la presente investigación, ayudarán a la Corporación Ehos Medical S.A.C, a mejorar sus estrategias digitales y su cambio organizacional, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

Capitulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, documentales, hemerográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La era de la información o también llamada era digital ha sido para el hombre un nuevo y misterioso mundo por descubrir. Esta ha reformado y brindado —a través de la creatividad del ser humano, la innovación y el apoyo tecnológico— una mejor calidad de vida a las personas, y ha solucionado los miles de problemas existentes en servicios básicos de países como lo son la salud y educación. De igual manera, también ha renovado el ambiente empresarial, siendo el sector privado el que más se ha beneficiado de ella; empresas como Google, Apple, Samsung, Disney, Netflix, etc., se han repotenciado y han tomado a la tecnología y medios digitales como recursos sumamente necesarios e importantes al momento de brindar un producto a la altura de las necesidades de sus clientes o consumidores. No obstante, han existido empresas que se han dejado apabullar por ella y han perdido grandes oportunidades de cambio; se han quedado en el olvido, solo por haberse resistido a salir de su zona de confort.

La tecnología ha abierto puertas inimaginables y ha hecho que temas como la nanotecnología, la biotecnología, la robótica, la Inteligencia Artificial (IA), el Internet, entre otros, sean una realidad y empiecen a formar parte de la cotidianidad. Gracias a los avances tecnológicos, el Internet, por ejemplo, puede llegar hasta los lugares más remotos del mundo y ha contribuido en grandes proporciones a que las personas se encuentren más cercas a otras (por medio de las redes sociales), puedan comprar de manera online (y los productos le lleguen a la puerta de sus casas), escuchen música digital, o vean películas o series desde la comodidad de sus hogares.

Como se ha podido referenciar, todo lo que se tiene alrededor ha cambiado y ha tomado una nueva forma, en donde las organizaciones han sido y son parte de ella. Estas saben que todo va evolucionado, desde los clientes hasta sus propuestas de valor. Por ello, perciben que no pueden seguir siempre con las mismas estrategias organizacionales; si el mundo cambia, ellas también deben cambiar y llevar sus estrategias al campo digital. Los clientes ya no compran sin tener conocimientos previos del producto, ahora consultan y se informan en las redes sociales o en comunidades en línea. La competencia ha cambiado, juntando como socios a competidores de un mismo sector en plataformas digitales. Los datos se han convertido en grandes volúmenes y la gestión busca continuamente tomar la información más valiosa. La innovación ha creado grandes proyectos manejados por las llamadas startups (empresas emergentes), su cometido es experimentar, aprender y seguir dándole a los productos un valor más allá de las expectativas del cliente. El valor de la propuesta ha tenido que adaptarse en esta era, muchas empresas han llevado sus ofertas al medio digital, con la finalidad de alcanzar un nuevo número de clientes. Los cambios que han surgido en cada estrategia organizacional, han hecho que las empresas despierten y se reinventen. He ahí su osadía para llegar al éxito y no ser olvidadas en un mercado actualmente tan competitivo.

Las modificaciones en las estrategias de las empresas son un ejemplo de cambio organizacional y una gran evidencia del desarrollo en los avances de la era digital. El cambio organizacional planeado es aplicado cuando las empresas consideran la necesidad de un cambio y mejora en el desempeño administrativo, en la estructura organizacional, en el personal y en los avances tecnológicos que van apareciendo a lo largo de los años. La transformación a las que se ven involucrado los miembros tanto de manera individual como grupal, acontece a que muchos de ellos se resistan

a cambiar. Por este motivo, los líderes, gerentes o directivos toman un papel muy significativo, al orientarlos, brindarles confianza y comprender sus miedos. La idea principal que siempre ha rodeado al cambio organizacional es cambiar para sobrevivir a este revolucionario mercado; los objetivos necesitan ser modificados según las nuevas necesidades organizacionales, compartir el conocimiento y renovar la comunicación no deben ser olvidados, y la evolución de la tecnología debe observarse detenidamente, con la intención de no huir de ella, sino de obtener las mejores ventajas competitivas.

En la clínica Eho Medical S.A.C., ubicada en el distrito de Huaura, provincia de Huaura, región Lima Provincias, se ha constatado que a pesar de los años que tiene en el mercado de servicios médicos, no se ha adaptado por completo a la era de la información, lo cual le ha conllevado a un “estancamiento” tanto interno como externo. Sus estrategias organizacionales —en torno a cliente, competencia, datos, innovación y valor— se han vuelto obsoletas y su resistencia a capacitar y acompañar a sus colaboradores hacia el salto a lo digital, en última instancia acontecerá a que pierda la posición que ya tiene en el mercado. Por esta razón, se propone a la gestión del cambio organizacional como una estrategia que impulse a transformar a la empresa, a través de un cambio planeado en el personal, en la estructura organizacional, pero sobre todo en el aspecto tecnológico y los medios digitales, con el propósito de reinventar o adaptar su propuesta de valor, acercarse más a sus usuarios y especialmente crecer en esta era digital tan evolutiva.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?
- ¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?
- ¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.
- Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.
- Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Conveniencia**

Como se tiene conocimiento, el ambiente empresarial no ha podido escapar del gran impacto y cambios que ha traído consigo la era digital, por este motivo, la presente investigación tiene una justificación por conveniencia, pues sirvió para identificar la relación que hay entre las estrategias digitales y el cambio organizacional en la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura.

### **1.4.2 Implicación teórica**

El estudio presenta una implicación teórica, puesto que se hizo una amplia revisión de la literatura, encontrando grandes aportes y teorías sobre el cambio organizacional, como, por ejemplo, el Desarrollo Organizacional (DO); asimismo, se hallaron investigaciones recientes acerca de estrategias digitales, como la del consultor estadounidense David Rogers. Gracias a la colaboración de varios autores se puede llegar a observar un mejor panorama, respecto a la problemática que reúne a ambas variables.

### **1.4.3 Implicación investigativa**

Esta investigación cuenta con una implicación investigativa, pues generó un aporte en los estudios sobre estrategias digitales (tema muy actual y moderno) y es un sustento para investigaciones venideras, que deseen estudiarla. Además, proporcionó datos sobre su relación con el cambio organizacional (tema muy recurrente en las organizaciones).

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

### **1.5.1 Delimitación temporal**

El estudio comprende al periodo 2021.

### **1.5.2 Delimitación geográfica**

La investigación fue realizada en la corporación Ehos Medical S.A.C., ubicada en el distrito de Huaura, provincia de Huaura, región Lima Provincias.

### **1.5.3 Delimitación social**

Se contó con una muestra censal de 40 trabajadores de la corporación Ehos Medical S.A.C., la cual corresponde a la sede de Huaura.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

Las autoras Camirra & Cartaya (2009), manifiestan que:

La viabilidad del estudio se refiere al grado de compromiso de los participantes involucrados y entes públicos o privados que apoyan la propuesta del proyecto de investigación, según el presupuesto que sustente el estudio de investigación a realizar. Todo estudio no solo debe indicar los aspectos técnicos y científicos del problema propuesto, debe contemplar además los aspectos logísticos del mismo, es decir, el manejo de los recursos, tiempo y presupuesto. (p.21)

De acuerdo a lo mencionado, se puede llegar a concluir que, al contar con la aprobación y la participación de la corporación en estudio, y con todos los recursos (humanos, financieros, tiempo, etc.), la presente investigación fue viable, y, por lo tanto, realizable.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Reyna (2017). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Problemas Económicos Agroindustriales, para la Universidad Autónoma Chapingo, México, titulada: “*Estrategias digitales para la comunicación en los procesos de extensionismo*”, expuso como objetivo general analizar las competencias profesionales del extensionista que puedan ser reforzadas con tecnología digital. La metodología que usó fue un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y el instrumento de la investigación fue un cuestionario de cincuenta y ocho preguntas organizadas de manera temática y aplicadas a una muestra de 272 productores. En cuanto a los resultados, la autora concluyó que la implementación de los sistemas de información digitales aportaba accesibilidad y beneficiaba al desarrollo del extensionismo agrícola, a través de la creación de un canal de comunicación y gestión de la información entre extensionista y productor.

Pérez, Vilariño & Ronda (2016). En su artículo de investigación para la revista Ingeniería Industrial, Cuba, titulado: “*El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*”, tuvieron como objetivo determinar una definición más integradora de cambio organizacional basado en el estudio de diferentes definiciones precedentes, para coadyuvar con la implementación efectiva de la estrategia. Para ello, realizaron un análisis y síntesis de los aportes realizados desde 1990 hasta 2010. De acuerdo a la literatura que encontraron, los autores pudieron demostrar que el principal factor que incide en las

organizaciones para que se introduzcan procesos de cambio es la inestabilidad del entorno.

El Kadi, Pelekais, Robles & Leal (2015). En su artículo de investigación para la revista *Desarrollo Gerencial*, Colombia, titulado: “*Autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares*”, tuvieron como objetivo analizar la autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares del municipio Maracaíbo del estado Zulia. El enfoque de su investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo. Contó como instrumento, un cuestionario de 33 ítems para la variable autonomía caudal y de 42 ítems para cambio organizacional, el cual fue validado por siete expertos en el área, expuesto a una confiabilidad por Alpha de Cronbach de 0.864 y aplicado a una muestra censal de 20 empresas familiares. Respecto a los resultados, los autores observaron una permanente evolución en las organizaciones; por lo tanto, exhortaron a los gerentes a explotar sus capacidades hasta niveles superiores y a adaptarse según los adelantos o cambios tecnológicos.

García & Forero (2016). En su artículo de investigación para la revista *Acta Colombiana de Psicología*, Colombia, titulado: “*Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia*”, expusieron como objetivo determinar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas que se encontraban en la ciudad de Bogotá. Investigaron bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional. Para la recolección de datos, emplearon el Instrumento de Medición del Cambio (IMC), el cual obtuvo una confiabilidad —según Alfa de Cronbach— de 0.86 y que

fue aplicado a un muestreo no probabilístico conformado por 101 funcionarios de empresas en proceso de cambio de estructura, funciones y/o administración de la ciudad de Bogotá. Con referencia a los resultados —por medio de Rho de Spearman— estos demostraron una correlación significativa entre todas las dimensiones de cambio organizacional y de calidad de vida laboral, enmarcando el trabajo y productividad de los trabajadores, así como su disposición al cambio.

Gurrutxaga (2015). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Psicología Empresarial, para la Universidad del País Vasco, España, titulada: “*Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional*”, tuvo como objetivo analizar el trabajo en equipo, la innovación y el cambio organizacional de cinco empresas de Guipúzcoa. Para ello, aplicó un diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo. El instrumento de su investigación fue un cuestionario, aplicado a una muestra compuesta por 185 participantes distribuidos en 25 equipos de trabajo. El estudio mostró que los grupos que estaban más involucrados a la innovación, presentaban una perspectiva adecuada hacia al cambio organizacional.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Rojas (2020). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Ciencias de la Computación, para la Universidad Nacional del Altiplano, Perú, titulada: “*Modelo de estrategias digitales en el diseño de un museo virtual para la preservación del patrimonio cultural*”, tuvo como objetivo principal proponer un modelo de estrategias digitales en el diseño de un museo virtual. Para ello, se apoyó en un enfoque cualitativo, pues utilizó técnicas de investigación como el grupo de discusión y la entrevista, que fueron aplicadas al personal involucrado con el mantenimiento, gestión y administración del museo, así como con arqueólogos,

arquitectos y especialistas en gestión museística. El lugar de estudio se desarrolló en el Museo Arqueológico, Antropológico de Apurímac; en la Dirección Desconcentrada del Ministerio de Cultura de Apurímac; y en la Biblioteca de la Dirección Desconcentrada del Ministerio de Cultura de Apurímac. Los resultados del estudio presentaron la implementación del modelo de estrategias, el cual fue realizado gracias a la creación de una aplicación web que constó de una página web informativa y del museo virtual, que se desplegaron en un dominio propio y hosting con las características requeridas para su funcionamiento.

Tamariz (2017). En su tesis para optar el grado académico de maestro en Educación, para la Universidad César Vallejo, Perú, titulada: “*Influencia de las estrategias digitales en el aprendizaje por competencias en el área de ETP – Informática*”, presentó como objetivo determinar la influencia de las estrategias digitales en el aprendizaje por competencias de los estudiantes del primer año de secundaria de la asignatura de Informática de la I.E.P. El Buen Pastor, del distrito de Los Olivos. La metodología que utilizó fue un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional. Para la recolección de datos optó por elaborar un cuestionario, que fue sometido a la opinión de tres expertos, quienes afirmaron su validez y aplicabilidad a una muestra de 72 estudiantes. Con relación a los resultados —según el estadístico U de Mann – Whitney—, el autor pudo afirmar que las estrategias digitales mejoran el aprendizaje por competencias de los estudiantes en participación.

Nolazco (2017). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Gestión Pública y Gobernalidad, para la Universidad César Vallejo, Perú, titulada: “*Gestión administrativa y la satisfacción laboral en el cambio organizacional del Programa Mejoramiento Integral de Barrios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – Lima, 2017*”, expuso como objetivo general

determinar la influencia de la gestión administrativa y la satisfacción laboral en el cambio organizacional del Ministerio de Vivienda. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional. Respecto a la recolección de datos, contó como técnica a la encuesta y como instrumento a tres cuestionarios, los cuales fueron validados por tres jueces expertos y sometidos a una confiabilidad por Alfa de Cronbach que dieron un resultado de 0.842 para la variable gestión administrativa, 0.839 para satisfacción laboral y 0.875 para cambio organizacional. La muestra del estudio constó de 253 trabajadores del Programa Mejoramiento Integral de Barrios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Con referencia a los resultados —según lo demuestra la prueba del pseudo R cuadrado— estos indicaron que la gestión administrativa y la satisfacción laboral influyen en el cambio organizacional del Ministerio de Vivienda, asimismo el coeficiente de Nagalkerke señaló que la variabilidad del cambio organizacional depende del 67.4 % de la gestión administrativa y la satisfacción laboral.

Garibay (2019). En su tesis para optar el grado académico de maestro en Administración, para la Universidad Nacional Federico Villareal, Perú, titulada: “*Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018*”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco. El método de investigación que empleó fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario, aplicado a una muestra de 75 profesionales – analistas del Banco Agropecuario, ubicado en la ciudad de Lima. Acerca de los resultados, estos demostraron una correlación significativa por Rho de

Sperman de 0.851 entre cambio organizacional y competencias digitales en la entidad bancaria en estudio.

Torres (2018). En su tesis para optar el grado académico de maestro en Gestión Pública, para la Universidad César Vallejo, Lima, titulada: “*Cambio organizacional y alfabetización en la cultura digital en las instituciones educativas de la red N° 09 de la Ugel 05 – SJL – Lima, 2018*”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el cambio organizacional y la alfabetización en la cultura digital en las instituciones educativas de la red N° 09 de la Ugel 05 del distrito de San Juan de Lurigancho. La investigación lo desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional. Para la recolección de datos utilizó un instrumento que fue sometido a validez, fiabilidad y aplicado a una muestra de 109 servidores públicos de 2 instituciones públicas de la red N° 09 de SJL. Los resultados del estudio determinaron —gracias al estadístico Rho de Spearman— una correlación positiva y significativa de 0.964 entre las variables.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Estrategias digitales

#### A. Definiciones

Una estrategia digital es integrar el ámbito digital en el plan y modelo de negocios, es decir, colocarla como base de las operaciones, no como un complemento, sino como una parte estable y elemental para el desarrollo y crecimiento de la empresa u organización. (Clark, 2014)

Según Giulietti (2021), la estrategia digital es la unión de ciertos procesos que ayudan a reconocer y aprovechar las oportunidades digitales, con la finalidad de mejorar las ventajas competitivas.

Para Rogers (2016), las estrategias digitales están íntimamente entrelazadas con la transformación digital:

La transformación digital no tiene que ver con la tecnología, sino con las estrategias y las nuevas formas de pensar. Hoy en día, el impacto de lo digital es mayor, porque cambia e impulsa los cinco dominios de la estrategia empresarial: clientes, competencia, datos, innovación y valor.  
(p.4)

Asimismo, Rogers (2016) resalta que gracias a la era digital todas las limitaciones que existían antes de esta han desaparecido, haciendo que surjan nuevos modelos de negocio, así como nuevas fuentes de ingresos y ventajas competitivas, que no solo se han vuelto posibles, sino, además, más baratas, rápidas y centradas más que nunca en las necesidades del cliente.

La era digital y los cambios que ha traído consigo no son especulaciones, sino hechos concretos que muchas empresas han tenido que escuchar y observar con

detenimiento para no quedarse estancadas en años luz de desventaja frente a sus competidoras. La gran transformación que ha llegado a todos los rincones del mundo, ha conllevado a los altos mandos a repensar en cómo llegar con más y mejores municiones al mercado, replantear sus estrategias y aprovechar las oportunidades que el mundo digital está brindando al campo empresarial.

## **B. Dimensiones**

Rogers (2016) —en su libro “*The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*”— menciona cinco estrategias organizacionales que se están transformando gracias a la era digital: clientes, competencia, datos, innovación y valor.

### **a. Clientes: Red de clientes**

#### **1. El embudo de marketing y el camino hacia la compra**

“El embudo de marketing es un marco para entender cómo las redes de clientes tienen un gran impacto en las relaciones de las empresas con los clientes” (Rogers, 2016, p.25).

Este modelo estratégico —según el autor— proyecta la progresión de un cliente potencial, empezando desde *awareness* (concientización: conocimiento de que existe el producto o empresa), pasando por *consideration* (consideración: reconocimiento del valor potencial) y *preference* (preferencia: intención de compra o elección de una empresa preferida) y llegando hasta *action* (acción: compra de un producto, suscripción de un servicio, voto a un candidato político, etc.); sin embargo, en cada etapa, el número de clientes potenciales disminuye inevitablemente, de ahí que esta matriz tenga la forma cónica de un embudo. En los últimos años, una nueva etapa ha sido agregada, la cual

es *loyalty* (fidelización), puesto que casi siempre es más eficaz invertir en retener a los clientes, que intentar adquirir otros nuevos.

El embudo de marketing —para Rogers (2016)— es un modelo psicológico que tiene una utilidad duradera gracias a su progresión de estados psicológicos. Por esta razón, se puede seguir aplicando, incluso cuando los comportamientos de los clientes cambien drásticamente. Por ejemplo, en la era del mercado de masas, muchas empresas tuvieron que desarrollar una serie de *broadcast marketing tools* (herramientas de marketing de difusión) para poder llegar e influir en los clientes, a través de las diferentes etapas del embudo, es así que, la publicidad televisiva se volvió muy eficaz al momento de dar a conocer el producto; de la misma manera, los cupones y promociones por correo ayudaron a los clientes a pasar de la elección de una marca (preferencia) a la venta (acción). Asimismo, los programas de recompensa —aquellos que ofrecen incentivos desde una campaña de recolección de cajas o tapas de un producto hasta la compra con tarjeta en un restaurante local— ayudaron a impulsar a los clientes, a partir de la venta inicial (acción) hasta la repetición de la compra (fidelidad). En la actualidad, estas herramientas de difusión siguen vigentes y tienen un papel potencial al momento de llegar a cada cliente. No obstante, dependiendo a quién se quiera dirigir la empresa, muchas veces estas pueden ser menos eficaces y rentables, sobre todo sabiendo acerca de los cambios que existen en los hábitos de los consumidores más jóvenes. Basándose en la premisa anterior es que las herramientas de difusión en el embudo de marketing han cambiado, gracias al surgimiento del *customer networks* (red de

clientes). Por ejemplo, los motores de búsqueda son ahora uno de los mayores impulsores del conocimiento de los clientes al momento de conocer alguna marca o producto. Las opiniones de los clientes, que se encuentran en Amazon o TripAdvisor, tienen una enorme influencia en la fase de consideración, es decir, al momento de evaluar las diferentes marcas; incluso estas opiniones inciden cuando los clientes compran en alguna tienda física. De este modo, aquellas “compras impulsivas” que se realizaban en el pasado, ahora, gracias al Internet son investigadas, para luego ser en muchas ocasiones concretadas.

Rogers (2016) manifiesta que la red de clientes tiene un mayor impacto en el embudo del marketing, a través de un nivel que él llama *advocacy* (promoción). En esta fase, los clientes defienden la marca y conectan con otras personas de su red. Estos clientes publican fotos de los productos en Instagram, escriben reseñas en TripAdvisor y responden a las preguntas de sus amigos en Twitter. La promoción de cada cliente retroalimenta la parte superior del embudo y tiene el potencial de aumentar la magnitud de la conciencia, la consideración, y cada una de las siguientes etapas. En estos tiempos, la labor de las empresas, ya no solo es de conducir a sus clientes potenciales a las etapas de compras (acción) y de repetición (fidelización), sino de atraer, alimentar e inspirar a los clientes habituales a que entren a la fase de promoción, en la que podrán contribuir al crecimiento de la empresa.

Mediante la red de clientes, el embudo de marketing aumenta los posibles puntos de contacto entre el cliente y la empresa. Además de los estantes, los anuncios, y tal vez un centro de llamadas, ahora, los clientes pueden

consultar en un motor de búsqueda, sitio web, aplicación móvil, búsqueda de mapa local, minorista físico, minoristas en líneas, compañeros en redes sociales, chat instantáneo y sitios de reseñas de clientes. Estos puntos de contacto abren múltiples caminos hacia la compra, por este motivo, las empresas deben aumentar su influencia mapeando y optimizando la experiencia del cliente en cada camino. Deben comenzar este proceso desarrollando una visión omnicanal del cliente, es decir, utilizar un diseño que integre el camino hacia la compra a medida que pasa de un punto de contacto a otro, en el que todos los canales comprometidos en la compra están interconectados de forma simultánea, así la experiencia al momento de realizarla es más eficiente, debido a las relaciones de sinergia entre el medio online y offline.

