

La Digitalización de las MiPyMEs : caso de estudio Guanajuato-Jalisco.



Digitization of MSMEs: case study Guanajuato-Jalisco

Tiburcio-Sánchez, María de Lourdes; Lozano-Montero, Eva; odínez-López, Roberto

María de Lourdes Tiburcio-Sánchez 1

mtiburcio@ugto.mx

Universidad de Guanajuato, México

Eva Lozano-Montero 2

monteroe@ugto.mx

Universidad de Guanajuato, México

Roberto odínez-López 3

godinez.r@ugto.mx

Universidad de Guanajuato, México

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Academia de Ciencias Administrativas, A.C., México

ISSN: 2683-1457

ISSN-e: 2683-1465

Periodicidad: Semestral

vol. 19, núm. 1, 2023

cienciasadmivas.teoriaypraxis@gmail.com

Recepción: 08 Diciembre 2022

Aprobación: 31 Enero 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583875010/>

DOI: <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322>

2022



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Resumen: La digitalización de las empresas, principalmente de las grandes, era inexorable, aunque con la contingencia sanitaria que se enfrentó a nivel mundial, obligó a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) a su transformación digital, en donde no solamente se requería de inversión o de infraestructura para poder permanecer en el mercado, era necesaria una transformación organizacional y de cultura, por lo que a través de un estudio de caso con un enfoque cualitativo definido como J. Creswell, se estudia cómo dos microempresas inician la implementación de transformación digital. Los resultados indican que el análisis PESTEL apoya en la identificación de amenazas y oportunidades en el entorno, las MiPyMEs observaron un incremento de ventas y las herramientas que principalmente se utilizaron en el proceso de la digitalización fueron el comercio digital y el marketing digital, además de material para el registro de las marcas que se encuentra en el Instituto Mexicano de la propiedad industrial (IMPI). Fue de gran relevancia concientizar a los responsables de las MiPyMEs respecto a la importancia de reconocer cuál era el modelo de negocio, identificando el perfil de sus clientes para establecer contactos más adecuados. La metodología utilizada es una hoja de ruta para la digitalización, hasta llegar al uso intensivo de las Tecnologías de la información.

Palabras clave: MiPyMEs, alfabetización digital, economía digital, investigación-acción.

Abstract: The digitalization of companies, mainly large ones, was inexorable, although with the health contingency that was faced worldwide, it forced micro, small and medium-sized companies (MiPyMEs) to undergo their digital transformation, where not only investment or infrastructure to be able to remain in the market, an organizational and cultural transformation was necessary, so through a case study with a qualitative approach defined as J. Creswell, it is studied how two micro-enterprises start the implementation of transformation digital. The results indicate that the PESTEL analysis supports the identification of threats and opportunities in the environment, MSMEs observed an increase in sales and the tools that were mainly used in the digitalization process were digital commerce and digital marketing, in addition to material for the registration of trademarks found in the Mexican Institute of Industrial Property (IMPI). It was of great importance to raise awareness

among those responsible for MSMEs regarding the importance of recognizing what the business model was, identifying the profile of their clients to establish more suitable contacts. The methodology used is a roadmap for digitization, until reaching the intensive use of information Technology.

Keywords: Micro-SMEs, digital literacy, digital economy, action-research.

INTRODUCCIÓN

La digitalización en las micro y pequeñas empresas se ha convertido en un componente estratégico de las organizaciones de tal forma que no solo ha cambiado su forma de mercadotecnia si no también ha modificado el modelo de negocio, el enfoque estratégico con los clientes para crear valor, por otro lado los competidores que se convirtieron en aliados estratégicos y transversalmente se encuentra la innovación (Hönigsberg y Dinter, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran con muchos desafíos para lograr su transformación digital, sin duda afecta a todo la estructura y cultura organizacional, se plantean cuestionamientos como ¿Qué tecnologías utilizar?, ¿Cómo es la secuencia lógica de la implementación digital?, ¿Qué cambios se requiere realizar respecto a las habilidades de la organización? (Heberle et al 2017:1073:1076).

Gartner (2017 citado por Heberle et al., 2017:1072) que la digitalización en el contexto de las mipymes se refiere a agregar valor y generar nuevas oportunidades en el negocio.