Mientras que el embudo es una herramienta macro para pensar de forma amplia en los estados psicológicos de los clientes, el camino hacia la compra es un lente para observar sus comportamientos de forma mucho más específica. Ambos exponen la exigencia que tiene la empresa al momento de comprender las motivaciones y necesidades de estos, así como los imperativos de crear experiencias atractivas en cada paso hacia la compra e impulsar la promoción del cliente al final del embudo, para comprometerse y crear valor junto con otros clientes que se encuentran involucrados con la marca o producto. (pp.25-29)

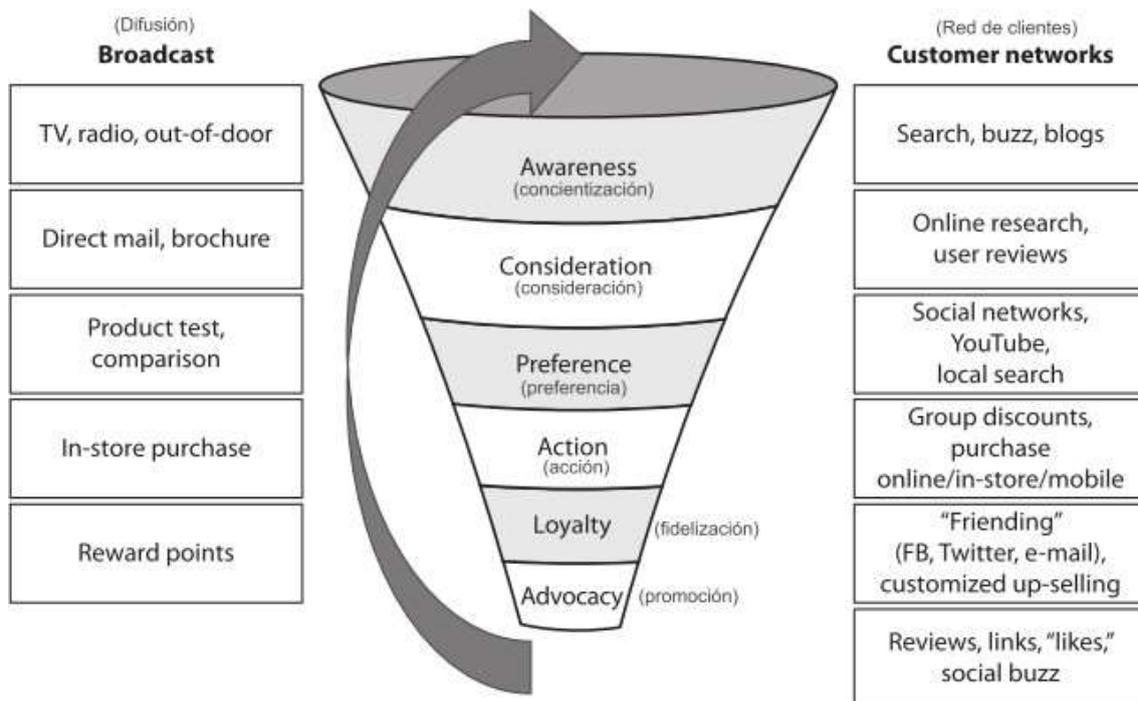


Figura 1. La transformación del embudo de marketing en la era digital. Extraído de Rogers (2016, p.26)

## 2. Canales en el que se hace presente la red de clientes

Kotler & Keller (2016) señalan los canales más importantes en el que se manifiesta la red de clientes.

### Comunicación de marketing en línea

De acuerdo a sus objetivos de comunicación y de ventas, una empresa puede elegir que opción de marketing en línea es la más adecuada y eficaz en términos de costos. Estas incluyen los sitios web, anuncios de búsqueda y correo electrónico. (pp.617-619)

- *Sitios web.* Los propósitos, historia, productos y visión deben ser consideradas por las empresas al momento de diseñar sus sitios web. Estos deben resultar atractivos al momento de visualizarse por primera vez y ser lo suficientemente interesantes como para que invite al cliente o usuario a compartirlos y así poder alcanzar visitas sucesivas.

Los autores Steenkamp y Geyskens —citados por Kotler & Keller (2016)— afirman que cada vez que un visitante llegue al sitio web lo juzgará por su facilidad de uso (el sitio web descarga con rapidez, la primera página es fácil de comprender y es fácil navegar a otras páginas que abren rápidamente) y su atractivo físico (las páginas individuales son sencillas y no están saturadas de contenido, la tipografía y los tamaños de fuentes son legibles y el sitio hace buen uso del color y del sonido).

Además de los puntos antes mencionados, las empresas también deben aportar seguridad en línea y protección a la privacidad.

- *Motores de búsqueda.* Los especialistas en marketing gastan enormes cantidades de dinero en anuncios de búsqueda, por lo cual los motores de búsqueda se han convertido en una parte fundamental en esta área.

Los términos de búsqueda más amplios son útiles para la creación general de marca (como, por ejemplo, Smart TV); mientras que los términos más específicos son útiles para generar clientes potenciales y convencerlos de que compren (como, Samsung 4k de 55 pulgadas).

Cabe enfatizar, que para que los motores de búsqueda puedan identificar con facilidad los términos de búsqueda, las empresas necesitan destacarlos en las páginas adecuadas de sus sitios web.

- *Correo electrónico.* Los especialistas de marketing informan y se comunican con los clientes a un costo menor, cuando utilizan el correo electrónico en vez del correo directo. Se afirma que su uso potencia las ventas de manera productiva, reportando una tasa de motivación de compra de al menos el triple de lo que registran los anuncios en social media y brindando un valor promedio de orden de compra del 17 % a más. Sin

embargo, en muchas ocasiones, los consumidores suelen sentirse muy intimidados y abrumados por los inacabables correos electrónicos, por consiguiente, algunas empresas les están preguntando si desean recibirlos y en qué momentos.

### **Social media**

Los social media son un medio por el cual los consumidores comparten información basada en textos, imágenes, audio y video con otros consumidores, e incluso con las mismas empresas. Las plataformas principales de los social media son las comunidades y foros en líneas, los blogs y las redes sociales. (pp.620-622)

- *Comunidades y foros en línea.* Son creados —en su mayoría— por consumidores o por grupos de consumidores que no tienen intereses comerciales, así como ninguna afiliación hacia las empresas. Suelen ser un recurso valioso para las compañías, puesto que cumplen con múltiples funciones, como recopilar y comunicar información elemental a otros consumidores.

La creación de actividades —tanto individuales como grupales— ayudan al éxito de las comunidades en línea, ya que estas forman nexos entre todos los miembros, en donde el flujo de información se da de manera bidireccional.

- *Blogs.* Son diarios en línea que se actualizan de manera constante y que se han convertido en un punto de contacto importante para la comunicación de boca en boca. Además de ser fuentes de reseñas de muchos productos y de reunir a personas con intereses en común, muchos blogs populares terminan creando líderes de opinión. Como consecuencia, muchas empresas están elaborando sus propios blogs y monitoreando con detención a los de la competencia.

- *Redes sociales.* Actualmente son una fuerza importante en los negocios. Las principales redes incluyen a Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. Cada una de estas puede ofrecer distintos beneficios a las empresas.

En estos medios, las tareas de los especialistas en marketing suelen ser arduas y desafiantes, debido a que la naturaleza de las redes sociales no es comercial, sino que se enfoca en ser una vía de comunicación entre las personas; en virtud de ello, están aprendiendo a buscar estrategias y métodos que les permitan llegar a sus descomunales y bien específicas audiencias.

### **Marketing móvil**

El marketing móvil surge como una herramienta de comunicación, gracias a la presencia incesable de los teléfonos inteligentes y tabletas en la vida cotidiana. (pp.628-630)

- *Alcance del marketing móvil.* Desde hace unos pocos años, las aplicaciones móviles han generado un gran interés, debido a que son capaces de realizar funciones útiles, como, por ejemplo, agregar comodidad y valor social, brindar incentivos y entretenimiento, además, de lograr que la vida de los consumidores se vuelva un poco mejor o que mejore notablemente. Esto ha permitido que, durante un breve periodo, las empresas más notables y grandes, así como las pequeñas se animen a lanzar miles de aplicaciones.

Por otro lado, los programas de lealtad —en los que los clientes pueden hacer un seguimiento de sus visitas y compras en algún establecimiento comercial y recibir recompensas— han sido impulsados gracias a la contribución de los teléfonos inteligentes.

- *Desarrollo de programas de marketing móvil eficaces.* La experiencia web en los teléfonos inteligentes es diferente para los usuarios, ya que se enfrentan a pantallas más pequeñas y tiempos más prolongados de descarga. Sabiendo esto, es que los especialistas en marketing aconsejan a las empresas a elaborar mensajes móviles concisos y definidos.
- *Marketing móvil entre mercados.* Las personas utilizan sus teléfonos inteligentes y tabletas para realizar distintas actividades; sin embargo, cada una de ellas tiene distintas actitudes y experiencias referentes a la tecnología móvil. Por esta razón, muchos especialistas en marketing están aprendiendo mucho más sobre el marketing móvil al observar lo que sucede en otras partes del mundo, como Hong Kong, Japón, Singapur y Corea del Sur, en donde este se está transformando rápidamente en un medio central, enfocándose en las experiencias del cliente. Así, los especialistas pueden indagar e implementar en sus respectivos mercados, los programas que se ejecutan en estos países y en otros.

### **3. Los cinco comportamientos de la red de clientes**

Rogers (2016) encontró un patrón recurrente de cinco comportamientos principales de los clientes en red, los cuales impulsan a la adopción de nuevas experiencias digitales. (pp. 29-31)

- *Acceso.* Los clientes se sienten atraídos por la inmediatez de un acceso sencillo e instantáneo. Buscan acceder a los datos, contenidos e interacciones digitales de una manera más rápida, fácil, flexible y posible. Como consecuencia, cualquier oferta que proporcione y mejore este acceso es para ellos increíblemente atractiva.

- *Participar.* El deseo de participar en los contenidos es un motor clave del comportamiento de los clientes. Desde los portales web, pasando por la difusión en línea, hasta las realidades virtuales, ellos buscan ser parte de contenidos digitales que sean sensoriales, interactivos y relevantes para sus necesidades.
- *Personalizar.* Los clientes se sienten atraídos por experiencias cada vez más personalizadas, en virtud de ello, buscan individualizar sus experiencias, eligiendo y modificando un amplio surtido de información, bienes y servicios. Han pasado a un mundo digital que les ofrece más de un billón de páginas web por escoger y redes sociales que les han entrenado a esperar cada vez más opciones de elección personal.
- *Conectar.* Este comportamiento ha impulsado a todos los medios sociales; empezando por los blogs, pasando por las comunidades en línea que se reúnen en torno a una vocación, pasión o punto de vista compartido, y terminando en las redes sociales, como Facebook o LinkedIn. Los clientes buscan conectarse con otros, para compartir sus experiencias, ideas y opiniones, a través de textos, imágenes y enlaces sociales que señalan a los demás que “aquí es donde estoy, lo que pienso, lo que veo”.
- *Colaborar.* Este es el más complejo y difícil de los cinco comportamientos. No obstante, las personas como seres sociales que son, no dejan de intentarlo, ya que se sienten naturalmente atraídos por trabajar juntos, así como por colaborar en proyectos y objetivos.

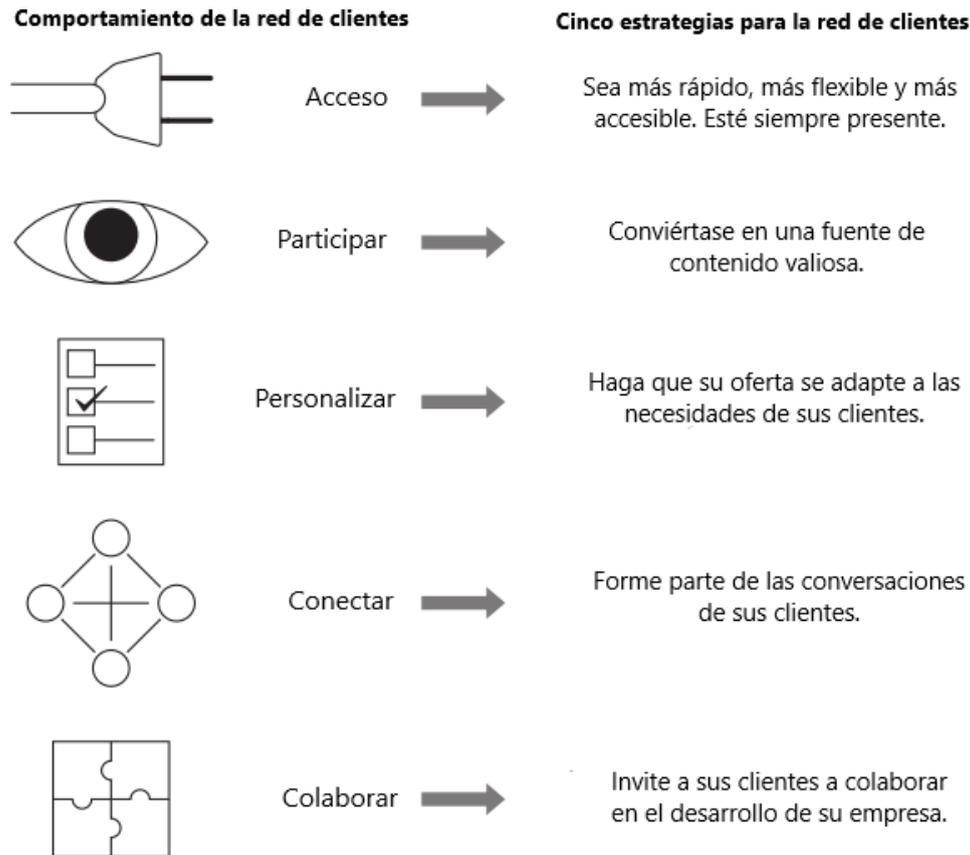


Figura 2. Cinco comportamientos y estrategias de la red de clientes. Extraído de Rogers (2016, p.31)

## b. Competencia: Construir plataformas, no solo productos

### 1. Las plataformas como un modelo de negocio

#### Origen de la teoría de las plataformas

El origen de las plataformas como idea de negocio surgió en las teorías económicas de los mercados de doble cara desarrolladas por Jean-Charles Rochet y el premio Nobel Jean Tirole, junto con Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne y otros. Su trabajo consistió en examinar la fijación de precios y la competencia en mercados, en donde una empresa sirve a dos tipos diferentes de clientes que dependen el uno del otro. Los autores descubrieron que las dos partes implicadas solían mostrar una sensibilidad a los precios y que, en los

mercados eficientes, una parte solía subvencionar a la otra; por ejemplo, los anunciantes subvencionan el coste de los medios de comunicación para los consumidores. El estudio de los mercados de doble cara llevó, también, a comprender que los mismos efectos podían observarse en mercados con más de dos tipos de clientes; por ejemplo, Visa no solo reúne a los consumidores que utilizan las tarjetas de crédito y a los negocios comerciales que las aceptan, sino, además, a los bancos emisores de crédito que las respaldan. Basándose en este tipo de mercado, es que surgió el concepto más general de mercados multilaterales, el cual dio origen a diversos modelos de negocio de plataforma multilateral, como el de las empresas Airbnb, Uber o Xiaomi, que exponen un poder y valor único en el mercado de las plataformas. (Rogers, 2016, pp.55-56)

### **Definición**

Andrei Hagiu y Julian Wright —citados por Rogers (2016)— afirman que “una plataforma es un negocio que crea valor, facilitando las interacciones directas entre dos o más distintos tipos de clientes” (p.56).

Asimismo, señalan tres puntos importantes que definen de una manera más específica a las plataformas:

- *Distintos tipos de clientes.* Para ser una plataforma, el modelo de negocio debe servir a dos o más lados, en otras palabras, debe atender a distintos tipos de clientes, como pueden ser compradores y vendedores, desarrolladores de Software y consumidores, comerciantes y titulares de tarjetas, etc. Al reunir a diferentes partes que desempeñan papeles distintos, aportando y recibiendo diversos

tipos de valor, las plataformas conciben una dinámica única. Esta es la razón, por la que una red de comunicación pura —como Skype, fax o el teléfono inteligente— no es una plataforma, pues, aunque conecta a los clientes entre sí, todos ellos son del mismo tipo.

- *Interacción directa.* Las plataformas deben permitir que estas dos o más partes interactúen de manera directa y con un cierto grado de independencia. Por ejemplo, en una plataforma como Airbnb o eBay, los dos lados son libres de crear sus propios perfiles, fijar y negociar los precios, y decidir cómo quieren presentar sus servicios o productos.
- *Facilitar.* Las interacciones deben tener lugar a través de las plataformas y ser facilitadas por las mismas. (p.56)

Tabla 1

*Las plataformas y los distintos tipos de clientes que reúne*

<b>Plataformas</b>	<b>Distintos tipos de clientes para crear valor y facilitar una interacción directa</b>
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huésped</li> <li>• Arrendatario</li> </ul>
Uber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductores independientes</li> <li>• Pasajeros</li> </ul>
DonorsChoose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores que buscan apoyo para sus estudiantes</li> <li>• Donantes</li> </ul>
PayPal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulares de cuentas</li> <li>• Comerciantes</li> <li>• Bancos</li> </ul>
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espectadores de videos</li> <li>• Creadores de videos</li> <li>• Anunciantes</li> </ul>
Google search	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de motores de búsqueda</li> <li>• Creadores de sitios web</li> <li>• Anunciantes de búsqueda</li> </ul>
Forbes.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritores independientes (sin empleo)</li> <li>• Lectores</li> <li>• Anunciantes</li> </ul>
Android	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de teléfonos inteligentes y tabletas</li> <li>• Fabricantes de Hardware</li> <li>• Desarrolladores de aplicaciones</li> <li>• Anunciantes en las aplicaciones</li> </ul>
Salesforce.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de Software</li> <li>• Desarrolladores de aplicaciones que crean servicios integrados adicionales</li> </ul>

Nota: Ejemplos de algunas plataformas y su intención de reunir distintos tipos de clientes para crear valor y facilitar su interacción directa. Extraído de Rogers (2016, p.57).

## **Ventajas competitivas de las plataformas**

Apple, Google y Microsoft han construido sus imperios gracias a los modelos de negocio de plataforma. El secreto de su éxito —y el de muchas otras— es que las plataformas aportan ventajas poderosas, lo que hace que las empresas puedan desarrollarse con mucha eficacia en el mercado.

- *Activos esenciales*. Tom Goodwin, vicepresidente de Havas Media —citado por Rogers (2016)— comentó:

Uber, la mayor empresa de taxis del mundo, no posee vehículos. Facebook, el propietario de medios de comunicación más popular del mundo, no crea contenidos. Alibaba, el minorista más valioso, no tiene inventario. Y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo, no posee ningún inmueble. No cabe duda que está ocurriendo algo interesante. (p.64)

Lo articulado por Goodwin, pone en manifiesto algo espectacular, y es que las plataformas están cediendo a sus clientes la tarea de crear gran parte de su valor, motivo por el cual, tienden a poseer solo los activos necesarios o esenciales. Tanto el capital como los costes operativos son bajos en empresas como Airbnb, y el número de trabajadores es menor comparado con los ingresos que generan. Como resultado, los modelos de negocio de plataforma pueden conseguir márgenes operativos extremadamente altos en términos porcentuales.

- *Crecimiento rápido.* Sus bajos costes operativos, así como su arquitectura de computación en la nube, hacen posible que las plataformas puedan crecer con gran rapidez. La capacidad de las plataformas para aumentar sus ingresos cuenta con un crecimiento lento en número de trabajadores, el cual es otro factor determinante en sus desarrollos. Por ejemplo, Airbnb alcanzó los 4 mil millones de dólares en reservas brutas con solo 600 trabajadores.  
  
No cabe duda que, desde el auge del Internet, la lista de las nuevas empresas que han alcanzado un rápido crecimiento en todo el mundo, son las que utilizan modelos de negocio de plataforma.
- *El ganador se lleva todo.* Cuando una plataforma está consolidada en su categoría, es casi improbable que un competidor directo con un servicio similar logre alcanzarlo. Esto se debe a que los clientes prefieren inscribirse en una plataforma que ya tiene una amplia aceptación o muchos otros usuarios. Por consiguiente, sería muy difícil para un competidor directo alcanzar a Facebook (en redes sociales) o a Google (en búsquedas). Sin embargo, las plataformas tienen otros desafíos; por ejemplo, si bien es cierto que Facebook se encuentra protegido frente a otro aspirante que intente lanzar una herramienta de red social equivalente, el verdadero reto que tuvo fue la de establecer posiciones dominantes en categorías ligeramente diferentes de interacción en los medios sociales, como lo son las fotos, mensajería o las comunicaciones más efímeras. Por esta razón, Facebook terminó comprando Instagram y WhatsApp e incluso intentó comprar Snapchat.

- *Eficiencia económica.* Uno de los beneficios más llamativos de los modelos de negocio de plataformas es que permiten el uso eficiente del valor económico (mano de obra, activos, habilidades). Es así que, los mercaderes pueden vender sus propios productos artesanales en Etsy, los revendedores pueden encontrar compradores para sus productos usados en eBay y los trabajadores pueden ofrecer sus servicios como conductores en Uber o como correctores ortográficos en Amazon Mechanical Turk. Ninguna de estas funciones sería posible sin la existencia de las plataformas y su gran capacidad económica. (Rogers, 2016, pp.64-68)

## 2. El cambiante panorama de la competencia

Cada empresa se enfrenta a un mundo de competencia muy diferente en la era digital. Por ejemplo, las plataformas permiten que las empresas se relacionen entre sí, no como proveedores, distribuidores o rivales, sino como socios en red; incluso aquellos negocios que no utilizan un modelo de plataforma presentan cambios respecto a la competencia.

Hoy por hoy, la relación entre dos empresas es una mezcla cambiante de competencia y cooperación. Esto se debe a que las tecnologías digitales están contribuyendo en el surgimiento de tres grandes cambios en el panorama competitivo:

- *Coopetición.* El término *coopetición* fue acuñado por Ray Narda —fundador de Novell— y popularizado por Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, en su libro del mismo nombre. Los autores explican la razón de por qué la estrategia correcta para las empresas rivales suele ser una mezcla de competencia y cooperación en

distintos frentes. En palabras de estos, las empresas rivales deben cooperar para “hacer crecer el pastel”, al mismo tiempo que compiten entre sí para “dividirla”.

Las plataformas digitales son un factor que impulsa la cooperación estratégica entre los rivales empresariales. Esto lo demuestran Apple, Google, Facebook, Samsung y Amazon, las cuales son cinco empresas que están profundamente enredadas entre sí, cooperando y vinculando sus productos y servicios en la era digital. Los dispositivos de Apple llevan mucho tiempo utilizando por defecto a Google como motor de búsqueda, mientras que Facebook es la aplicación más popular en los dispositivos móviles de todo el mundo. Asimismo, Samsung fabrica muchos de los componentes críticos para los mismos iPhones de Apple que compiten con sus propios celulares. No cabe duda que el poder de Google en las búsquedas, el de Amazon en la distribución de medios, el de Facebook en las redes sociales y el de Apple y Samsung en los sistemas operativos móviles, se debe a que ninguna de estas empresas se da el lujo de separar a sus competidores de sus propios clientes.

- *Competidores asimétricos.* Cuando Tesla entró al mercado, esta empresa parecía encajar claramente en la industria del automóvil; sin embargo, para poder impulsar sus autos, tuvo que centrarse en el desarrollo de baterías eléctricas de última generación, así como de servicios para cargarlas. Tiempo después —en el año 2015— anunció que podría empezar a ofrecer estas baterías para el

almacenamiento de energía eléctrica en los hogares de los consumidores, y si tenía éxito y las combinaba con paneles solares domésticos, podía convertirse en un competidor de los servicios eléctricos tradicionales en el hogar. Hoy en día, esto es un claro ejemplo de que, gracias al rápido cambio tecnológico, los límites de las industrias son mucho menos estáticos que antes; razón por la cual, muchas personas aún se siguen preguntando si Tesla es una empresa de autos o de baterías eléctricas.

A medida que los sensores digitales y la conectividad se incorporan a un número cada vez mayor de objetos (autos, tractores, electrodomésticos, etc.), es probable que, el Internet redefina los límites de muchas industrias que fueron menos transformadas antes de la era digital. En virtud de ello, las empresas compiten con negocios que no se parecen mucho a ellos, es decir, rivalizan con competidores asimétricos.

Es importante resaltar que los competidores simétricos ofrecen propuestas de valor similares a los clientes —como HBO y AMC, que ofrecen programas a los consumidores, a través de los mismos paquetes de cable—; mientras que, los asimétricos ofrecen propuestas de valor similares a los clientes, pero sus modelos de negocio no son los mismos. Por ejemplo, Netflix y Hulu son competidores asimétricos de HBO y AMC, puesto que ofrecen opciones de visionado y contenidos originales, pero a través de dispositivos digitales. Otro ejemplo de competencia asimétrica, son

las baterías domésticas de Tesla en asociación con una empresa de paneles solares frente a una compañía eléctrica.

Muchos expertos aconsejan a las empresas a pensar más en términos de ámbitos que de industrias, ya que, en un mundo tan transformativo, ya no solo se debe tomar en cuenta a la competencia simétrica, sino también a la asimétrica.

- *Desintermediación e intermediación.* Uno de los mayores impactos de las tecnologías digitales ha sido en la cadena de suministro. Esta alteración y reconfiguración de las relaciones comerciales ha permitido la supresión de un intermedio en la serie de transacciones comerciales, de ahí que se le denomine desintermediación. El Internet ha sido una poderosa fuerza de desintermediación, ya que ha facilitado que bienes y servicios de todo tipo lleguen a cualquier público que los desee. Por ejemplo, las cadenas de librerías minoristas como Barnes & Noble y Borders Books fueron desintermediadas por la llegada de Amazon, el cual ofreció a los editores otra vía para vender libros a los consumidores.

Por otro lado, las plataformas digitales, también están alimentando un fenómeno inverso que se describe como intermediación. En este caso, un nuevo negocio consigue colocarse como intermediario entre los clientes y una empresa que solía venderles de forma directa. Facebook, por ejemplo, ha logrado insertarse como intermediario entre los lectores de noticias y las publicaciones de noticias que antes llegaban a ellos directamente, ya sea a través de sus ediciones impresas o de sus propios sitios web y aplicaciones.

De la misma manera, Apple Pay ha conseguido insertarse como un intermediario de pago entre Visa y MasterCard, para sus usuarios que utilizan iPhones, iPads y Apple Watches. La enorme base de clientes de Apple que utilizan un diseño de interfaces digitales, hace que sea difícil de ignorar el creciente sector de los pagos a través del móvil. (Rogers, 2016, pp.73-79)

### **3. Nuevos modelos de negocio de plataforma**

Para Rojas, Yuste, Vásquez, & Celaya (2014), “no hay modelo que no evolucione en su adaptación al hábitat digital, así como no hay ningún impedimento para que se creen otros” (p.8). Por este motivo, los autores describen con mucho detenimiento el surgimiento de nuevos modelos de negocio de plataforma.

- “*Paga lo que quieras*”. Conocido por las siglas en inglés PWYW: “Pay what you want”, este nuevo modelo de negocio está basado en la demanda y el consumo, y lleva al extremo las políticas de precios dinámicos. Es decir, los clientes pueden optar por pagar el precio que sugiere la empresa o un mínimo casi simbólico, incluso —en casos extremos— nada en absoluto. Un ejemplo del “paga lo que quieras” es la plataforma Leedona, de Chile, el cual está dedicado a presentar lectores y escritores no solo de ese país, sino de todo el mundo, en el que “unos y otros puedan compartir sus obras, leer y debatir”. Tiene como función principal dar servicios de autopublicación online, es así que permite a los autores publicar sus libros sin coste alguno.

La novedad de este negocio digital es la donación directa, ya que los lectores no podrán descargar un siguiente libro hasta que donen al autor la cantidad de dinero que ellos estimen más oportuna. De esta manera, la plataforma invita a los lectores a ser generosos y ayudar a cubrir los costes y rebasar la barrera mínima del euro o dólar.

- *Bundle*. Es un modelo de oferta de paquetes de productos, en el que combinan un mismo tipo de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza. La idea central de este modelo de negocio es que el cliente prefiere comprar el paquete, porque percibe que es más asequible que comprar los productos de manera separada.

Un ejemplo bien definido es Microsoft Office, el cual vende varias aplicaciones en un solo paquete, como lo son Excel, Word, Power Point, Access, etc.

- *Crowdfunding*. El crowdfunding junto con el crowdsourcing es un modelo de negocio, que se basa en el llamado micromecenazgo o la financiación masiva de un producto, servicio, contenido, plataforma, productor, obra, etc. El medio online ha permitido que tenga gran popularidad y visibilidad en poco tiempo, por lo que se ha empezado a crear plataformas de crowdfunding especializadas por sectores, como, por ejemplo, USEED en el sector de la educación, que conecta a alumnos, exalumnos y profesores para conseguir financiar proyectos o startups de los alumnos de los últimos cursos, así como de los exalumnos. Así mismo, también se

puede encontrar a Fanstylers (moda), TheCrowdTelevision (audiovisuales), Migranodearena (solidarios), entre otros.

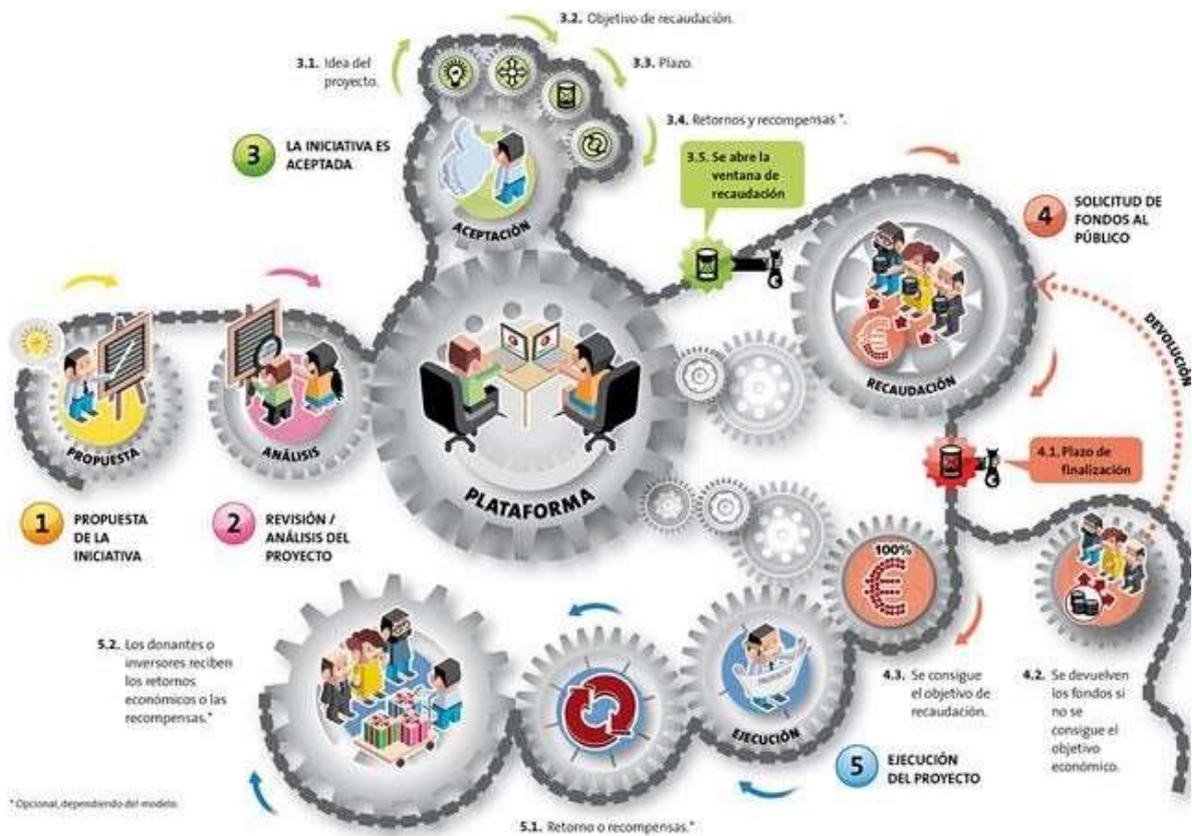


Figura 3. Los engranajes del proceso crowdfunding. Extraído de Rojas et al. (2014, p.54)

### c. Datos: Convertir los datos en activos

#### 1. Los datos como un activo intangible

En la actualidad, para cualquier empresa, los datos —como la propiedad intelectual, las patentes o la marca— son un activo intangible valioso y clave, que les permite repotenciar y transformar sus negocios. Una de las formas más comunes en que las empresas construyen sus datos en activos, es a través de los programas de fidelización, los cuales generan datos de los comportamientos de compra de los clientes, a cambio de recompensas. De este modo, estos programas brindan a las empresas

datos que les ayudan a entender mejor los comportamientos e intereses únicos de cada cliente. Por ejemplo, las pulseras MagicBand que promociona Walt Disney Parks, permiten a los visitantes entrar en el parque, desbloquear su habitación de hotel, comprar comidas y productos, y saltarse la espera hasta en tres atracciones al día. La MagicBand es el núcleo para llevar la interactividad digital a los parques temáticos de Disney y su diseño es proporcionarle datos que antes eran inaccesibles sobre el comportamiento de sus visitantes, como ¿a dónde van y cuándo?, ¿qué atracciones son populares para los diferentes tipos de visitantes?, ¿qué comidas podrían trasladarse de la manera más fácil y accesible en las diferentes zonas del parque?, entre otras. Conforme Disney vaya recaudando más datos sobre sus clientes, podrá brindar más experiencias de servicio personalizado. El truco está en crear una experiencia adecuada, en el que los clientes estén dispuestos a intercambiar sus datos por un valor añadido que les conceda la empresa. (Rogers, 2016, pp.92-94)

## **2. El impacto del big data**

### **Origen del big data**

El término *big data* fue introducido en los círculos tecnológicos —a mediados de la década de 1990— por John Mashey, científico de Silicon Graphics. Sin embargo, este entró recién en el mundo empresarial en el año 2010, cuando empresas de todo tipo empezaron a lidiar con los grandes volúmenes de datos que eran generados por las tecnologías digitales. Al principio, parecía un término que solo estaba de moda; no obstante, con el paso del tiempo se ha podido observar los verdaderos

cambios, puesto que la gran cantidad de datos registrados ha conllevado a un crecimiento exponencial durante muchos años, probablemente desde el origen de los ordenadores. El fenómeno de los *big data* ha ido en torno a dos tendencias interrelacionadas: el rápido crecimiento de nuevos tipos de datos no estructurados y el rápido desarrollo de nuevas capacidades para gestionar y darle sentido a este tipo de datos. El impacto de estas dos tendencias está condicionado por una tercera: el *computing cloud*, el cual hace que el potencial de los *big data* sea cada vez más accesible para un mayor número de empresas. (Rogers, 2016, p.97)

### **Tipos de fuentes de big data**

Soares —citado por Joyanes (2013)— clasifica a los *big data* en diferentes categorías, que contienen a su vez fuentes diversas que se encargan de recolectar, almacenar, procesar y analizar los datos.

- *Web y medios sociales*. Aquí se encuentra todo el contenido Web, así como información del social media como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram; blogs como Technorati; wikis como Wikipedia; etc. En esta categoría, los datos se capturan, almacenan o distribuyen, a través de los flujos de clics, *tuits*, *retuits* o entradas (*posting*) de Facebook y sistemas de gestión de contenido tales como Picasa o YouTube.
- *Máquina a máquina (M2M) / Internet de las cosas*. Esta categoría integra tecnologías que acepta la conexión entre sí de unos dispositivos a otros diferentes. Entre estos se puede considerar los chips o etiquetas RFID, chips NFC, medidores inteligentes (de temperatura, electricidad, presión), sensores, dispositivos GPS, etc.

Por otro lado, el conocido *Internet de las cosas* se ha originado, debido al M2M, que representa a los miles de millones de objetos que pueden acceder a Internet y comunicarse entre sí.

- *Transacciones de datos grandes.* Son datos que se originan de las transacciones de todo tipo, como lo son los registros de llamada, de facturación, de reclamos, presentación de documentos, entre otros.
- *Biometría.* La biometría es la identificación automática de una persona, a través de sus características anatómicas o trazos personales. Dentro de los datos anatómicos, se encuentra las huellas digitales, iris, escaneo de la retina, reconocimiento facial, genética, ADN, reconocimiento de voz, incluso olor corporal. En el área de seguridad e inteligencias, por ejemplo, los datos biométricos son importantes y necesarios, pues gracias a ellos se puede obtener información importante para las agencias de investigación.
- *Datos generados por las personas.* Las personas, sin lugar a duda, son las que generan mayor cantidad de datos al día, a través de notas de voz, llamadas telefónicas, correo electrónico, recetas médicas, faxes, etc. No obstante, esto ocasiona que, en la mayoría de veces, la información generada por estas sea sensible y necesite quedar oculta para conservar la privacidad. En virtud de ello, estos datos requieren ser protegidos por ciertas leyes nacionales o supranacionales, como la Unión Europea o el Mercosur. (pp.25-27)

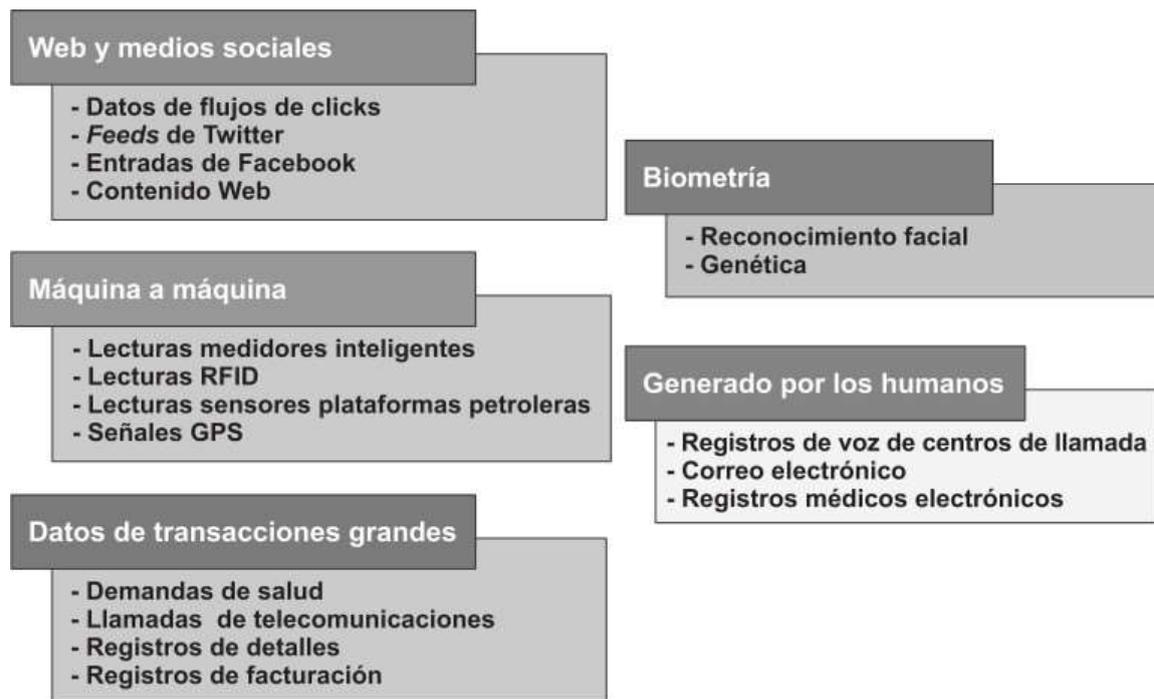


Figura 4. Tipos de big data. Extraído de Joyanes (2013, p.25)

### Los cinco retos de las empresas en la era de los *big data*

McAfee y Brynjolfsson —citados por Joyanes (2013)— consideran que las empresas deberán gestionar el cambio en cinco aspectos críticos, si desean conseguir un rendimiento óptimo en el uso de los *big data*.

- *Liderazgo*. Los *big data* no eliminarán a los líderes con talento, creatividad y visión, por el contrario, para que las empresas tengan éxito en esta era, deberán crear equipos bien liderados que se hagan las preguntas correctas, fijen los objetivos de manera clara y definan las métricas que son realmente valiosas para conocer mejor al cliente, de este modo podrán progresar y optimizar los resultados.
- *Gestión del talento*. La era de los *big data* ha traído consigo el nacimiento de nuevos roles y profesiones, como los nuevos analistas de *big data*. Asimismo, la mayoría de técnicas empleadas

con *big data*, requieren de más extensos y variados conocimientos, por esta razón, el rol que está tomando mayor relevancia en las organizaciones es el científico de datos, el cual según Davenport & Patil (2012), “es una persona que entiende cómo obtener las respuestas a las preguntas más importantes del negocio a partir del *tsunami* actual de información no estructurada” (p.73).

- *Tecnología*. Desde que los *big data* tuvieron un gran impacto en la era digital, los directores de marketing y de otras áreas funcionales tuvieron que trabajar estrechamente con los directores de tecnologías, con la finalidad de establecer mejores estrategias de *big data*.

Las nuevas tecnologías —por ejemplo— basadas en la nube brindarán maneras más eficientes en coste, así como en capacidad de almacenamiento y procesado, demandado por los *big data*.

- *Toma de decisiones*. El gran volumen de información y las nuevas fuentes como los medios sociales permitirán observar patrones que antes pasaban desapercibidos, de esta manera las empresas podrán identificar y seleccionar las fuentes de información más adecuadas entre todas las que encuentren disponibles, para tomar la decisión más acertada y poder cumplir sus objetivos organizacionales.
- *Cultura corporativa*. El uso de los *big data* precisa un nuevo cambio organizacional que deberá empezar por la cultura corporativa de las empresas. Esta debe cambiar, con la finalidad de conseguir una integración en las infraestructuras existentes de datos con las nuevas a utilizar, acompañado de un talento adecuado

para su gestión y la incorporación de nuevas estrategias que ayuden en la toma de decisiones. (pp.90-92)

### 3. El *cloud computing*

#### **Origen y evolución de la *nube***

El origen de la computación en la nube o —simplemente— la *nube*, se remonta en el año 1961, cuando el padre de la Inteligencia Artificial, John McCarty enunció en Estados Unidos, por primera vez, el término *time share*: tecnología de tiempo compartido.

Desde un ámbito de los negocios, en 1999 recién se empezó a considerar a la nube como hoy lo conocemos, gracias a la empresa Salesforce.com, quien comenzó a entregar aplicaciones empresariales, a partir de una simple página web. Más adelante, en el 2006, con el objetivo de competir con Microsoft Office, Google presentó Google Docs, y fue la empresa que realmente llevó el concepto de *cloud computing* a los usuarios y al público en general, al mostrarles que podían ejecutar programas sin la necesidad de instalarlas en su computadora personal.

La *nube* representa una evolución de un conjunto de tecnologías que afectan el enfoque y la construcción de las infraestructuras de las Tecnologías de la Información (TI) de las organizaciones y empresas. Estas tecnologías —como la virtualización, almacenamiento en los centros de datos y las redes de comunicación de banda ancha fija y móvil— han permitido su evolución natural, a través de conexiones entre computadoras y dispositivos que tienen todo tipo de acceso a Internet, como desde el PC de escritorio a laptops o teléfonos inteligentes, los libros electrónicos a los *eReaders*, así como las modernas tecnologías de

los Smart TV a las videoconsolas. Asimismo, el uso más práctico para los usuarios es utilizar un correo electrónico que les permita consultar los archivos que se encuentran disponibles en *nubes* como Dropbox, Google Drive o en la misma plataforma de iCloud de Apple.

No cabe duda que el *cloud computing* ha facilitado la colaboración, participación e interacción de los usuarios y las empresas. (Joyanes, 2013, pp.114-115)

### **Cómo adaptar la *nube* en organizaciones y empresas**

Las empresas necesitan tener presente las consideraciones económicas, las características operacionales y los acuerdos de nivel de servicio, al momento de decidir adoptar la *nube*.

- *Consideraciones económicas.* Las organizaciones y empresas, a partir de un estudio cuidadoso de todos los costes de operación, cumplimiento de normativas, personal técnico necesario, formación y seguridad, deberán analizar si existe la reducción de costes globales dentro de ellas. Esto conllevará, a que tal vez, decidan migrar a otro proveedor de *nube* o a compatibilizar varias *nubes* entre sí con la necesidad creciente de integrar sus datos y sistemas.
- *Características operacionales.* Es vital que las empresas analicen los servicios de redes, los anchos de banda, la modalidad de acceso, así como los dispositivos a utilizar. Esto permitirá que exista una conectividad adecuada al momento de emplear los servicios en la *nube*.

- *Acuerdos de nivel de servicio (SLA: Service Level Agreement)*. Una empresa u organización debe tener claro que antes de utilizar un servicio de la *nube*, debe conocer cuáles son sus responsabilidades como cliente, y cuáles son las del proveedor del servicio. De esta manera, podrán servirse de ella, sin interrupciones y respetando los términos legales que indique el acuerdo del servicio. (Joyanes, 2013, pp.124-125)

#### **d. Innovación: Innovar a través de la experimentación rápida**

##### **1. Experimentar es aprender**

En un proceso de innovación tradicional, primero se analiza el mercado, para luego generar ideas, realizar un debate interno, elegir una solución y, por último, desarrollarla a través de muchas etapas de pruebas de calidad, antes de lanzarla y obtener la opinión de los clientes. Sin embargo, así como las otras estrategias empresariales se han ido adaptando a lo largo de los años, la innovación no se ha quedado atrás, originando un modelo más iterativo y basado en el aprendizaje, llamado experimentación.

Cuando se innova mediante esta, no se trata de evitar ideas erróneas, sino se trata de probar de forma rápida y barata tantas ideas prometedoras como sea posible para saber cuáles funcionarán, es decir, el objetivo de un experimento empresarial no es un producto o una solución, es el aprendizaje: el tipo de aprendizaje sobre los clientes, los mercados y las posibles opciones para llegar a la solución correcta.

Este nuevo enfoque ha requerido un cambio de paradigma, en el cual las empresas han pasado de una innovación basada en el análisis y la

experiencia, a una basada en la ideación y experimentación. La última ha creado, gracias al auge de lo digital, un cambio creciente y constante en los productos, servicios y canales de comunicación, que se ha trasladado a las *startups*, y que bajo el concepto de la experimentación han afirmado que un producto nunca está terminado y que cada nueva innovación debe lanzarse como una beta lista para su evolución continua. No obstante, la innovación en una empresa (que busca lanzar una nueva oferta o mejorar una existente en el mercado) no es exactamente lo mismo que una innovación en una *startup* de tres personas (cuya nueva aplicación, en muchas ocasiones, es el foco de todos ellos). De igual modo, no todos los productos pueden lanzarse en fase beta ni todos los experimentos empresariales pueden ser diseñados o ejecutados de la misma forma o ser utilizados para contestar a los mismos tipos de interrogantes. Sin embargo, lo que tienen en común los experimentos empresariales es que buscan cada vez incrementar el aprendizaje, probando ideas y viendo lo que puede funcionar y lo que no. (Rogers, 2016, pp.127-128)

## **2. Los cuatro lentes de la innovación**

Gibson (2015) —uno de los expertos más importantes en el mundo de la innovación empresarial— en su libro *“The 4 Lenses of Innovation”*, expone cuatro puntos de vista que las empresas deben tener en cuenta al momento de incorporar la innovación en ellas: desafiar las ortodoxias, aprovechar las tendencias, impulsar los recursos y entender las necesidades.