Las microempresas han sido un tema de estudio, si bien aún no hay definiciones puntuales de lo que significa las MiPyMEs y del cual se han considerado una diversidad de atributos para clasificarlas, en México de acuerdo a la Ley para el desarrollo de la competitividad micro, pequeña y mediana empresa publicada en el Diario Oficial de la federación del 2009, se establece la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, a las ventas y al sector.

El presente artículo se genera a partir de un estudio de caso en el cual la digitalización se convirtió en un elemento estratégico para lograr la sobrevivencia de las microempresas después del proceso de post- covid.

El escenario post-covid

México declara su emergencia sanitaria el 30 de marzo del 2020, la suspensión de actividades esenciales es hasta el 30 de mayo y reanuda sus actividades en junio a través de un sistema de semáforo epidemiológico por región. Se determina la denominada “nueva normalidad” y se especifican lineamientos técnicos para el regreso a las actividades previa aprobación por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

NOTAS DE AUTOR

- 1 Doctorado; Profesor de tiempo parcial; departamento de finanzas y administración, División de ciencias sociales y administrativas; Campus Celaya-Salvatierra; Universidad de Guanajuato; pymes, planeación y manufactura; mtiburcio@ugto.mx. orcid.org/0000-0003- 3370-5448
- 2 Doctorado; cargo; Profesor de tiempo completo; departamento de finanzas y administración, División de ciencias sociales y administrativas; Campus Celaya-Salvatierra; Universidad de Guanajuato; finanzas, costos, MiPyMEs, emprendimiento, educación, monteroe@ugto.mx.
- 3 Doctorado; Profesor de tiempo completo; departamento de estudios culturales, políticos y demográficos , División de ciencias sociales y administrativas; Campus Celaya-Salvatierra; Universidad de Guanajuato; mipymes, emprendimiento y bienestar subjetivo; godinez.r@ugto.mx. orcid.org/0000-0003-2612-8996

Dentro de ese contexto se definieron dos programas prioritarios sociales de los cuales surgieron: Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares dirigido atender las necesidades de los micronegocios formales e informales.

Programa de microcréditos para el bienestar dirigido a pequeños negocios familiares.

Ante dichos escenarios se generaron dos iniciativas la primera refiriéndonos a la generación de una plataforma denominada MiPyMEs MX, la cual se enfoca en cuatro elementos para fortalecer el conocimiento y las capacidades tales como el aprendizaje de herramientas, emprendimiento, venta, crecimiento y exportación. Por otro lado se impulsaron campañas para el impulso comercial utilizando una plataforma denominada “Mercado solidario”(Heredia y Marco, 2021:33).

No obstante en el documento Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) de América Latina 2021 elaborado por (Ibarra et al., 2021:47) señala que de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024 si bien se pretende que toda la población integre la tecnología de internet y la tecnología móvil, no se han encontrado medidas en dicho plan para el apoyo y digitalización de la MiPyME.

El comportamiento de la micro y pequeña empresa fue muy heterogéneo, la evidencia empírica de la encuesta elaborada por el International Trade Center (ITC) agencia conjunta de la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio demostró que algunas variables afectan el desempeño de las MiPyMEs se encuentra el nivel tecnológico y el nivel de capacidades acumuladas, su capacidad financiera y su agilidad para innovar (Fong, 2020:25-32).

De acuerdo a la Cepal (2016 citado por Chuya-Chuya et al., 2021:79) el desarrollo económico de los países tiene una relación directa con el uso de las Tecnologías de la información ya que se convierten en detonadores de la actividad económica de las MiPyMEs no solo transformando el modelo de negocio ni la operación, también transformando sus procesos utilizando la digitalización en un entorno globalizado.

Transformación Digital

Las altas tasa de penetración del internet y la disponibilidad de diferentes herramientas digitales han modificado el comportamiento de compra y los patrones de las demandas de los clientes. Kraus et al. (2022) señala que “la digitalización se considera como nuevos métodos de comunicación y colaboración en el entorno de trabajo y puede definirse como la adopción de tecnologías y datos digitales para generar los ingresos del negocio” (pág.63).