- *Desafiar las ortodoxias.* “Una ortodoxia es una creencia muy arraigada, una práctica tradicional o una forma de pensar

convencional que se asume comúnmente como verdadera o correcta” (Gibson, 2015, p.96). Son patrones —tanto de pensamiento como de comportamiento— que las personas siguen de manera impulsiva o inconscientemente, como si fueran leyes naturales y evidentes, por tal razón, rara vez se impugnan, discuten o se ponen en manifiesto para darles la vuelta.

Hoy por hoy, muchas empresas siguen girando a través de las ortodoxias, es decir, paradigmas o patrones que están establecidos en cómo se debe fijar los precios, comercializar, distribuir y entregar los bienes o servicios, así como en la forma en cómo se deben organizar para operar eficientemente y competir con los rivales. Estas ortodoxias representan a la típica frase que muchos trabajadores escuchan: “las cosas aquí se hacen de este modo”.

Cabe acentuar que las ortodoxias no son malas, al contrario, son una parte fundamental en la construcción de una empresa a gran escala. En otras palabras, las ortodoxias son el cerebro colectivo de una organización, que trasmite como un piloto automático a las futuras generaciones de directivos, la experiencia para poder conseguir los altos niveles de calidad, seguridad y eficiencia operativa. El problema reside cuando estas comienzan a cegar a las organizaciones, ante nuevas formas de realizar las cosas; es por ello que los altos mandos, la mayoría de veces incentiva a los trabajadores a que se limiten a avanzar hacia los objetivos organizacionales propuestos, “de la forma en como están acostumbrados a conseguirlos”, en vez de permitirles que cada uno

de ellos dedique su tiempo a pensar en nuevos modelos alternativos o soluciones, a cuestionarse las cosas o a mirar a su alrededor para conocer lo que pueda estar ocurriendo.

Esto conlleva a que muchas empresas recién llegadas a la industria ganen mucho terreno y consigan importantes oportunidades, al no realizar las cosas como siempre se han hecho, sino que lo realizan de un modo disruptivo y desconocedor para muchos, que genera una gran ventaja competitiva extraordinaria y que termina por desplazar casi siempre a un titular dominante adormecido que se encuentra en una buena posición en el mercado.

Es así que nace este primer lente de la innovación, con el objetivo de que las empresas se sacudan y desafíen lo ya conocido, derriben los supuestos erróneos, las ortodoxias cómodas, las creencias básicas y repiensen nuevas perspectivas de hacer negocios, adoptando activamente una postura diferente, más contraria y provocativa. (pp.96-101)

- *Aprovechar las tendencias.* El futuro está aquí, en el presente, y eso lo saben perfectamente los innovadores. A pesar de no ser futuristas o estar interesados en realizar predicciones a largo plazo, aprovechan mejor que nadie las tendencias y saben observar y actuar ante el potencial cambio que está ocurriendo en el mundo. Ellos, al parecer, tienen un don para entenderlo y no resistirse ante él. De algún modo, hacen que este funcione a su favor y no en su contra. Poseen un campo de visión mucho más amplio y una agudeza visual inexplicable, que le permite prestar atención hasta

en los cambios más mínimos. Su sensibilidad, su atención y sus excepcionales poderes de lectura y reflexión les impulsa a concebir un cambio significativo en la industria. Por ejemplo, ¿acaso Amazon sabía algo sobre el futuro del comercio electrónico que no sabía Walmart?, ¿o Apple conocía algo sobre el futuro de la telefonía móvil que no sabían Nokia o Motorola?, ¿y Netflix estaba al corriente de algo sobre el futuro del alquiler de películas que no sabía Blockbuster? Cada una de estas empresas estaba al tanto de lo que se debía hacer para revolucionar estas industrias; sin embargo, solo algunas vieron la oportunidad de utilizar el cambio para su propio beneficio, a través de su profunda curiosidad que les ayudó a cuestionarse y hacerse preguntas como qué tipo de valor nuevo se podría crear para los clientes o qué pasaría si esta tendencia se cruzara con otras, o cómo se podría alterar potencialmente las reglas actuales de la competencia; mientras que, las otras subestimaron o ignoraron las tendencias, y cuando se dieron cuenta de ello fue demasiado tarde para solucionarlo.

No cabe duda, que las personas innovadoras construyen un mejor presente y le dan vida a un mejor futuro, mediante ideas creativas y oportunidades significativas que brinda este evolucionario mundo. (pp.118-119)

- *Crear valor con los recursos.* En estos momentos, las empresas corren el riesgo de convertirse en algún momento en productores eficientes de bienes o servicios que los clientes ya no deseen. Como consecuencia, sabiendo esto, muchas de ellas se han propuesto no

solo utilizar sus recursos de forma eficiente (para optimizar la producción), sino que también, utilizarlos de manera innovadora (para crear nuevo valor). El caso de Coca Cola es un ejemplo práctico de lo antes mencionado, esta empresa tiene una gran popularidad en todos los rincones del mundo; sin embargo, en EE.UU. sus ventas han disminuido en los últimos diez años y en gran parte del mundo están cayendo, esto debido a que actualmente las personas se están preocupando más por su salud y su bienestar. Así que, percibiendo este cambio en el comportamiento de sus clientes, Coca Cola se ha visto en la necesidad de utilizar todos sus recursos en ofrecerles nuevas alternativas más sanas, como bebidas naturales, agua mineral, zumos de frutas, entre otras.

Este tercer lente pone en manifiesto que, en la economía basada en el valor, las empresas deberían apuntar a emplear los recursos con los que disponen de la forma más innovadora posible. (pp.152-154)

- *Entender las necesidades.* Hasta los años 90, P&G promulgaba un enfoque que distaba de la innovación, y que la alejaba del cliente y la acercaba a su laboratorio científico. Esta idea empezaba en primer lugar, por desarrollar nuevos productos; en segundo lugar, ponerlas a prueba con rigurosos estudios de mercado, y, en tercer lugar, convencer a los clientes para que les compraran. No obstante, en el año 2000, cuando Lafley asumió el cargo de Consejero Delegado, la empresa comenzó a tener cambios, y lo hizo desde la creación de un nuevo mantra que afirmaba que el nuevo jefe de la empresa era el cliente y que él era el centro de todo lo que hacían.

Lafley sostuvo: “Las personas que compran y utilizan los productos de P&G son valoradas no solo por su dinero, sino como una rica fuente de información y orientación. Si podemos desarrollar mejores formas de aprender de ellos —escuchándoles, observándoles en su vida diaria e incluso conviviendo con ellos— nuestra misión tendrá más posibilidades de éxito”. El impacto de este gran cambio en su cultura, conllevó a que P&G empezara a valorar las necesidades, aspiraciones y emociones de sus clientes, y a que animara a sus colaboradores a salir de sus laboratorios y oficinas, para entrar a los hogares de cada uno de sus clientes y a las tiendas que vendían sus productos.

Este es el espíritu de la cuarta lente de la innovación, que asevera que actualmente, las empresas deben colocar como punto de partida a los clientes y vender lo que realmente ellos necesitan.

(pp.178-179)



Figura 5. Los cuatro lentes de la innovación. Extraído de Gibson (2015, p.41)

## e. Valor: Adapta tu propuesta de valor

### 1. Las tres rutas para salir de un mercado en declive

Las nuevas tecnologías han traído consigo rápidos cambios en las necesidades de los clientes, así como el surgimiento de ofertas sustitutivas o el declive de bienes o servicios que antes habían sido valorados en el mercado. Al encontrarse en esta posición, muchas empresas han adoptado por la innovación y el marketing; sin embargo, en algunas ocasiones esto no ha sido suficiente para ayudar a crecer a su oferta actual. Por este motivo, Rogers (2016) ha adaptado la propuesta de Igor Ansoff, para el crecimiento de una empresa (productos y mercados nuevos frente a los ya existentes), con la finalidad de ayudar a las empresas a identificar tres rutas que les permita salir de aquella posición en la que tanto sus productos como los mercados están atrapados en el declive. (pp.169-175)

- *Nuevos clientes (mismo valor)*. La primera ruta para que las empresas salgan de un mercado en declive es encontrar nuevos clientes que compren su misma oferta. Para llevar a cabo esto en una época en la que los mercados son planos y abiertos, las empresas deben adoptar y ayudarse del pensamiento creativo. Por ejemplo, cuando aumentaron las comunicaciones digitales, esto impactó en el uso diario de papel que empleaban las personas. Es así que empresas como Mohawk que se dedicaban a fabricarlo, se encontraron en grandes aprietos al ver como su mercado disminuía gravemente a medida que sus clientes tradicionales confiaban más en las comunicaciones digitales. Mohawk sabía que necesitaba

encontrar nuevos clientes a los que ofrecer sus papeles de alta calidad, así que se pudo analizar sus opciones y se dio con la gran sorpresa que podía vender a los servicios de papelería online. Una vez más, lo digital impactaba en la empresa, pero esta vez de manera positiva. Con el crecimiento de los sitios web para imprimir fotos, tarjetas de felicitación y tarjetas de visita, Mohawk convenció a compañías como Shutterfly.com y Moo.com para que adquirieran sus diferentes tipos de papel y los vendieran a sus consumidores, los cuales pagaban gustosamente al notar que el papel daba un aspecto y sensación de verdadera calidad. En pocos años, las ventas resurgieron, compensando la pérdida de clientes que tuvieron y haciendo que la empresa volviera a tener una base estable en el mercado.

- *Nuevo valor (mismos clientes)*. La segunda ruta es que las empresas sigan vendiendo a sus mismos clientes, pero adaptando la propuesta de valor que tienen, de esta manera, continuarán siendo relevantes para sus necesidades tan cambiantes.

Las empresas que desean adaptar su propuesta de valor deben cambiar su chip y dejar de preguntarse: ¿cómo pueden conseguir que sus clientes les sigan pagando? y en cambio, preguntarse: ¿cómo pueden llegar a ser tan valiosas para sus clientes como lo eran antes o más?

Un ejemplo continuo de adaptación de la propuesta de valor puede verse en el New York Times, una empresa periodística que tuvo que luchar con el dramático cambio que estaba surgiendo, desde

que el Internet hizo que la distribución de contenidos fuera casi gratuita. Esta empresa fue testigo al ver como sus noticias eran cada vez como una mercancía de bajo valor para sus lectores. En virtud de ello, es que en el 2014 se filtró un informe interno sobre innovación que mostraba como el New York Times se encontraba en pleno proceso de replanteamiento de su propuesta de valor en la era digital. Su valor evolucionó al innovar la distribución de sus contenidos, a través de aplicaciones móviles y canales de redes sociales, así mismo, experimentó en formatos digitales para ayudar a los anunciantes a atraer a nuevos lectores, incluso creó blogs para diversos columnistas y propuso una narración interactiva en sus contenidos. En el 2015, la empresa contaba con 300 millones de dólares en efectivo neto, y los ingresos totales volvían a ascender, gracias a los suscriptores digitales y a la publicidad digital.

- *Nuevo valor + nuevos clientes.* La última ruta es que las empresas creen nuevo valor que les lleve a nuevos clientes. Un ejemplo notable es Marvel Comics, quien a pesar de contar con superhéroes clásicos como Spiderman, Hulk y los Cuatro Fantásticos, se enfrentaba a un público que se alejaba de los cómics impresos en papel y prefería los medios digitales. Así que al notar esto, la empresa decidió dar un salto y redefinir por completo su propuesta de valor creando un estudio cinematográfico para producir películas de alto presupuesto con sus propios personajes de cómic. Su primer paso fue obtener capital, poniendo sus propios derechos sobre sus personajes como garantía. Esto significó una gran ayuda

para el surgimiento de nuevas y enormes audiencias y su éxito financiero, sobre todo después de lanzar películas al cine como Iron Man, Thor y Los Vengadores. Cinco años después, cuando Marvel Comics se encontraba con un floreciente imperio, Walt Disney Company la adquirió por 4 mil millones de dólares.

Cabe señalar que, Marvel Comics solo descubrió una nueva base de clientes tras haber reinventado su propuesta de valor: pasar de los superhéroes de papel, a las superproducciones en las pantallas del cine.

En resumen, la era digital ha originado cambios drásticos, pero también ha eliminado demasiadas barreras de entrada a los mercados para las empresas. Por ello es vital que las empresas se centren en adaptar su propuesta de valor para ofrecer un nuevo atractivo para el cliente.

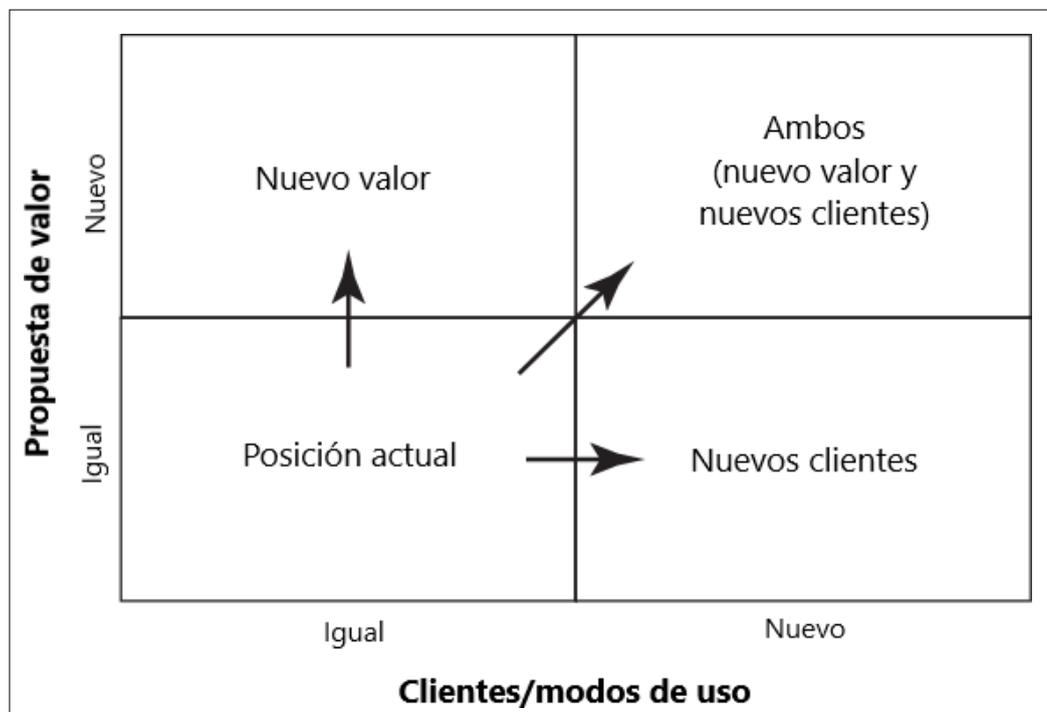


Figura 6. Las tres rutas para salir de un mercado en declive. Extraído de Rogers (2016, p.170)

## 2. Diferenciación de productos

Para generar y crear valor, las empresas están creando productos bien diferenciados que les entreguen ventajas competitivas importantes.

### **Diferenciación de bienes**

Según Kotler & Keller (2016), los medios de diferenciación incluyen: forma, características, calidad del desempeño, calidad de ajuste, durabilidad, confiabilidad, posibilidad de reparación y estilo. (pp.371-372)

- *Forma*. Esta es una de las diferenciaciones más comunes en los productos: tamaño, conformación o estructura física. Por ejemplo, la aspirina puede diferenciarse en función de la dosis, el tamaño, la forma, el color, el recubrimiento o el tiempo de acción.
- *Características*. Los productos pueden ofrecer características diversas y nuevas, es decir, crear valor para el cliente, gracias a las encuestas que les realizan a sus compradores.
- *Calidad del desempeño*. Es el nivel en el que operan las principales características de un producto. La mayoría se ubica en cuatro niveles: bajo, promedio, alto o superior. Este factor toma una importante relevancia cuando las empresas empiezan a apostar por un modelo de valor con mayor calidad por menos dinero.
- *Calidad de ajuste*. Es el grado en que todas las unidades producidas son idénticas y responden a las especificaciones prometidas. Por ejemplo, un Porsche 911 está diseñado para acelerar desde cero a 60 millas por hora en 10 segundos, así que, si todos los Porsche

911 que salen al mercado cumplen con este objetivo, se puede decir que el modelo tiene una alta calidad de ajuste.

- *Durabilidad.* Es un atributo valioso que esperan las personas de los productos, como, en los vehículos, electrodomésticos de cocina y otros bienes duraderos, pero sin que exista un sobreprecio cargado en estos.
- *Confiabilidad.* Es una medida de la probabilidad en la que se espera que un producto no tenga mal funcionamiento o se descomponga de manera rápida. Los compradores siempre pagarán un precio más alto por los productos más confiables.
- *Posibilidad de reparación.* Este punto mide la facilidad de reparación en caso un producto tenga algún mal funcionamiento o se llegue a descomponer. Lo ideal sería que los usuarios por su cuenta pudieran arreglarlos, con la finalidad de que se gaste menos dinero y tiempo.
- *Estilo.* Describe la apariencia del producto y crea una característica distintiva que es difícil de copiar. La estética juega un papel fundamental en el sentimiento de los compradores, por ejemplo, marcas como las computadoras Apple y las motocicletas Harley-Davidson apuestan demasiado por esto.
- *Personalización.* Los productos y el marketing personalizados elevan la importancia y diferenciación de una empresa. Un caso muy concreto es NikeiD, quien permite a sus clientes personalizar y diseñar sus propios zapatos y ropa, ya sea en línea o en sus mismas tiendas.

## **Diferenciación de servicios**

A veces cuando un bien no puede llegar a ser diferenciado, las empresas apuestan por añadir servicios valiosos. Para Kotler & Keller (2016), estas pueden ser la facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación y asesoría a clientes, mantenimiento y reparación, y devoluciones. (pp.372-374)

- *Facilidad de pedido.* Es la medida en la que un cliente piensa qué tan sencillo puede ser para él hacer un pedido en la empresa.
- *Entrega.* Incluye la rapidez, precisión y cuidado al momento de ser entregado un bien o servicio a los clientes. Por ejemplo, ellos esperan velocidad cuando piden pizzas o en la fabricación de gafas, etc.
- *Instalación.* Se refiere al trabajo realizado para que un producto sea operativo.
- *Capacitación a clientes.* Este punto ayuda a los trabajadores de los clientes a que sepan utilizar el equipo del vendedor de manera adecuada y eficaz. Por ejemplo, General Electric imparte un entrenamiento intensivo a los trabajadores de los hospitales que compran sus equipos de rayos X.
- *Asesoría a clientes.* Incluye servicios de datos, sistemas de información y de asesoría que el vendedor ofrece a los compradores. IBM ha aprendido que esta asesoría vuelve más rentable a sus negocios.
- *Mantenimiento y reparación.* Estos servicios contribuyen a que funcionen de manera correcta los productos que los clientes han

adquirido. Muchas empresas ofrecen servicio técnico en línea, lo cual permite a sus clientes encontrar soluciones en la red o puedan solicitar la ayuda de un técnico.

- *Devoluciones.* Pueden llegar a ser una molestia para los clientes, fabricantes, detallistas y distribuidores, pero no se puede negar que son algo inevitable al momento de hacer negocios y más si son por el medio en línea. A pesar de esto, las devoluciones tienen ciertas ventajas, por ejemplo, un estudio reveló que las devoluciones flexibles hacen que los clientes realicen otras compras en la misma empresa o la recomienden a otras personas.

Tabla 2  
*De estrategias organizacionales a estrategias digitales*

	<b>Desde</b>	<b>A</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes como mercado de masas.</li> <li>• Comunicaciones de difusión para los clientes.</li> <li>• La empresa es el principal factor de influencia.</li> <li>• Un marketing para persuadir a la compra.</li> <li>• Flujos de valor unidireccionales.</li> <li>• Economías de escala (para la empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes como una red dinámica.</li> <li>• Comunicaciones que son bidireccionales.</li> <li>• Los clientes son el principal factor de influencia.</li> <li>• Un marketing para inspirar fidelidad y promoción.</li> <li>• Flujos de valor recíprocos.</li> <li>• Economías de valor (para el cliente).</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias en sectores definidos.</li> <li>• La competencia es un juego de ganar o perder.</li> <li>• Los activos clave se mantienen dentro de la empresa.</li> <li>• Productos con características y ventajas únicas.</li> <li>• Unos pocos competidores dominantes por categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias en industrias flexibles.</li> <li>• Los competidores cooperan en áreas importantes.</li> <li>• Los activos clave residen y se mantienen en redes externas.</li> <li>• Plataformas con socios que intercambian valor.</li> <li>• El ganador se lo lleva todo debido a los efectos de la red.</li> </ul>
Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos son caros de generar en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos se generan continuamente en todas partes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reto de las empresas es almacenarlos y gestionarlos.</li> <li>• Las empresas solo utilizan datos estructurados.</li> <li>• Los datos son una herramienta para optimizar los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reto de las empresas es convertirlos en información valiosa.</li> <li>• Los datos no estructurados son cada vez más utilizables.</li> <li>• Los datos son un activo intangible clave para la creación de valor.</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones basadas en la intuición y antigüedad.</li> <li>• Probar las ideas es caro, lento y difícil.</li> <li>• Experimentos realizados con poca frecuencia y por pocos expertos.</li> <li>• El reto de las empresas es encontrar la solución adecuada.</li> <li>• El fracaso se evita a toda costa.</li> <li>• Se centra en el producto terminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman a partir de las pruebas y validación.</li> <li>• Probar ideas es barato, rápido y fácil.</li> <li>• Experimentos realizados constantemente por todos.</li> <li>• El reto de las empresas es resolver el problema adecuado.</li> <li>• Se aprende de los fracasos, de forma temprana y barata.</li> <li>• La atención se centra en los prototipos mínimos viables y la iteración después del lanzamiento.</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor definida por el sector.</li> <li>• Ejecute su actual propuesta de valor.</li> <li>• Optimice su modelo de negocio el mayor tiempo posible.</li> <li>• Las empresas juzgan al cambio por el impacto que tiene en su negocio actual.</li> <li>• El éxito del mercado permite la complacencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor definida por las necesidades cambiantes de los clientes.</li> <li>• Descubra la próxima oportunidad de valor para el cliente.</li> <li>• Evolucionar antes de lo necesario, para mantenerse a la vanguardia.</li> <li>• Las empresas juzgan el cambio por cómo podría crear su próximo negocio.</li> <li>• Solo los paranoicos sobreviven y consiguen el éxito.</li> </ul>

Nota: Resumen de las cinco estrategias organizacionales que se están transformando en la era digital. Extraído de Rogers (2016, p.7).

## 2.2.2 Cambio organizacional

### A. Definiciones

Antes de definir al cambio organizacional, es vital saber qué es un cambio.

Respecto a ello, Newstrom (2011) afirma:

El cambio es toda alteración en el ambiente laboral y que afecta la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan. (p.355)

Desde una óptica parecida, pero desde las palabras de Chiavenato (2009), este indica:

El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. (p.411)

Sabiendo entonces, que el cambio puede acontecer en cualquier lugar, sobre todo en el mundo empresarial, es fundamental conocer más sobre él.

Jones (2008), en su libro *“Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones”*, asevera:

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. Es posible que una organización en declive necesite reestructurar sus recursos para mejorar su adaptación al ambiente. (p.269)

Para Hellriegel & Slocum (2009): “El cambio organizacional planeado es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera” (p.497).

Y según Robbins & Coulter (2014): “El cambio organizacional es un proceso en el que una organización opera ciertas modificaciones en ámbitos de estructura, personal y tecnología” (p.191).

Con las definiciones anteriores se puede concluir que ante los cambios escalares que han surgido en las últimas décadas en el mundo empresarial, principalmente desde la llegada de la era digital, la administración del cambio organizacional se ha hecho presente como un medio para dar cara a los complejos desafíos y ayudar a que las empresas u organizaciones se adapten de manera rápida y necesaria.

## **B. Enfoques sobre la administración del cambio organizacional**

Robbins & Judge (2013) presentan en su libro “*Comportamiento organizacional*”, algunos modelos para administrar el cambio. (pp.584-587)

## 1. Modelo de tres etapas de Lewin

Según Kurt Lewin, las organizaciones deben atravesar tres etapas para obtener el éxito:

- *Descongelar el statu quo.* El *statu quo* es un estado de equilibrio, que para ser alterado —es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal— debe descongelarse, a través de dos fuerzas: impulsoras (dirigen el comportamiento para que se aleje del *statu quo*) y restrictivas (obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio y pueden reducirse).
- *Movimiento hacia el estado final deseado.* En esta etapa múltiples investigaciones han demostrado que las organizaciones que atraviesan el cambio de forma más rápida tienen mayor éxito, que aquellas que prefieren avanzar con lentitud.
- *Recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.* El último paso es congelar la nueva situación para que se mantenga con el tiempo. Esto ayuda a estabilizar la nueva situación, permitiendo que el cambio sea de larga duración y que los trabajadores no puedan volver al estado de equilibrio en el que se encontraban con anterioridad.



Figura 7. Modelo del cambio de tres etapas de Lewin. Extraído de Robbins & Judge (2013, p.585)

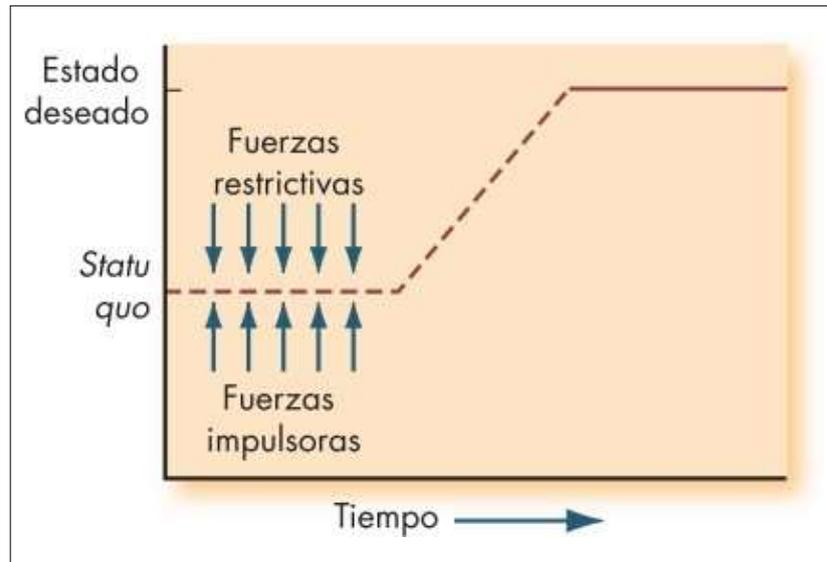


Figura 8. Descongelamiento del statu quo. Extraído de Robbins & Judge (2013, p.585)

## 2. Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio

El plan de ochos pasos de Kotter fue elaborado a partir del modelo de tres etapas de Lewin, pero de una manera más detallada. Empezó por escribir una lista que contenía los errores más comunes que cometían los gerentes al momento de implementar el cambio en sus respectivas empresas.

Los ochos pasos fueron establecidos de manera secuencial, en donde, los primeros cuatro corresponden a la etapa de “descongelamiento”, los pasos cinco, seis y siete a “movimiento” y el último paso al “recongelamiento”. A continuación, en la figura 9 se puntualiza estos pasos.

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.

*Figura 9.* Plan de ocho pasos de Kotter para implementar un cambio. Extraído de Robbins & Judge (2013, p.586)

### **3. Investigación de la acción**

La investigación de la acción es un proceso que utiliza una metodología científica para administrar un cambio planeado, a través de la obtención sistemática de datos. Este modelo brinda dos beneficios bien concretos: el primero es que su enfoque está en hallar los problemas, para luego brindar soluciones, y el segundo es que, al involucrar a los trabajadores de una empresa u organización, les ayuda a reducir su resistencia al cambio. Asimismo, presenta cinco pasos, que se asemejan al método científico. Siendo estos:

- *Diagnóstico.* Comienza por el trabajo de un agente del cambio —muchas veces es un consultor externo en investigación de la acción— que solicita información a los miembros de la organización, con la finalidad de brindar un diagnóstico adecuado sobre los problemas y preocupaciones que los aquejan y los cambios necesarios que deben implementarse.

- *Análisis.* Después del diagnóstico llega el análisis. Para ello, el agente del cambio estudia las áreas problemáticas, las preocupaciones básicas y las acciones posibles a ejecutar.
- *Retroalimentación.* En este paso, el agente del cambio comparte sus hallazgos en los pasos anteriores con los trabajadores, esto con la finalidad de que ellos participen en desarrollar planes de acción que contribuyan a llegar a las soluciones.
- *Acción.* Se ejecutan las acciones específicas que se han establecido para enmendar los problemas hallados.
- *Evaluación.* Es el paso final y consiste en evaluar la eficacia del plan de acción.

### **C. Presiones para el cambio**

Las presiones que surgen para el cambio, pueden ser infinitas y traer consigo innumerables desafíos. Las más generales e importantes —para Hellriegel & Slocum (2009)— son la globalización, la tecnología, las redes sociales y las diferencias generacionales. (pp.492-496)

#### **1. Globalización**

“La globalización significa que muchos mercados son mundiales y atendidos por corporaciones internacionales o multinacionales, las cuales crean una presión que lleva a las corporaciones nacionales o domésticas a internacionalizarse y rediseñar sus operaciones” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.493). Por lo señalado en las anteriores líneas, es que las organizaciones se están enfrentando sin precedentes ante una competencia global, y para tener éxito ante ella, deben transformarse por completo, empezando por sus culturas, estructuras y terminando por rediseñar sus operaciones.

La llegada de la era digital, con el inicio del Internet, las comunicaciones digitales, el desarrollo de comunidades online, el outsourcing y la creación de motores de búsqueda como Google, Yahoo, entre otras; fueron fuerzas globales causantes de que miles de gerentes salieran de su zona de confort y condujeran a sus empresas a abandonar “los negocios tradicionales”, para dar inicio a nuevos enfoques que les permitieran seguir en el mundo competitivo empresarial.

Muchas empresas han podido salir de sus mercados domésticos e instalarse en mercados globales. Por ejemplo, KFC y Pizza Hut obtienen más utilidades vendiendo en China. Otras se han fusionado, como P&G y Gillete, que han creado una compañía que venda productos de consumo y atienda a clientes en más de 80 países.

Por otro lado, es vital remarcar que las empresas al momento de globalizarse muchas veces no venden sus mismos productos en todos los países que se encuentra. Un caso para ejemplificar es McDonald's, quien, dependiendo de la cultura de cada país, retrata sus costumbres gastronómicas en sus hamburguesas, es así que, en Japón, para celebrar una festividad anual en honor a la primera luna llena de otoño, presentaron una hamburguesa llamada Tsukimi con queso y papas fritas con sabor a bacalao, acompañado de una bebida con sabor a yuzu (una fruta japonesa) que lleva por nombre McFizz Yuzu (Matousek, 2018).

## **2. Tecnología**

La revolución de la Tecnología de Información (TI) ha cambiado la estructura, productos, mercados y procesos de manufactura de las empresas; ha incrementado el valor del conocimiento, las competencias y la capacitación; ha hecho posible una comunicación más amplia entre los trabajadores; ha amoldado los horarios de trabajo, pues ahora muchas personas pueden trabajar en donde mejor les convenga; y ha unificado las operaciones globales de una empresa, haciendo que esta trabaje las 24/7 en todas las partes del mundo.

En resumen, la TI ha favorecido a que las organizaciones sean más flexibles, pero también ha ocasionado repercusiones en cuanto a sus trabajadores, equipos y operaciones, esto se debe a que las empresas para poder beneficiarse de todo el potencial de la TI, se han visto en la necesidad de contratar a personas que tengan más estudios, estén mejor capacitados, se encuentren más motivados y posean buen juicio y sentido común.

## **3. Redes sociales**

Al día de hoy, las redes sociales siguen transformando la manera en cómo las personas se comunican, forman grupos y buscan trabajo. En muchas ocasiones, estas han sido usadas para encontrar las soluciones más oportunas, pues hacen que los trabajadores omitan las reglas. Con referencia a ello, la empresa Bell Canada encontró que se incrementaba la satisfacción laboral de su personal, cuando estos participaban en busca de soluciones, mediante grupos de redes sociales.

#### **4. Diferencias generacionales**

Cada generación presenta sus propias características en la población económicamente activa —generación del baby-boom (los nacidos entre 1946 y 1964), generación X (los nacidos entre 1965 y 1977) y los jóvenes del milenio (nacidos entre 1978 y 1999)— y es prioridad de las empresas conocer sus necesidades, cambios y diferencias entre una y otra. Por ejemplo, las personas del milenio que desean las cosas de forma inmediata, no están dispuestas a trabajar con tanta intensidad como lo haría la generación del baby-boom o la generación X. De igual manera, no aprenden con los mismos medios. Cuando IBM se dio cuenta de esto, ofreció a su personal de la generación del baby-boom aprender en un aula; mientras que a la de la generación X, a través de cursos en línea; y a las del milenio, por medio de blogs junto a otras personas.

No cabe duda que las empresas requieren entender las diferencias en cada generación, pues al contar con un personal que contiene a estas tres generaciones, tiene la responsabilidad de adaptar sus estilos de administración, con el propósito de motivarlos y atraer nuevos talentos a sus terrenos.

#### **D. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional**

Las empresas necesitan adaptarse a los cambios constantes que surgen en el ambiente organizacional. Muchas veces estos las ayudan a reinventarse, gracias a fuerzas que se encuentran a favor del cambio como son las competitivas, económicas, políticas, globales, demográficas, sociales y éticas. Asimismo, a su par existen ciertos factores que impiden que muchas veces el cambio sea implementado, resistiéndose ante él (Jones, 2008).

## 1. Fuerzas a favor del cambio

Reconocer la naturaleza de las fuerzas que impactan en el ambiente organizacional es una de las tareas vitales que tienen que analizar los gerentes de las empresas, para brindar una respuesta inmediata a estas y no perder su competitividad en el mercado. (pp.272-273)

- *Fuerzas competitivas.* “La competencia es una fuerza para el cambio porque a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá” (Jones, 2008, p.272). El objetivo de las empresas es lograr grandes ventajas competitivas; sin embargo, ellas saben que cada día estas se encuentran más vinculadas a fuerzas de cambio como lo son las nuevas tecnologías y la innovación. Así pues, con tal de ser líderes en eficiencia o calidad, las organizaciones capacitan a sus trabajadores, para que ellos adopten nuevas habilidades o técnicas para operar y administrar estas fuerzas.
- *Fuerzas económicas, políticas y globales.* Estas fuerzas actúan continuamente en los cambios a los que son sometidos las empresas, en cuanto a cómo y dónde deben producir sus bienes o servicios. Ninguna organización puede ignorar la unión económica y política que está surgiendo entre los países. Así como, tampoco pueden obviar los desafíos globales a los que se enfrentan, como los cambios en sus estructuras organizaciones y la necesidad de adaptarse a las diferentes culturales en las que se harán presente.
- *Fuerzas demográficas y sociales.* Los cambios en las características demográficas de la fuerza de trabajo han generado que los gerentes

abandonen ciertas formas o métodos que utilizaban al momento de tomar decisiones y den importancia a la igualdad al momento de reclutar trabajadores. También, han reconocido el gran valor que tiene para ellos el equilibrio entre su vida personal y laboral. Las empresas saben que las verdaderas ventajas competitivas residen en sus trabajadores, por eso utilizan por completo sus habilidades y les hacen partícipes de la toma de decisiones.

- *Fuerzas éticas.* Un comportamiento corporativo ético permite que las empresas se vean más responsables y honestas. Por este motivo, lo promueven entre sus trabajadores, permitiéndoles que se relacionen con personas que toman decisiones importantes dentro de la empresa, pero, además, los protegen cuando revelan comportamientos poco éticos en sus compañeros.

## **2. Resistencia al cambio**

En muchas ocasiones, cuando las organizaciones se enfrentan a los cambios, su incertidumbre crece y se vuelve más problemática, al preferir sus miembros conservar el *statu quo*, es decir, resistirse a cambiar; provocando que la supervivencia se vuelva casi nula y que poco a poco desaparezcan su efectividad y su posición en el mercado competitivo.

La resistencia al cambio se encuentra en tres niveles:

- *Resistencia al cambio a nivel organizacional.* Los principales impedimentos que surgen a nivel organizacional son el poder y el conflicto (el cambio al beneficiar a algunas personas a expensas de otras, ocasiona peleas), las diferencias en la orientación funcional (cada departamento o unidad ve de una manera distinta los cambios, creando

en muchas ocasiones problemas), la estructura mecanicista (es el más resistente al cambio, al esperar siempre que sus trabajadores realicen las cosas “como están acostumbrados a hacerse en la empresa”) y la cultura organizacional (al ser siempre una guía para el personal, los valores y normas se convierten en obstáculo para el cambio).

- *Resistencia al cambio a nivel grupal.* Los grupos son una parte nuclear en las empresas, al realizar la mayoría de tareas. Así que no quedan fuera al momento de gestionar el cambio; por tanto, a menudo producen cierta resistencia ante él. Por ejemplo, la gran parte de los grupos crean normas informales, que les ayuda a relacionarse entre unos y otros; cuando llega el cambio, se resisten a modificar estas normas por unas nuevas, así como a reaccionar de distintas formas ante las recientes necesidades que se presentan en las empresas.
- *Resistencia al cambio a nivel individual.* No es ninguna novedad que, a nivel individual, las personas son las que más se resisten al cambio. La lucha de muchos por modificar sus hábitos es un ejemplo muy concreto. En las organizaciones, los individuos solo piensan en la manera en cómo puede el cambio beneficiarlos, por tal razón, muchas se le resisten y le tienen miedo a lo que puede llegar a ocasionar en sus vidas —puede que deban reorganizarse, o que pierdan sus trabajos o que tengan incluso que cambiar de vivienda (al irse a residir a una nueva ciudad en donde se encuentra alguna sucursal de la empresa)—. (Jones, 2008, pp. 274-276)

Fuerzas a favor del cambio	Resistencias al cambio
Fuerzas competitivas	Nivel organizacional
Fuerzas económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Cultura</li> <li>• Estrategia</li> </ul>
Fuerzas políticas	Nivel funcional
Fuerzas globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias en la orientación de las subunidades</li> <li>• Poder y conflicto</li> </ul>
Fuerzas demográficas	Nivel grupal
Fuerzas sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Razonamiento colectivo</li> </ul>
Fuerzas éticas	Nivel individual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias cognitivas</li> <li>• Incertidumbre e inseguridad</li> <li>• Percepción y retención selectivas</li> <li>• Hábito</li> </ul>

Figura 10. Fuerzas a favor y resistencia al cambio. Extraído de Jones (2008, p.271)

## E. Dimensiones

Robbins & Coulter (2014) señalan tres tipos de cambios en las organizaciones: estructurales, tecnológicos y de personal.

### 1. Cambios estructurales

Con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores, en la mayoría de ocasiones, los gerentes realizan un cambio estructural, en aspectos como las modificaciones en los puestos, los lugares en donde se realizan las tareas del trabajo, y las relaciones entre directivos y trabajadores. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011, pp.482-483)

- *Cambios en la naturaleza de los puestos.* Los cambios en los puestos pueden darse en su descripción, funciones o los patrones de flujo de trabajo. Un ejemplo es cuando a un agente de compras le cambian la

descripción de puestos, para que tenga mayor libertad al momento de tomar decisiones, respecto a las adquisiciones.

- *Cambios en los lugares en donde se realizan las tareas.* Cada vez son más las empresas que conociendo sus necesidades, emplean trabajadores a distancia o permiten que estos trabajen lejos de una oficina, fábrica, etc. Ellos forman parte de un departamento, unidad o equipo y envían sus tareas por medio del correo electrónico, fax y realizan sus reuniones de manera virtual.
- *Cambios en las relaciones entre directivos y trabajadores.* Dependiendo del cambio que se desee aplicar en las empresas, los directivos pueden modificar la forma de control y supervisión de las funciones o tareas de sus trabajadores, así como ser flexibles, fomentar el autodesarrollo en ellos, incentivarlos a desempeñar mejor sus papeles en las áreas, departamentos o unidades en los que encuentren e incluso mejorar los medios o canales a través de los que se comunican.

## **2. Cambios tecnológicos**

Los cambios tecnológicos han estado presentes desde los primeros estudios acerca de la administración y casi siempre se han implementado con la finalidad de aumentar la eficiencia productiva. Robbins & Coulter (2014) señalan que estos cambios suelen implicar la introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos; la automatización y la computarización. (pp.192-193)

- *Introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos.* El ambiente competitivo, innovador y cambiante demanda a que los gerentes introduzcan nuevas maquinarias, herramientas o métodos, para

seguir a la vanguardia y no perder su posición en el mercado. Por ejemplo, una empresa que se dedica a extraer carbón instalará máquinas más eficaces y actualizará sus métodos operativos, con el propósito de incrementar su productividad.

- *Automatización.* La automatización ha permitido que las empresas realicen tareas sin la intervención humana y sean ejecutadas por máquinas o softwares. El servicio postal y sus clasificadores automáticos de correspondencia son un ejemplo de ello.
- *Computarización.* La computarización ha sido uno de los cambios tecnológicos más evidentes en las últimas décadas. La gran mayoría de organizaciones tiene sistemas de cómputo muy sofisticados que les permite agilizar sus actividades. Por ejemplo, las computadoras de Benetton Group SpA comunican y comparten la información de sus productos a sus automatizados almacenes y fábricas de manufactura que tiene Italia. De igual manera, la computarización se presenta en pequeñas empresas, un ejemplo es que muchos negocios minoristas empezaron a aceptar pagos mediante dispositivos portátiles

### **3. Cambios de personal**

El Desarrollo Organizacional (DO) es el enfoque que más se utiliza al momento de realizar cambios planeados en el personal para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y el trabajo en conjunto. Modificar las actitudes, percepciones, expectativas y comportamientos en los trabajadores, no es una tarea fácil de realizar. Por este motivo, utilizan técnicas de DO, siendo las más conocidas la capacitación en sensibilidad, retroalimentación

por encuesta, consulta sobre los procesos, creación de equipos y desarrollo intergrupales. (Robbins & Coulter, 2014)

- *Capacitación en sensibilidad.* Es una modalidad que intenta reeducar el comportamiento de las personas y mejorar las relaciones sociales, por medio de la práctica y la experiencia. Se realiza en un laboratorio de sensibilidad, el cual está a cargo de un psicólogo, quien crea oportunidades —sin adoptar un rol de liderazgo— para que los 10 miembros del grupo puedan expresar sus ideas, creencias y actitudes de la forma más libre posible. La idea central es que ellos diagnostiquen y experimenten su conducta en grupo con la asesoría del psicólogo. (Chiavenato, 2013, pp.283-284)
- *Retroalimentación por encuesta.* Es una herramienta que ayuda a evaluar las actitudes del personal y a resolver las discrepancias que existiesen entre ellos. El cuestionario reúne datos de cada integrante de acuerdo a la unidad, área o departamento en el que trabajen, con la intención de aclarar cuestiones o dudas, e identificar problemas. Las respuestas deben ser diversas soluciones, pero dirigidas de manera grupal y no individual. (Robbins & Judge, 2013, p.589)
- *Consultoría sobre procesos.* Es una técnica en la que un consultor interno o externo está a cargo de ciertos equipos de una empresa, para ayudarles a ser más sensibles en sus procesos internos (momento en el que establecen metas, lideran, participan, toman decisiones, etc.) Asimismo, les guía a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo y a desarrollar mejores habilidades al momento de solucionar problemas. (Chiavenato, 2013, p.288)

- *Creación de equipos.* Hoy en día, las empresas saben que los equipos son un recurso importante a la hora de cumplir los objetivos organizacionales. La creación o formación de estos conlleva a incrementar la confianza entre sus miembros, mejorar el trabajo y desempeño grupal, así como optimizar las relaciones interpersonales y los roles de cada trabajador. (Robbins & Judge, 2013, p.589)
- *Desarrollo intergrupal.* Busca eliminar el conflicto disfuncional que tienen los grupos frente a otros, a través del cambio en las actitudes, estereotipos y percepciones. Por ejemplo, en una compañía, ciertos ingenieros percibían que el departamento de contabilidad estaba constituido por personas conservadoras y tímidas, estos comentarios empezaron a brindar una influencia negativa entre todos los miembros de los distintos grupos de la empresa, perjudicándola terriblemente. (Robbins & Judge, 2013, p.590)

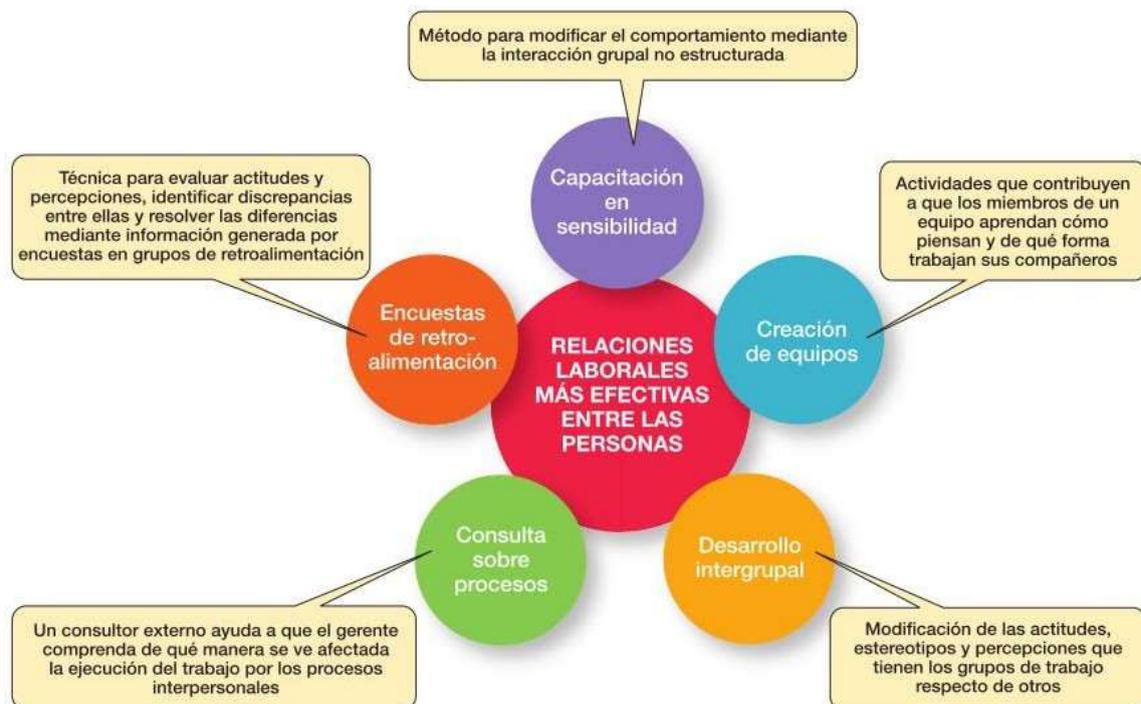


Figura 11. Técnicas de DO más conocidas. Extraído de Robbins & Coulter (2013, p.193)

## **F. Fomentar una cultura de aprendizaje y cambio**

Comprender el aprendizaje y el cambio es una tarea crucial para que las empresas puedan renovarse y conseguir el mayor éxito en el mercado. El compromiso en ambos aspectos generará una cultura participativa y solidaria en la organización, que beneficiará a cada uno de sus miembros. Chiavenato (2009) sugiere seis condiciones que deben tener presente las empresas al momento de crear una cultura de aprendizaje y cambio. (pp.441-443)

### **1. Desarrollar un conjunto de ideas compartidas**

Si la organización construye una cultura que está enfocada en el aprendizaje, ayudará a que sus miembros participen y compartan ideas. A continuación, una serie de medidas que ayudará a fortalecer este compromiso:

- Invitar a los miembros al análisis y reflexión en la toma de decisiones.
- Eliminar las sanciones en caso de error.
- Fomentar la reciprocidad y retroalimentación.
- Promover el diálogo al momento de tomar decisiones.
- Rechazar la idea que “solo este es el mejor camino”, pues esto terminará limitando en el aprendizaje del personal.