La transformación digital es definida como la implementación de cambios revolucionarios enfocados al cliente generando un modelo de negocio diferente en el cual las estrategias comerciales están basadas en la digitalización. A partir de la denominada revolución 4.0 la digitalización es un componente que coadyuva en la mejora de las operaciones en las MiPyMEs y se refiere a un conjunto de acciones que afectan a las áreas de esta, por otro lado, es preciso señalar que el uso de las tecnologías digitales no conduce a la transformación del modelo operativo, se requiere cambios en la cultura de la organización (Szopa y Cyplik,2020:93:595). Dirigirse hacia una transformación digital es un proceso elástico que puede aplicarse a todas las áreas de la empresa, sin embargo, de acuerdo algunos autores la propuesta es hacia el modelo operativo, creando valor al cliente o haciendo innovaciones al producto, esas modificaciones tienen que conducir a un impacto significativo en la efectividad de la realización del proceso (Hönigsberg y Dinter, 2019:2).

Como en todo proceso de crecimiento de la empresa se debe tener un plan de implementación para la transformación, por lo que el primer paso es tener un objetivo claro y preciso, diseñar el plan para lograr el objetivo y por último la implementación de la estrategia digital respondiendo las preguntas “cómo”, “cuándo”, “dónde” y “quién”. Como segundo paso consiste en el análisis de la organización y cultura digital que consiste en analizar la organización y cultura digital, la organización digital y gestión de la cultura y la transformación de la organización y cultura digital. El tercer proceso consiste en la habilitación del trabajador a nivel individual (Pourmorshed y Durst, 2022:2-4).

Tal como lo señala Plaza (2020:15-17) la transformación implica un cambio cultural, moral, social, político y de mercado por lo que el despliegue de las tecnologías debe estar al alcance para lograr la reducción de costos y aumento de productividad.

Markside (2006 citado por Heberle et al, 2017:1077) señala que la digitalización con frecuencia se espera a que produzca innovaciones disruptivas, sin embargo, se distinguen tres categorías: modelo de negocio disruptivo, aquel que no inventa un modelo de negocio nuevo, se redefine un nuevo modelo en un mercado existente, o innovaciones radicales aquellas que crean nuevos productos para el mundo. Ante esta situación las micro y pequeñas empresas se enfrentan a desafíos tales como la estructura, los conocimientos y la tecnología, lo que implica una gestión del cambio.

De acuerdo Heberle et al. (2017:1076) hay dos enfoques principales para la digitalización:

el primero es considerado de arriba hacia abajo cuyos cuestionamientos son ¿Cuál es el modelo de negocio actual?, ¿Cómo puede la digitalización sumar y optimizar el modelo de negocio y su implementación? Y ¿Cuál es el beneficio de la empresa?

Para el segundo enfoque de abajo hacia arriba se generan los siguientes cuestionamientos ¿Cuáles son los procesos actuales? ¿Cómo puede la digitalización optimizar estos procesos? ¿Qué fuentes de datos están disponibles? ¿Qué conocimientos se pueden derivar de estos datos hoy o en el futuro? ¿Podemos mejorar aún más nuestros procesos? ¿Qué análisis de datos son necesarios, para mejorar los procesos?

La Alfabetización digital

La globalización y transformación en la sociedad de la información, así como la inclusión de las tecnologías de información y comunicación [TIC'S] son un detonante para reducir las brechas que impiden a los ciudadanos emprendedores para incorporarse a la hiperconectividad de este mundo. En esta sociedad actual emerge nuevamente el término “analfabeto”, no obstante, esta alfabetización se refiere ahora a las competencias informacionales y a la cultura digital.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura (UNESCO, 2019:3) señala que la alfabetización es:

“proceso continuo de aprendizaje y adquisición de competencias desde una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida se define como la capacidad de leer y escribir, identificar, entender, interpretar, crear, comunicarse y calcular, utilizando materiales impresos y escritos, incluidos los materiales en línea, así como la capacidad de resolver problemas en un entorno cada vez más tecnológico y con más abundancia de información”.