### **2. Desarrollar la competencia organizacional**

Se refiere a los medios o métodos que utilizan los gerentes o líderes al momento de fomentar en sus colaboradores el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidades. Si los líderes quieren crear una cultura de aprendizaje necesitan considerar estas acciones:

- Con la finalidad de que los trabajadores amplíen sus conocimientos, deben hacerlos rotar sistemáticamente entre puestos y divisiones.

- Colocar en puestos clave a aquellas personas que poseen conocimientos estratégicos.
- Las empresas deben contratar o ascender a individuos que expresen una capacidad poderosa al momento de aprender.
- Despedir a las personas que perciben que el aprendizaje no es necesario para ellas.
- Capacitar al personal, a través de los mejores métodos de aprendizaje que existan.
- Compartir las conclusiones de aprendizaje entre todos los miembros.

### **3. Esclarecer las consecuencias**

Comprender las consecuencias de lo aprendido y lo no aprendido permitirá acrecentar la cultura de aprendizaje en la organización. Cabe destacar que las consecuencias deseables siempre serán un punto necesario en su crecimiento y desarrollo. Para conseguir las, la empresa debe:

- durante las evaluaciones de desempeño, analizar y comparar las acciones de aprendizaje junto con los resultados;
- solicitar una evaluación 360°, en el que los miembros participen en la medición de desempeño de otros;
- ofrecer un reconocimiento especial a aquellos gerentes que anticipan las necesidades y problemas organizacionales, y promueven estrategias para solucionarlas, basadas en un aprendizaje anteriormente concebido;
- recompensar los intentos por mejorar y fomentar la experimentación e innovación;
- estimular el aprendizaje, a través de incentivos que permitan el autodesarrollo del personal; y

- ayudar a las personas a que asuman sus responsabilidades, pero sin llegar a las sanciones.

#### **4. Configurar procesos de gobierno**

Cuando se habla de procesos de gobierno, se refiere a las estructuras, procesos de toma de decisiones y a las estrategias de comunicación dentro de las empresas. Con el propósito de facilitar el aprendizaje, estos procesos requieren implementar las siguientes acciones:

- Formar una estructura que sea fluida, flexible y adaptable a los cambios.
- Desarrollar equipos que posean diferentes talentos.
- Apoyar la interacción entre miembros externos, como proveedores.
- Exhibir comportamientos que no conduzcan a la cultura de aprendizaje, con la finalidad de ser evitados.
- Fomentar el *benchmarking* (análisis comparativo externo) y la comunicación.
- Compartir la información, para que cada miembro pueda analizarlo y brinde sus aportes de mejoramiento.

#### **5. Desarrollar capacidad para el cambio**

El proceso hacia el cambio organizacional es uno de los aspectos más significativos en una organización que fomenta una cultura de aprendizaje. No es ninguna sorpresa que los grandes cambios organizacionales se han dado gracias a los avances tecnológicos, que han proporcionado agilización en los procesos, ingreso inmediato a la base de datos e incluso una visión más amplia respecto a la innovación. Con el objetivo de impulsar el cambio, las empresas deben:

- motivar a todo su personal a conseguir estándares de crecimiento y aprendizaje más elevados;
- diseñar sistemas de información dinámicos y flexibles;
- fomentar la flexibilidad en todos sus ambientes físicos de trabajo; y
- establecer vínculos con universidades o institutos de investigación que les ayuden a compartir ideas y fuentes de innovación.

## **6. Desarrollar liderazgo para el aprendizaje**

Los líderes son y serán siempre el mayor conductor del aprendizaje organizacional entre todo el personal. Por ello, las empresas deben capacitarlos en diferentes aprendizajes para su desarrollo, siendo estos:

- Una formación que oriente a los líderes a preparar, orientar e impulsar a las personas.
- Brindar conocimientos a los líderes para que sean innovadores.
- Aportar discernimientos que permitan a los líderes ser asesores o mentores del personal.

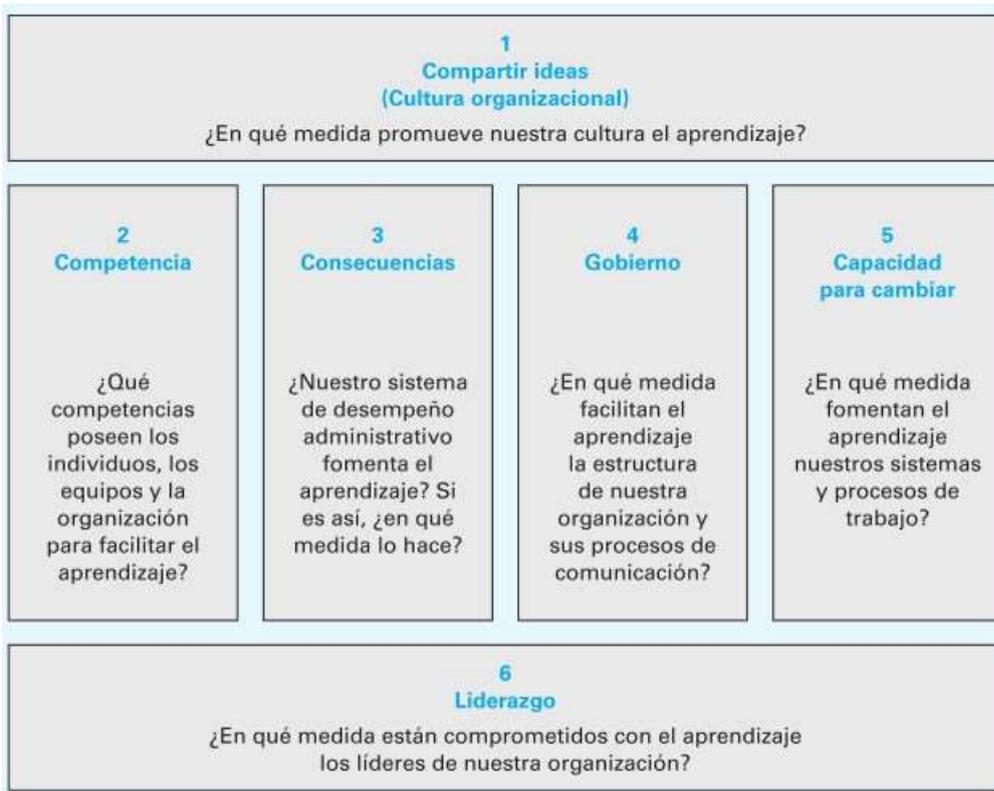


Figura 12. Modelo para la creación de una cultura de aprendizaje y cambio. Extraído de Chiavenato (2009, p.443)

## 2.3 Bases filosóficas

### 2.3.1 Estrategias digitales

La era digital, también llamada era de la información o informática surgió y se desarrolló de manera más rápida gracias a la creación de las tecnologías de la información (TIC's) y la revolución digital.

Uno de los cambios más grandes que ha traído esta era es la de transformar el conocimiento en información. Por este motivo, las empresas hoy en día transforman su capital en actividades que envuelven la investigación, tecnología, informática, robótica y nanotecnología, sin olvidar el Internet, el cual es el recurso más utilizado por las personas. Este ha creado una infinidad de herramientas digitales que aportan eficiencia en los procesos productivos de las organizaciones. Su impacto en el

ambiente empresarial —como lo indica Rogers (2016)— ha propiciado a que las empresas transformen las estrategias organizacionales globales (cliente, competencia, datos, innovación y valor) a estrategias digitales (red de clientes, plataformas, big data y la nube, experimentación y ajustes en la propuesta de valor).

### **2.3.2 Cambio organizacional**

Una de las teorías en las que más se sustenta el cambio organizacional es en el Desarrollo Organizacional (DO). En el año 1962, un grupo de autores conocedores de las ciencias conductuales de la administración crearon al DO como un enfoque moderno, democrático y sistémico del desarrollo planeado de las organizaciones.

Chiavenato (2013) señala que los orígenes del DO se dieron por cinco factores, siendo ellos: la dificultad para poner en práctica las diversas teorías administrativas; los nuevos estudios sobre motivación humana; la creación del laboratorio National Training Laboratory (NLT) en 1947, que realizaba investigaciones acerca de la conducta grupal; la publicación de un libro escrito por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory en 1964, que mostraba investigaciones sobre los T-Groups (grupos autonalíticos); y los múltiples cambios en el mundo, como la diversificación y complejidad de la tecnología. (pp.269-270)

## 2.4 Definición de términos básicos

### 1) Big data

McKinsey Global Institute —citado por Joyanes (2013)— afirma: “Big data se refiere a los conjuntos de datos cuyo tamaño está más allá de las capacidades de las herramientas típicas de software de bases de datos para capturar, almacenar, gestionar y analizar” (p.2).

### 2) Cloud computing

National Institute of Standards and Technology (NIST) —citado por Joyanes (2013)— menciona:

“*Cloud computing* (la nube) es un modelo que permite el acceso ubicuo, adaptado y bajo demanda en red a un conjunto compartido de recursos de computación configurables compartidos (por ejemplo: redes, servidores, equipos de almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser aprovisionados y liberados rápidamente con el mínimo esfuerzo de gestión o interacción con el proveedor del servicio”. (p.116)

### 3) Cultura organizacional

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p.512).

### 4) Desarrollo Organizacional (DO)

“El DO es un cambio planeado de una empresa, que tiene como propósito central cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. También, hace hincapié en cambiar la cultura organizacional” (Chiavenato, 2013, p.280).

## **5) Experimentación**

De acuerdo con Rogers (2016):

La experimentación puede definirse como un proceso iterativo de aprendizaje de lo que funciona y lo que no. El objetivo de un experimento empresarial no es un producto o una solución, es el aprendizaje: el tipo de aprendizaje sobre los clientes, los mercados y las posibles opciones que le llevarán a la solución correcta. (p.127)

## **6) Innovación**

Según Robbins & Coulter (2014):

La innovación es un proceso que convierte ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles. Por consiguiente, las organizaciones innovadoras se caracterizan por su capacidad para generar nuevas ideas que son puestas en práctica en la creación de nuevos productos, procesos y procedimientos diseñados para ser provechosos. Cuando los gerentes hablan de transformar una organización para hacerla más creativa, por lo general lo que quieren decir es que desean estimular y cultivar la innovación. (p.203)

## **7) Medios digitales**

Los medios digitales son canales en donde se intercambia información entre usuarios y creadores de contenidos digitales, como pueden ser bloggers, sitios de noticias e incluso las redes sociales (Gomes, 2019).

## **8) Mercado en declive**

Se dice que un mercado está en declive cuando ha pasado de tener ventas estables a una disminución de ella en periodos continuos. En otras palabras, un mercado en declive no es más que un mercado que ha pasado de la madurez y que ocasiona que las empresas ralenticen su producción y se enfrenten a sus costes. (Ricardo, 2020)

## **9) Red de clientes**

Según las palabras de Rogers (2016):

La red de clientes son clientes en la era digital, que no presentan un papel de consumidor pasivo en el mercado, sino un papel activo que se comunica a través de nodos dentro de redes dinámicas que interactúan y dan forma a las marcas, a los mercados y a lo demás. (p.21)

## **10) Tendencia**

“La tendencia es un proceso de cambio que engloba a las personas —a sus nuevas necesidades, deseos, demandas y comportamientos de compra— y que conlleva a que las empresas elaboren nuevos bienes y servicios” (Salgado, 2020).

### **2.5 Hipótesis de investigación**

#### **2.5.1 Hipótesis general**

El impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

#### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.
- El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.
- El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
<b>VARIABLE 1:</b>  ESTRATEGIAS DIGITALES	Rogers (2016). La transformación digital no tiene que ver con la tecnología, sino con las estrategias y las nuevas formas de pensar. Hoy en día, el impacto de lo digital es mayor, porque cambia e impulsa los cinco dominios de la estrategia empresarial: clientes, competencia, datos, innovación y valor.	Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Comunidades y foros en línea</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	1 – 3	- Bueno - Regular - Deficiente	Ordinal	Likert
		Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopetición</li> <li>- Competidores simétricos y asimétricos</li> </ul>	4 – 5			
		Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Big data</li> <li>- La nube</li> </ul>	6 – 7			
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafiar ortodoxias</li> <li>- Aprovechar tendencias</li> <li>- Crear valor con los recursos</li> <li>- Entender necesidades</li> </ul>	8 – 11			
		Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos clientes</li> <li>- Nuevo valor</li> </ul>	12 – 13			

<b>VARIABLE 2:</b>  <b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	Robbins & Coulter (2014). Es un proceso en el que una organización opera ciertas modificaciones en ámbitos de estructura, personal y tecnología.	Cambios estructurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los puestos</li> <li>- Cambios en los lugares de trabajo</li> <li>- Cambios en las relaciones laborales</li> </ul>	14 – 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Deficiente</li> </ul>	Ordinal	Likert
		Cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos</li> <li>- Automatización</li> <li>- Computarización</li> </ul>	17 – 19			
		Cambios en el personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en sensibilidad</li> <li>- Retroalimentación por encuesta</li> <li>- Consultoría sobre procesos</li> <li>- Creación de equipos</li> <li>- Desarrollo intergrupar</li> </ul>	20 – 24			

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

Para esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo, con el que se pretendió describir, explicar y encontrar las relaciones entre los elementos, a través de la estadística. Respecto a ello, Henández & Mendoza (2018) mencionan:

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (en los casos se miden las variables contenidas en las hipótesis). Su análisis se lleva a cabo, por medio de métodos estadísticos. (p.6).

##### **3.1.2 Diseño**

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014): “Una investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Y, “un diseño transeccional (transversal) son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.154).

Por lo tanto, el diseño del presente estudio fue no experimental y de corte transversal.

##### **3.1.3 Nivel de la investigación**

El nivel en el que se sustentó esta investigación fue correlacional, puesto que —como lo indica Bisquerra (2009)— “el autor está interesado en descubrir o aclarar las

relaciones existentes entre las variables en estudio y lo hace mediante el uso de coeficientes de correlación” (p.207).

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

De acuerdo con Jany —citado por Bernal (2016)—: “La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.210).

Por consiguiente, la población de la investigación estuvo constituida por 40 trabajadores de las diferentes áreas de la corporación Ehos Medical S.A.C, sede que se encuentra en el distrito de Huaura.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

(Bernal, 2016, p.211)

Para este estudio se tomó a todos los elementos de la población, es decir, se aplicó una muestra censal conformada por los 40 trabajadores de la corporación Ehos Medical S.A.C.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas a emplear**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, la cual —según Quezada (2010)— “se utiliza para conseguir información a un grupo significativo de personas acerca del problema en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, hallar conclusiones que correspondan a los datos encontrados” (p.124).

### **3.3.2 Descripción de los instrumentos**

El instrumento de medición con el que contó este estudio fue un cuestionario de 24 ítems, diseñado en escala tipo Likert.

“El cuestionario representa un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mida” (Quezada, 2010, p.115).

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

A través del software IBM SPSS Statistics versión 26, se realizó el procesamiento de datos. Asimismo, este estudio se apoyó en mostrar sus resultados en tablas y figuras, obtenidas del software en mención o desarrolladas por medio del programa Microsoft Excel 2019.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

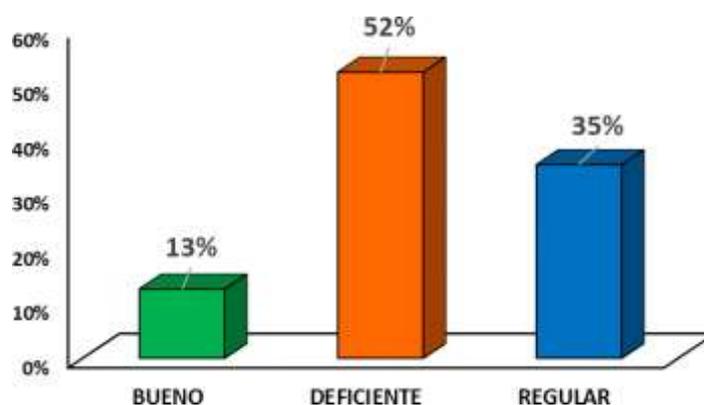
##### 4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

**Tabla 3**

*Estrategias digitales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	5	13%
DEFICIENTE	21	52%
REGULAR	14	35%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



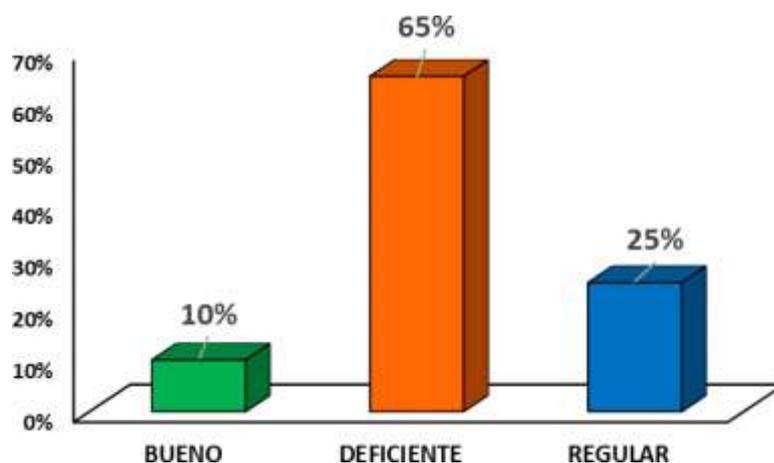
*Figura 13.* Estrategias digitales

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 52% de encuestados señala que las estrategias digitales en la empresa mencionada son deficientes, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no trabaja bajo un enfoque hacia los clientes, no toma en cuenta a la competencia y a aquellos datos relevantes e informativos sobre el negocio, asimismo, no genera constantes innovaciones y valores añadidos entre sus estrategias digitales. Además, el 35% de los encuestados señala que las estrategias digitales en dicha empresa son regulares. Por último, el 13% de encuestados señala que las estrategias digitales en esta empresa son buenas.

**Tabla 4**  
*Cientes*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	4	10%
DEFICIENTE	26	65%
REGULAR	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



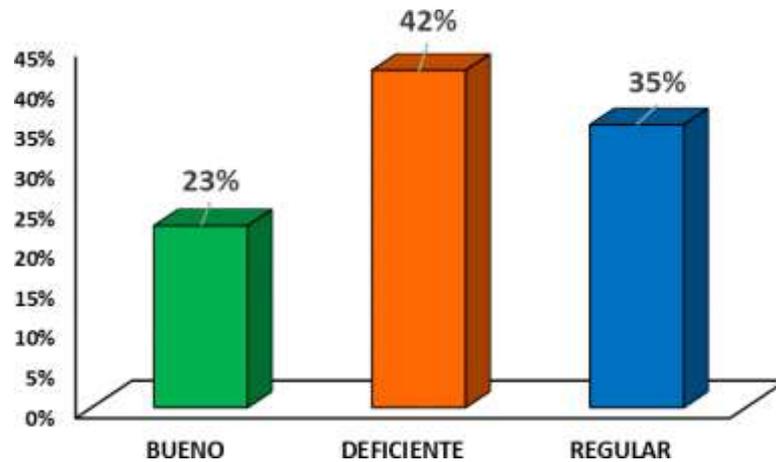
*Figura 14.* Cientes

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 65% de encuestados señala que el enfoque hacia los clientes en la empresa mencionada es deficiente, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no toma en cuenta la comunicación por correo electrónico con sus clientes, no realiza comunidades y foros en línea; y, asimismo, no cuenta con una efectiva presencia en las redes sociales. Además, el 25% de los encuestados señala que el enfoque hacia los clientes en dicha empresa es regular. Por último, el 10% de encuestados señala que el enfoque hacia los clientes en esta empresa es bueno.

**Tabla 5**  
*Competencia*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	23%
DEFICIENTE	17	42%
REGULAR	14	35%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



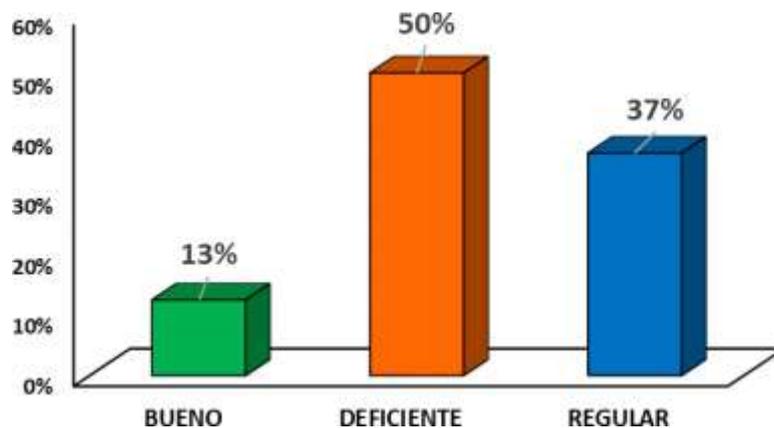
*Figura 15. Competencia*

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 42% de encuestados señala que el nivel de competencia en la empresa mencionada es deficiente, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no se encuentra lo suficientemente preparada para una efectiva competición de mercado, al no tener en cuenta sobre la presencia de sus competidos simétricos y asimétricos. Además, el 35% de los encuestados señala que el nivel de competencia en dicha empresa es regular. Por último, el 23% de encuestados señala que el nivel de competencia en esta empresa es bueno.

**Tabla 6***Datos*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	5	13%
DEFICIENTE	20	50%
REGULAR	15	37%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.

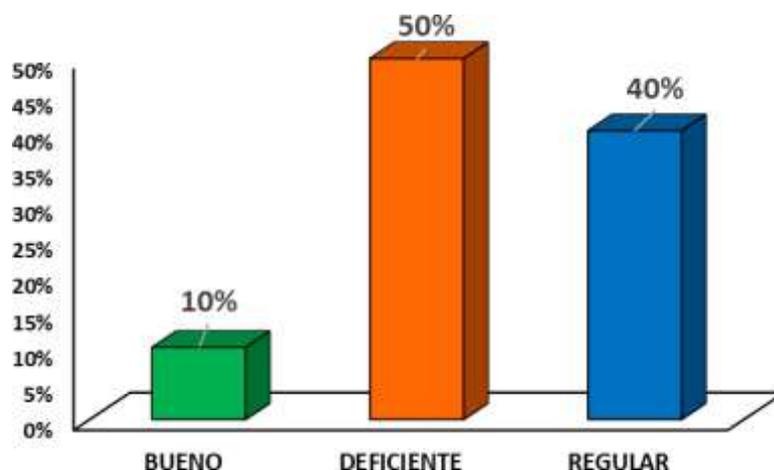
*Figura 16.* Datos

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 50% de encuestados señala que los datos en la empresa mencionada son deficientes, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no realiza una efectiva utilización del big data y de aquellas informaciones del negocio que se encuentran en la nube. Además, el 37% de los encuestados señala que los datos en dicha empresa son regulares. Por último, el 13% de encuestados señala que los datos en esta empresa son buenos.

**Tabla 7**  
*Innovación*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	4	10%
DEFICIENTE	20	50%
REGULAR	16	40%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



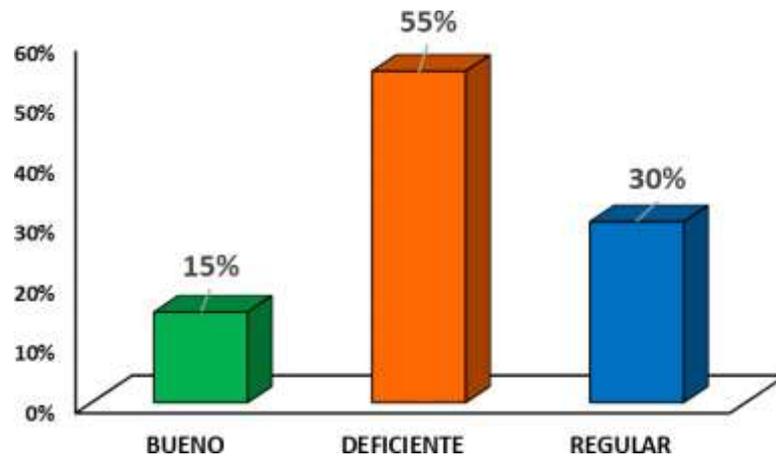
*Figura 17.* Innovación

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 50% de encuestados señala que el nivel de innovación en la empresa mencionada es deficiente, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no logra desafiar de manera efectiva aquellas ortodoxias presentadas en el negocio, no logra aprovechar las tendencias de mercado, no crea valores con sus propios recursos, y no llega a entender las necesidades de sus clientes. Además, el 40% de los encuestados señala que el nivel de innovación en dicha empresa es regular. Por último, el 10% de encuestados señala que el nivel de innovación en esta empresa es bueno.

**Tabla 8**  
*Valor*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	6	15%
DEFICIENTE	22	55%
REGULAR	12	30%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



*Figura 18.* Valor

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 55% de encuestados señala que el nivel de valor en la empresa mencionada es deficiente, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no toma en consideración a sus nuevos clientes, y no logra presentar nuevos valores agregados en el negocio. Además, el 30% de los encuestados señala que el nivel de valor en dicha empresa es regular. Por último, el 15% de encuestados señala que el nivel de valor en esta empresa es bueno.

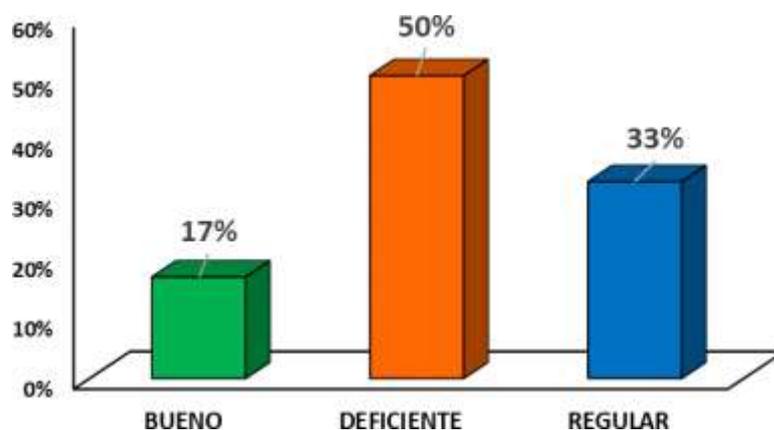
#### 4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

**Tabla 9**

*Cambio organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	17%
DEFICIENTE	20	50%
REGULAR	13	33%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



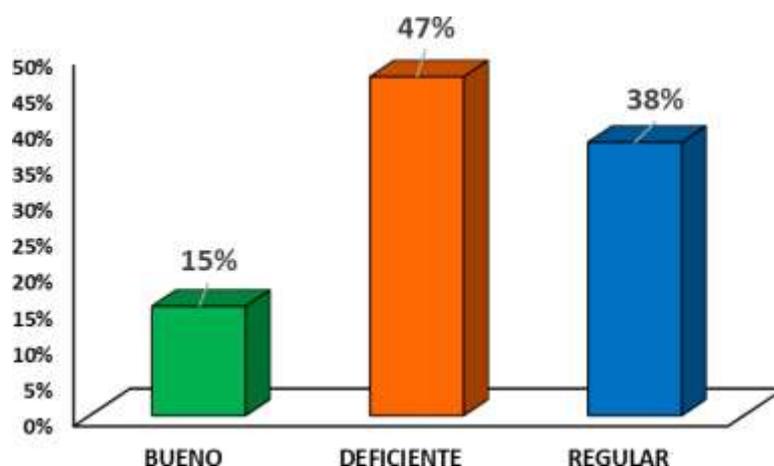
*Figura 19.* Cambio organizacional

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 50% de encuestados señala que el cambio organizacional en la empresa mencionada es deficiente, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no logra realizar efectivos cambios estructurales, cambios tecnológicos, y cambios en el personal dentro de sus actividades de trabajo. Además, el 33% de los encuestados señala que el cambio organizacional en dicha empresa es regular. Por último, el 17% de encuestados señala que el cambio organizacional en esta empresa es bueno.

**Tabla 10**  
*Cambios estructurales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	6	15%
DEFICIENTE	19	47%
REGULAR	15	38%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



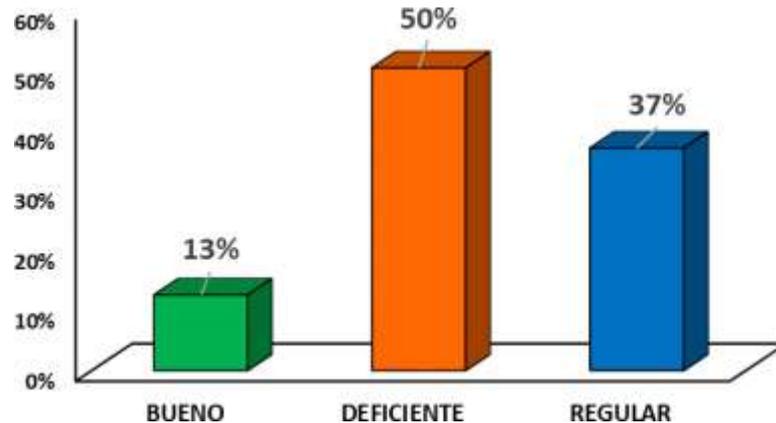
*Figura 20.* Cambios estructurales

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 47% de encuestados señala que los cambios estructurales en la empresa mencionada son deficientes, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no llega a realizar efectivos cambios en los puestos y lugares de trabajo; y, asimismo, no llega a presentar nuevos cambios de mejora en las relaciones laborales. Además, el 38% de los encuestados señala que los cambios estructurales en dicha empresa son regulares. Por último, el 15% de encuestados señala que los cambios estructurales en esta empresa son buenos.

**Tabla 11**  
*Cambios tecnológicos*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	5	13%
DEFICIENTE	20	50%
REGULAR	15	37%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



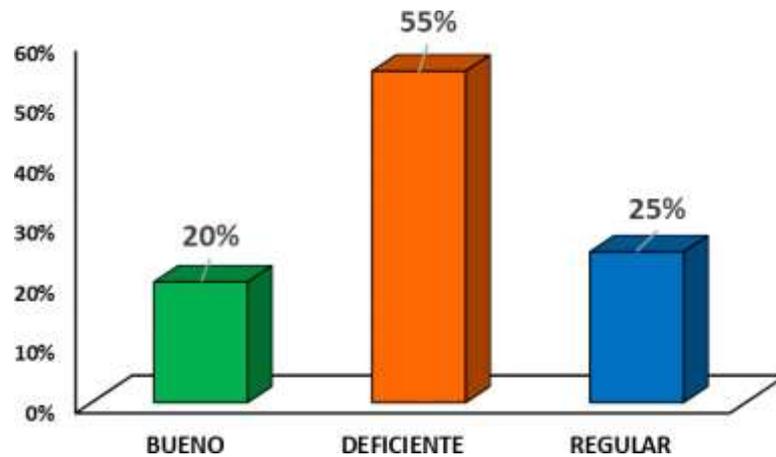
*Figura 21.* Cambios tecnológicos

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 50% de encuestados señala que los cambios tecnológicos en la empresa mencionada son deficientes, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no logra introducir nuevas maquinarias, herramientas o métodos de trabajo; asimismo, no llega a presentar mejoras efectivas en la automatización y computarización del negocio. Además, el 37% de los encuestados señala que los cambios tecnológicos en dicha empresa son regulares. Por último, el 13% de encuestados señala que los cambios tecnológicos en esta empresa son buenos.

**Tabla 12**  
*Cambios en el personal*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	20%
DEFICIENTE	22	55%
REGULAR	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



*Figura 22.* Cambios en el personal

Se aplicó un test a trabajadores de las diferentes áreas de la Corporación Ehos Medical S.A.C. El 55% de encuestados señala que los cambios en el personal en la empresa mencionada son deficientes, es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no realiza constantes capacitaciones de sensibilidad en sus trabajadores; asimismo, no les garantiza retroalimentaciones por encuesta, no les otorga consultorías sobre los procesos, no crea efectivos trabajos en equipos, y es así que, no logra presentar un buen desarrollo intergrupales de trabajo. Además, el 25% de los encuestados señala que los cambios en el negocio en dicha empresa son regulares. Por último, el 20% de encuestados señala que los cambios en el negocio en esta empresa son buenos.

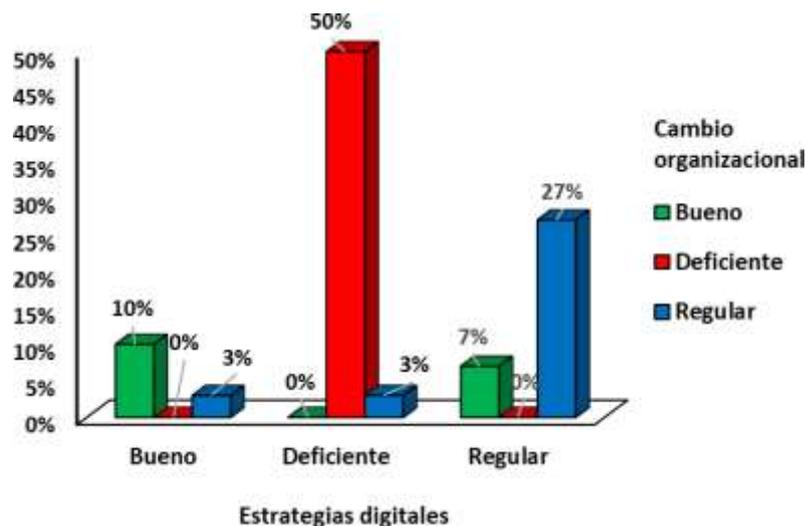
### 4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

**Tabla 13**

*Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambio organizacional*

		V2			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
V1	Bueno	10%	0%	3%	13%
	Deficiente	0%	50%	3%	53%
	Regular	7%	0%	27%	34%
Total		17%	50%	33%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



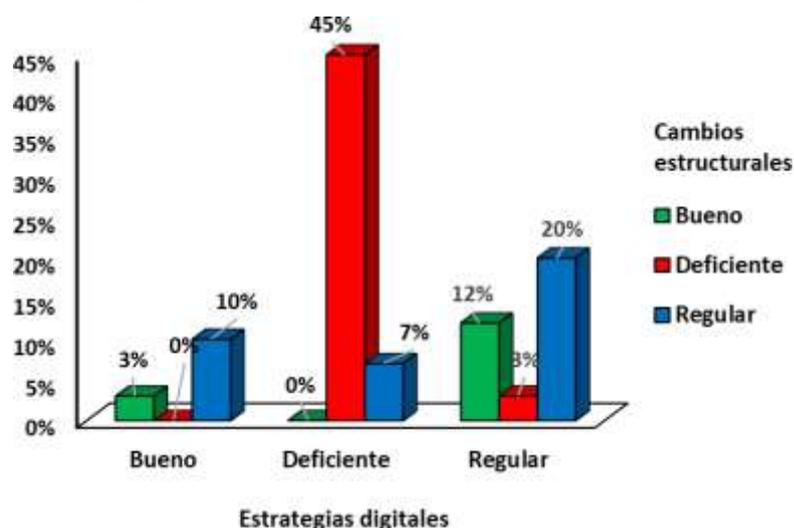
*Figura 23.* Estrategias digitales y Cambio organizacional

En la figura 23 y tabla 13 se aprecia que el 50% indica que la Corporación Ehos Medical S.A.C. cuenta con estrategias digitales deficientes y un cambio organizacional deficiente. El 27% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales regulares y un cambio organizacional regular. El 10% indica que aquella empresa cuenta con buenas estrategias digitales y un buen cambio organizacional. El 7% indica que esta empresa cuenta con estrategias digitales regulares y un buen cambio organizacional. Un 3% indica que dicha empresa cuenta con buenas estrategias digitales y un cambio organizacional regular. Y, otro 3% indica que aquella empresa cuenta con estrategias digitales deficientes y un cambio organizacional regular.

**Tabla 14***Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios estructurales*

		Primera dimensión de la V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
V1	Bueno	3%	0%	10%	13%
	Deficiente	0%	45%	7%	52%
	Regular	12%	3%	20%	35%
Total		15%	48%	37%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



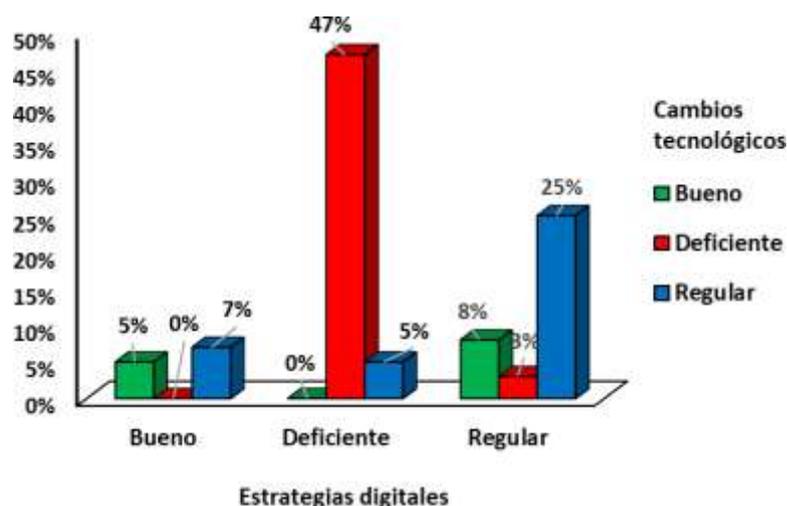
*Figura 24.* Estrategias digitales y cambios estructurales

En la figura 24 y tabla 14 se aprecia que el 45% indica que la Corporación Ehos Medical S.A.C. cuenta con estrategias digitales deficientes y cambios estructurales deficientes. El 20% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales regulares y cambios estructurales regulares. El 12% indica que aquella empresa cuenta con estrategias digitales regulares y buenos cambios estructurales. El 10% indica que esta empresa cuenta con buenas estrategias digitales y cambios estructurales regulares. El 7% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales deficientes y cambios estructurales regulares. Un 3% indica que aquella empresa cuenta con buenas estrategias digitales y buenos cambios estructurales. Y, otro 3% indica que esta empresa cuenta con estrategias digitales regulares y cambios estructurales deficientes.

**Tabla 15***Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios tecnológicos*

		Segunda dimensión de la V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
V1	Bueno	5%	0%	7%	12%
	Deficiente	0%	47%	5%	52%
	Regular	8%	3%	25%	36%
Total		13%	50%	37%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



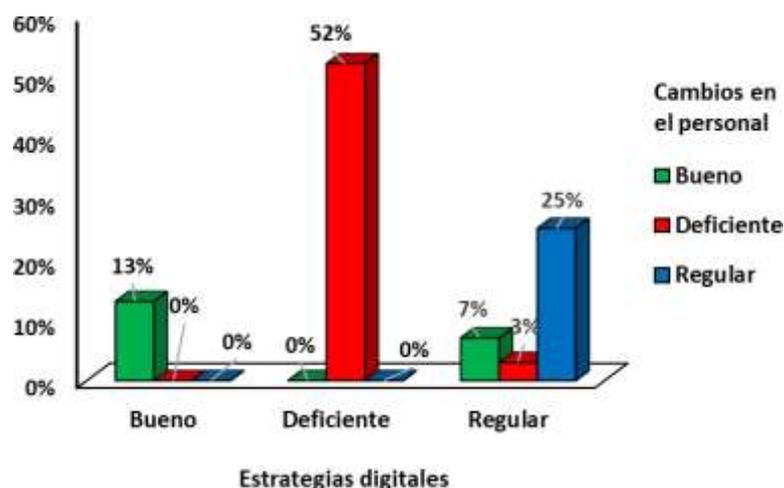
*Figura 25.* Estrategias digitales y cambios tecnológicos

En la figura 25 y tabla 15 se aprecia que el 47% indica que la Corporación Ehos Medical S.A.C. cuenta con estrategias digitales deficientes y cambios tecnológicos deficientes. El 25% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales regulares y cambios tecnológicos regulares. El 8% indica que aquella empresa cuenta con estrategias digitales regulares y buenos cambios tecnológicos. El 7% indica que esta empresa cuenta con buenas estrategias digitales y buenos cambios tecnológicos. El 5% indica que dicha empresa cuenta con buenas estrategias digitales y buenos cambios tecnológicos. Otro 5% indica que aquella empresa cuenta con estrategias digitales deficientes y cambios tecnológicos regulares. Y, el 3% indica que se cuenta con estrategias digitales regulares y cambios tecnológicos deficientes.

**Tabla 16***Tabla cruzada de Estrategias digitales y Cambios en el personal*

		Tercera dimensión de la V2			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
V1	Bueno	13%	0%	0%	13%
	Deficiente	0%	52%	0%	52%
	Regular	7%	3%	25%	35%
Total		20%	55%	25%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C.



*Figura 26.* Estrategias digitales y Cambios en el personal

En la figura 26 y tabla 16 se aprecia que el 52% indica que la Corporación Ehos Medical S.A.C. cuenta con estrategias digitales deficientes y cambios deficientes en el personal. El 25% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales regulares y cambios regulares en el personal. El 13% indica que aquella empresa cuenta con buenas estrategias digitales y buenos cambios en el personal. El 7% indica que esta empresa cuenta con estrategias digitales regulares y buenos cambios en el personal. Y, el 3% indica que dicha empresa cuenta con estrategias digitales regulares y cambios deficientes en el personal.

#### 4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

##### 1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

**Ho:** Los datos cumplen el supuesto de normalidad

**Ha:** Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

##### 2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

##### 3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ )  $> 5\%$  (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia ( $p$ )  $< 5\%$  (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

##### 4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra del presente estudio es de 40 trabajadores de la Corporación Ehos Medical S.A.C., cifra menor que 50, y por ello, se utilizó la prueba estadística de Shapiro Wilk (S-W).

**Tabla 17**

*Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones*

Variable y Dimensiones	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias digitales	0.908	40	0.011
Cambio organizacional	0.894	40	0.001
Clientes	0.904	40	0.002
Competencia	0.893	40	0.000
Datos	0.829	40	0.000
Innovación	0.935	40	0.023
Valor	0.877	40	0.000
Cambios estructurales	0.916	40	0.006
Cambios tecnológicos	0.882	40	0.001
Cambios en el personal	0.893	40	0.001

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

##### 5. Decisión

La tabla 17 muestra que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal del 5% ( $p<0.05$ ). Por ello, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, se usa la prueba de correlación: Rho de Spearman.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

#### 1. Formulación de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El impacto de las estrategias digitales no es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

**H<sub>a</sub>:** El impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

#### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

#### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo general es determinar el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

#### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 18**  
*Correlación entre Estrategias digitales y Cambio organizacional*

			V1	V2
<b>Rho de Spearman</b>	<b>V1</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.919
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		40	40
	<b>V2</b>	Coeficiente de correlación	0.919	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N			40	40

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 18 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.919 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

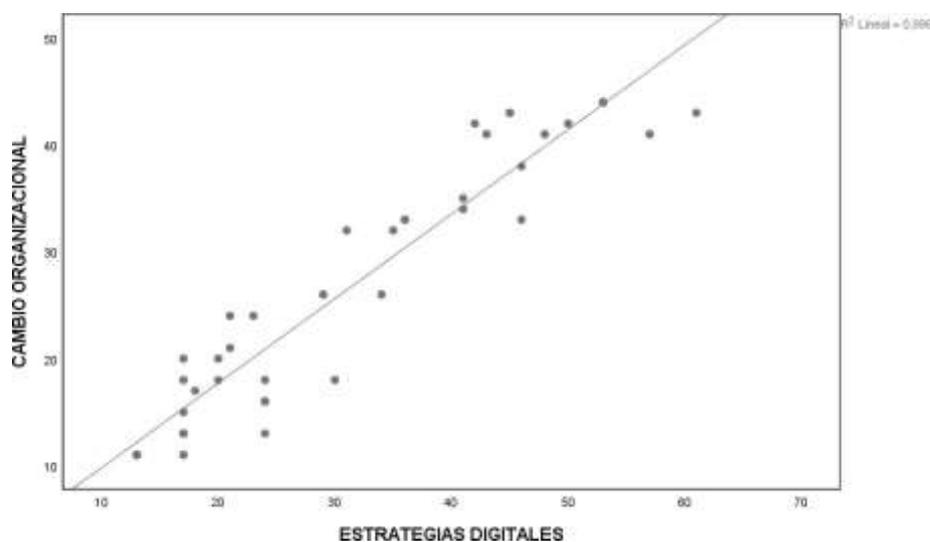


Figura 27. Correlación entre Estrategias digitales y Cambio organizacional

En la figura 27, se observa que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las estrategias digitales y el cambio organizacional es positiva y alta.

#### 4.2.2 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 1

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El impacto de las estrategias digitales no es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

**Ha:** El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

##### 2. Nivel de significancia:

$p=0.05=5\%$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el primer objetivo específico es determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 19**  
*Correlación entre Estrategias digitales y Cambios estructurales*

			<b>V1</b>	<b>D1</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>V1</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.804
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>D1</b>	Coefficiente de correlación	0.804	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 19 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1), es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.804 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

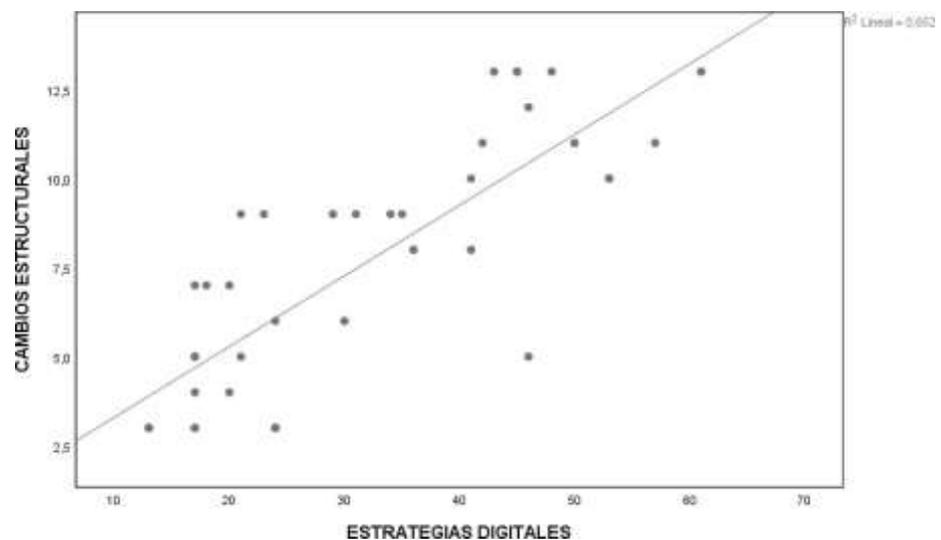


Figura 28. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios estructurales

En la figura 28, se observa que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las estrategias digitales y los cambios estructurales es positiva y alta.

#### 4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El impacto de las estrategias digitales no es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

**Ha:** El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el segundo objetivo específico es determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 20**  
*Correlación entre Estrategias digitales y Cambios tecnológicos*

			V1	D2
<b>Rho de Spearman</b>	<b>V1</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.871
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>D2</b>	Coefficiente de correlación	0.871	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 20 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2), es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.871, y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

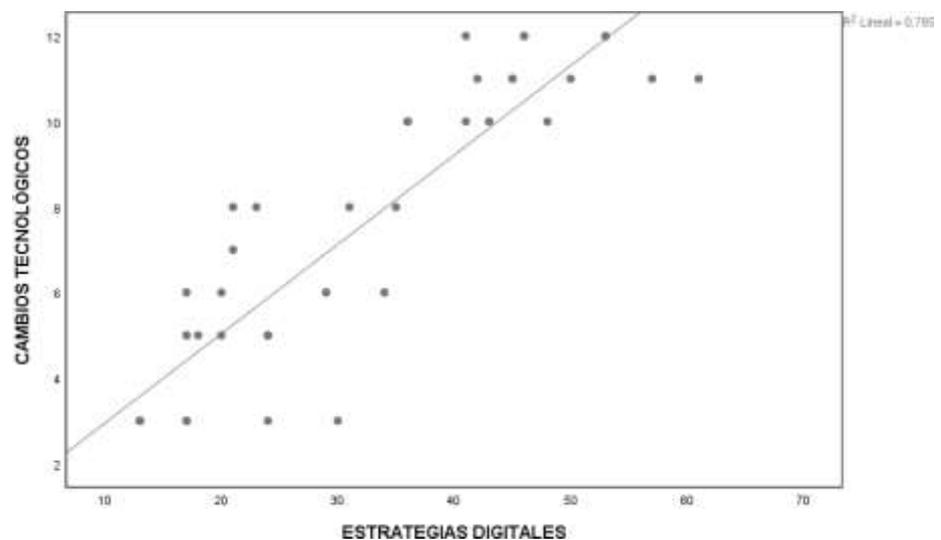


Figura 29. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios tecnológicos

En la figura 29, se observa que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las estrategias digitales y los cambios tecnológicos es positiva y alta.

#### 4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** El impacto de las estrategias digitales no es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

**Ha:** El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el tercer objetivo específico es determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 21**

*Correlación entre Estrategias digitales y Cambios en el personal*

			V1	D3
<b>Rho de Spearman</b>	<b>V1</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.923
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	40	40
	<b>D3</b>	Coeficiente de correlación	0.923	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	40	40

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 21 se aprecia que el  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3), es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.923 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y alta.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

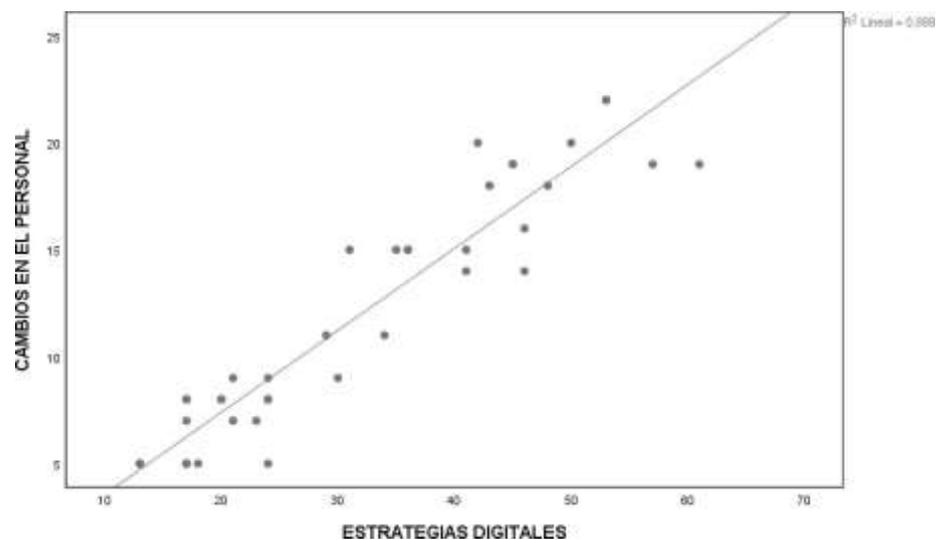


Figura 30. Correlación entre Estrategias digitales y Cambios en el personal

En la figura 30, se observa que los puntos se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las estrategias digitales y los cambios en el personal es positiva y alta.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

- Los resultados obtenidos en la investigación, conducen en términos generales a establecer que, el impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.919, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Rojas (2020) quien realizó la tesis “*Modelo de estrategias digitales en el diseño de un museo virtual para la preservación del patrimonio cultural*”, donde, se presentó la implementación del modelo de estrategias, el cual fue realizado gracias a la creación de una aplicación web que constó de una página web informativa y del museo virtual, que se desplegaron en un dominio propio y hosting con las características requeridas para su funcionamiento.
- De forma similar, guarda similitud con los aportes de Tamariz (2017) en su tesis titulada: “*Influencia de las estrategias digitales en el aprendizaje por competencias en el área de ETP – Informática*”, donde determinó que, las estrategias digitales mejoran el aprendizaje por competencias de los estudiantes en participación. Dicho resultado guarda similitud con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.804, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

- También, se logró demostrar en la investigación que, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.871, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Nolazco (2017) quien realizó la tesis “*Gestión administrativa y la satisfacción laboral en el cambio organizacional del Programa Mejoramiento Integral de Barrios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – Lima, 2017*”, demostrando que, la gestión administrativa y la satisfacción laboral influyen en el cambio organizacional del Ministerio de Vivienda, asimismo el coeficiente de Nagalkerke señaló que la variabilidad del cambio organizacional depende del 67.4 % de la gestión administrativa y la satisfacción laboral.
- Finalmente, se guarda similitud con Garibay (2019), con su tesis denominada “*Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018*”, donde determinó que, que existe una correlación significativa por Rho de Spearman de 0.851 entre cambio organizacional y competencias digitales en la entidad bancaria en estudio. Estos resultados tienen similitud con lo hallado en esta investigación. Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.923, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general). Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.919, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Esto quiere decir que, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no trabaja bajo un enfoque hacia los clientes, no toma en cuenta a la competencia y a aquellos datos relevantes e informativos sobre el negocio, asimismo, no genera constantes innovaciones y valores añadidos entre sus estrategias digitales; y por ello, es que no se realizan efectivos cambios estructurales, cambios tecnológicos, y cambios en el personal dentro de sus actividades de trabajo.
- La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (primera hipótesis específica). Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.804, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no llega a realizar efectivos cambios en los puestos y lugares de trabajo; y, asimismo, no llega a presentar nuevos cambios de mejora en las relaciones laborales.

- La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (segunda hipótesis específica). Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.871, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no logra introducir nuevas maquinarias, herramientas o métodos de trabajo; asimismo, no llega a presentar mejoras efectivas en la automatización y computarización del negocio.
- La significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (tercera hipótesis específica). Es decir, el impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.923, y de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta. Es decir, la Corporación Ehos Medical S.A.C. no llega a realizar constantes capacitaciones de sensibilidad en sus trabajadores; asimismo, no les garantiza retroalimentaciones por encuesta, no les otorga consultorías sobre los procesos, no crea efectivos trabajos en equipos, y es así que, no logra presentar un buen desarrollo intergrupales de trabajo.

## 6.2 Recomendaciones

- Recomiendo a la Corporación Ehos Medical S.A.C. trabajar bajo un enfoque hacia los clientes, tener en cuenta a la competencia y a aquellos datos relevantes e informativos sobre el negocio, asimismo, a que puedan generar constantes innovaciones y valores añadidos entre sus estrategias digitales, de manera que se logren plantear efectivos cambios estructurales, cambios tecnológicos, y cambios en el personal dentro de las actividades de trabajo.
- Recomiendo a la Corporación Ehos Medical S.A.C. realizar efectivos cambios en los puestos y lugares de trabajo; y, asimismo, a optar por nuevos cambios de mejora en las relaciones laborales.
- Recomiendo a la Corporación Ehos Medical S.A.C. implementar nuevas maquinarias, herramientas o métodos de trabajo; asimismo, a presentar nuevas mejoras en la automatización y computarización del negocio.
- Recomiendo a la Corporación Ehos Medical S.A.C. realizar constantes capacitaciones de sensibilidad a sus trabajadores; asimismo, a garantizarles retroalimentaciones por encuesta, otorgarles consultorías sobre los procesos, realizar efectivos trabajos en equipos, y a lograr presentar un buen desarrollo intergrupales de trabajo.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

Garibay, J. (2019). Cambio organizacional y las competencias digitales en la entidad bancaria Agrobanco, año 2018 (tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú.

Gurrutxaga, A. (2015). Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional (tesis doctoral). Universidad del País Vasco, San Sebastián, España.

Nolazco, N. (2017). Gestión administrativa y la satisfacción laboral en el cambio organizacional del Programa Mejoramiento Integral de Barrios del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - Lima, 2017 (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Reyna, M. (2017). Estrategias digitales para la comunicación en los procesos de extensionismo (tesis doctoral). Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo, México.

Rojas, H. (2020). Modelo de estrategias digitales en el diseño de un museo virtual para la preservación del patrimonio cultural (tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Tamariz, M. (2017). Influencia en las estrategias digitales en el aprendizaje por competencias en el área de ETP - Informática (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Torres, A. (2018). Cambio organizacional y alfabetización en la cultura digital en las instituciones educativas de la red N° 9 de la Ugel 05 - SJL - Lima, 2018 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

### 7.2 Fuentes bibliográficas

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Pearson.

- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Madrid, España: Editorial La Muralla, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F., México: McGraw Hill.
- Davenport, T., & Patil, D. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. México D.F., México: McGraw Hill.
- Gibson, R. (2015). The 4 Lenses of Innovation. Nueva Jersey, Estados Unidos: Wiley.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Cengage Learning.
- Henández, R., & Mendoza, P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Joyanes, L. (2013). Big Data: Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones. México: Alfaomega.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección en marketing. Ciudad de México, México: Pearson.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F., México: McGraw Hill.
- Quezada, N. (2010). Metodología de la investigación. Lima, Perú: Empresa Editora Macro.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Cambio organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Nueva York, Estados Unidos: Columbia University Press.

Rojas, M., Yuste, E., Vásquez, J., & Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. España: Liber.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

Camirra, H., & Cartaya, S. (2009). *Guía para la Investigación Académica*. Docencia, Investigación, Extensión, 1-44.

El Kadi, O., Pelekais, C., Robles, M., & Leal, M. (2015). Autotomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(1), 68-84.

García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.

Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.

### **7.4 Fuentes electrónicas**

Clark, M. (28 de julio de 2014). ¿Qué es una estrategia digital y por qué necesitas una? América economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/que-es-una-estrategia-digital-y-por-que-necesitas-una>

Giulietti, W. (2021). Qué es una estrategia digital. Waltergiu. Recuperado de <https://waltergiu.com/blog/que-es-una-estrategia-digital>

Gomes, F. (17 de mayo de 2019). Medios digitales: descubre qué son y cómo gestionarlos para generar resultados en una estrategia de mercadotecnia.

Rockcontent. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/medios-digitales/>

Matousek, M. (4 de noviembre de 2018). Así de distinto es comer en los McDonald's de 8 países alrededor del mundo. Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/como-es-comer-mcdonalds-paises-mundo-282621>

Ricardo, R. (2020). Mercados en declive: características y estrategias para las empresas. Estudiando. Recuperado de <https://estudiando.com/mercados-en-declive-caracteristicas-y-estrategias-para-las-empresas/>

Salgado, E. (2020). ¿Qué es una tendencia? Círculo de tendencias. Recuperado de <http://www.circulodetendencias.com/que-es-una-tendencia>

## ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>PRINCIPAL</b>	¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?	Determinar el impacto de las estrategias digitales en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	El impacto de las estrategias digitales es significativo en el cambio organizacional de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	Estrategias digitales <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Competencia</li> <li>- Datos</li> <li>- Innovación</li> <li>- Valor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo</li> <li><b>2. Diseño de investigación:</b> No experimental</li> <li><b>3. Nivel de investigación:</b> Correlacional</li> <li><b>4. Población:</b> 40 trabajadores <b>Muestra:</b> 40 trabajadores</li> <li><b>5. Técnica e instrumento de recolección de datos:</b> Encuesta, cuestionario</li> <li><b>6. Unidad de medida:</b> Cualitativa</li> <li><b>7. Nivel de medición:</b> Ordinal</li> <li><b>8. Análisis de interpretación de la información:</b> Software SPSS v.26</li> </ol>
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?	Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios estructurales de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios estructurales en la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	Cambio organizacional <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios estructurales</li> <li>- Cambios tecnológicos</li> <li>- Cambios en el personal</li> </ul>	
	¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios tecnológicos en la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?	Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios tecnológicos de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.			
	¿Cuál es el impacto de las estrategias digitales en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021?	Determinar el impacto de las estrategias digitales en los cambios en el personal de la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.	El impacto de las estrategias digitales es significativo en los cambios en el personal en la corporación Ehos Medical S.A.C., sede de Huaura – 2021.			

## ANEXO 02: INSTRUMENTO



### Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión *Escuela de Postgrado*

#### **ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS DIGITALES Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Buenos días. La presente encuesta tiene como propósito conocer su opinión sobre las estrategias digitales y el cambio organizacional en la clínica Eho Medical S.A.C., con sede en Huaura. Por lo cual, se le pedirá responder con sinceridad, a las siguientes preguntas. Es importante que sepa que sus respuestas brindadas serán anónimas y confidenciales para este estudio.

*¡Gracias por su apoyo y participación!*

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

##### **1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino

##### **2. Indique el intervalo en el que se encuentra su edad:**

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

##### **3. Indique el intervalo en el que se encuentra sus ingresos mensuales:**

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1,700.00
- 3. S/ 1,701.00 a S/ 2,550.00
- 4. S/ 2,551.00 a S/ 3,400.00
- 5. S/ 3,401.00 a más

#### **II. INSTRUCCIONES**

Las preguntas presentan cinco opciones a responder: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Usted debe escoger solo una y marcarla con un aspa (“X”).

Si en caso tuviera alguna duda, por favor, hágasela saber a la persona que se encuentra a cargo de esta encuesta y quien le expresó que su participación es importante para este trabajo de investigación.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>ESTRATEGIAS DIGITALES</b>					
<b>I. CLIENTE</b>					
1. El correo electrónico es un medio de comunicación en línea, por el cual brindan a sus usuarios asistencia médica, noticias e investigaciones sobre medicina y ofertas.					
2. El servicio que proporcionan a sus usuarios se ve reflejado por estos en comunidades o foros en línea.					
3. A través de sus redes sociales (Facebook, WhastApp, Instagram, Twitter, etc.) muestran sus servicios, resuelven dudas a sus usuarios o personas en general y comparten contenidos médicos.					
<b>II. COMPETENCIA</b>					
4. La clínica crea alianzas de colaboración con otras para contribuir en investigaciones médicas.					
5. La clínica capacita a su personal y se encuentra a la vanguardia, respecto a tecnología y medios digitales, lo cual le permite tener ventajas competitivas frente a sus competidores.					
<b>III. DATOS</b>					
6. La clínica gestiona de manera correcta sus grandes volúmenes de datos, tomando en cuenta la información más valiosa para su desarrollo.					
7. Utiliza los servicios de la nube para tener un orden en la gestión de sus datos e información					
<b>IV. INNOVACIÓN</b>					
8. El directivo de la clínica le proporciona libertad al personal para que proponga nuevas soluciones a los problemas que se presentan.					
9. El personal de la clínica se encuentra al tanto de las tendencias en salud, con la finalidad de brindar un servicio más sofisticado a sus usuarios.					
10. Los recursos (humanos, tecnológicos, materiales) de la clínica son reinventados, con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los usuarios.					
11. La clínica comprende las necesidades de sus usuarios y les asegura una atención más adecuada.					
<b>V. VALOR</b>					
12. Las estrategias de marketing digital que aplica la clínica, atrae nuevos usuarios.					
13. El uso de equipos tecnológicos le permite a la clínica repotenciar su propuesta de valor hacia el usuario.					

<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>I. CAMBIOS ESTRUCTURALES</b>					
14. El directivo proporciona una nueva descripción en las funciones de los trabajadores, para que estos obtengan más experiencias en sus respectivos campos laborales.					
15. El directivo es flexible con su personal y les permite que realice sus actividades, ya sea desde su consultorio o sus hogares.					
16. La forma de control, comunicación y toma de decisiones que realiza el alto mando a su personal cambian de acuerdo a las necesidades y objetivos de la clínica.					
<b>II. CAMBIOS TECNOLÓGICOS</b>					
17. El directivo implementa nuevos equipos y métodos, con el objetivo de que la clínica mejore, se renueve, actualice y se vuelva más eficiente en cada una de sus áreas.					
18. La clínica se apoya en la automatización, al momento de comunicarse con sus pacientes y proveedores, capturar usuarios potenciales y publicar contenido en sus redes sociales y correo electrónico.					
19. La clínica se apoya en los sistemas computarizados al momento de gestionar sus bases de datos, realizar investigación y trabajo en oficina.					
<b>III. CAMBIOS EN EL PERSONAL</b>					
20. El directivo trabaja en mejorar las relaciones interpersonales y sociales de su personal.					
21. El directivo utiliza una encuesta para evaluar las actitudes de su personal y resolver las discrepancias que pudiesen existir entre ellos.					
22. El directivo suele invitar a un consultor, ya sea interno o externo, para que ayude a los miembros de la clínica a desarrollar mejores habilidades al momento de brindar soluciones y relacionarse en el trabajo.					
23. Se fomenta la creación de equipos para alcanzar los objetivos de la clínica y optimizar los roles en cada trabajador.					
24. El directivo busca modificar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen algunos grupos de trabajo frente a otros.					

## ANEXO 03: PROCESO DE BAREMACIÓN

### Baremación de la variable: ESTRATEGIAS DIGITALES

#### 1. Baremación de la Primera Variable: Estrategias digitales

- Máximo:  $13(5) = 65$
- Mínimo:  $13(1) = 13$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 65 - 13 = 52$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 52/3 = 17.333 = 17$

#### A. Baremación de la Primera Dimensión de la V1: Clientes

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V1: Competencia

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667 = 3$

#### C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V1: Datos

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667 = 3$

#### D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V1: Innovación

- Máximo:  $4(5) = 20$
- Mínimo:  $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333 = 5$

#### E. Baremación de la Quinta Dimensión de la V1: Valor

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667 = 3$

## **Baremación de la variable: CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **1. Baremación de la Segunda Variable: Cambio organizacional**

- Máximo:  $11(5) = 55$
- Mínimo:  $11(1) = 11$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 55 - 11 = 44$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 44/3 = 14.667 = 15$

#### **A. Baremación de la Primera Dimensión de la V2: Cambios estructurales**

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### **B. Baremación de la Segunda Dimensión de V2: Cambios tecnológicos**

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### **C. Baremación de la Tercera Dimensión de V2: Cambios en el personal**

- Máximo:  $5(5) = 25$
- Mínimo:  $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667 = 7$

## ANEXO 04: BASE DE DATOS

V1	V2	V1					V2		
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
17	11	7	2	2	4	2	3	3	5
50	42	9	8	6	20	7	11	11	20
24	13	6	2	2	12	2	3	5	5
23	24	5	8	2	6	2	9	8	7
24	16	3	2	6	9	4	3	5	8
46	38	10	8	6	16	6	12	12	14
13	11	3	2	2	4	2	3	3	5
34	26	7	10	4	9	4	9	6	11
30	18	5	10	4	8	3	6	3	9
17	20	5	2	2	5	3	7	5	8
31	32	5	2	6	12	6	9	8	15
61	43	15	9	10	18	9	13	11	19
20	18	3	2	2	10	3	4	6	8
36	33	5	6	6	13	6	8	10	15
45	43	13	6	6	12	8	13	11	19
48	41	11	6	6	18	7	13	10	18
53	44	11	10	8	15	9	10	12	22
41	35	11	5	6	14	5	10	10	15
46	33	10	7	8	14	7	5	12	16
13	11	3	2	2	4	2	3	3	5
21	21	7	4	2	4	4	5	7	9
17	15	3	2	2	8	2	3	5	7
17	13	7	2	2	4	2	5	3	5
17	13	7	2	2	4	2	5	3	5
42	42	9	6	6	14	7	11	11	20
18	17	6	2	2	6	2	7	5	5
21	24	5	6	2	6	2	9	8	7
24	16	3	2	6	9	4	3	5	8
41	34	10	7	6	12	6	8	12	14
13	11	3	2	2	4	2	3	3	5
29	26	7	5	4	9	4	9	6	11
24	18	5	4	4	8	3	6	3	9
20	20	5	5	2	5	3	7	5	8
35	32	5	6	6	12	6	9	8	15
57	41	15	9	10	14	9	11	11	19
17	18	3	3	2	6	3	4	6	8
36	33	5	6	6	13	6	8	10	15
45	43	13	6	6	12	8	13	11	19
43	41	11	6	6	13	7	13	10	18
53	44	11	10	8	15	9	10	12	22

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]  
**ASESOR**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]  
**SECRETARIO**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]  
**VOCAL**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]  
**VOCAL**

\_\_\_\_\_  
[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]  
**VOCAL**