Por lo anterior en este entorno complejo y con cambios veloces el concepto de alfabetización se transforma ya que se incorporan las TIC'S, la falta de este aprendizaje no ha propiciado el crecimiento del individuo para no desenvolverse correctamente en el mercado laboral.

La alfabetización digital tal como lo menciona Barroso y Cabrero (2011: 9 citado por Reyes y Enrique, 2020) “es poseer la capacitación para poder sobrevivir en la sociedad y de esta forma ser partícipes en la transformación social”. Derivado de lo anterior la alfabetización no solo cambia las estructuras conceptuales de una sociedad, también cambia sus prácticas sociales. Se generan competencias del saber qué TIC'S incorporar, de forma práctica agregar las herramientas digitales y saber que se puede hacer con dichas herramientas (Reyes y Enrique, 2020:8).

Derivado de lo anterior las razones para la alfabetización y transformación digital no solo permite reducir las brechas respecto al empleo y la calidad de vida, así como también el acceso a los servicios públicos por parte de la ciudadanía. Dicha cuestión digital ha transformado el sector económico generando nuevas formas de hacer negocio, incrementar las ventas y mejorar las operaciones sobre todo generando nuevas capacidades para sobrevivir en el entorno cambiante (Vanessa et al., 2022:17).

Es así que durante la pandemia y postpandemia las herramientas digitales fueron fundamentales para las MiPyMEs para mantener la posibilidad de continuar actividades económicas y reducir el impacto de

la crisis, emerge entonces el concepto de la "economía digital" de acuerdo a González (2009:5 citado por Gonzáles et al., 2020) "es un sector económico, que incluye bienes y servicios cuyo desarrollo, manufactura, comercialización o suministro, dependen de tecnologías digitales", por su parte Chuya-Chuya et al., (2021:79) conduce a los nuevos cambios, cuyo eje de la innovación son los individuos, responsables de las MiPymes, conocida como la nueva economía debido a sus estrategias basadas en el internet y las TIC'S.

Las nuevas corrientes tecnológicas permiten la interconexión de las redes entre los productos, empresas y consumidores, el proceso de la transformación a la economía digital se considera como "la adaptación de la cadena de valor a los distintos sectores de la economía a ese efecto disruptivo que comienza con el consumidor digital" (Siemens y Berger, 2016 citado por Plaza Fernández Carmen, 2020: 19).

Los estándares que incorpora la economía digital se enfrentan a tres elementos cruciales para el proceso de transformación:

1. 1) Atención al cliente, los nuevos hábitos de consumo y la atención personalizada;
- 2) Hacer partícipes a todos los miembros de las mipyme, y
- 3) Tener en cuenta las redes de colaboración e incorporando la innovación en los diferentes sectores (Plaza Fernández Carmen, 2020).

Algunos de los impedimentos que se han enfrentado las mipymes han sido los costos a los que no saben si podrán resistir, al cambio de cultura a la que se enfrentan y por último a la falta de competencias para transformar su realidad.

Las MiPyMEs

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) conforman el tejido económico en América Latina, de acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores, dadas las cifras anteriores su contribución es relativamente al Producto Interno Bruto (PIB) además de la heterogeneidad de las características de muchas de ellas, que pueden representar desde el autoempleo en la informalidad hasta la mipyme legalmente constituida (CEPAL, 2022).

Este tipo de empresas presentan múltiples desafíos para permanecer ante los escenarios actuales y el post-covid para ello es indispensable no solo enfocarse en las competencias internas sobre las capacidades de innovación, en este sentido se requiere desarrollar estrategias empresariales para la gestión de los procesos de innovación. En México la MiPyMEs representa el 99.8% del establecimientos del país derivado de los efectos de la pandemia en el primer período de corte efectuado de mayo 2019 a julio 2021 nacieron 1.2 millones de MiPyMEs y murieron 1.6 millones, lo que significó lo siguiente, 3 de cada diez de los establecimientos que cerraron eran informales y 2 de cada diez eran formales (INEGI, 2022).

En el estado de Guanajuato los datos que se presentaron derivada de la Encuesta Demografía de los Negocios (EDN) elaborada por el INEGI la proporción de desaparición de establecimientos con respecto al 2019, durante el primer período de corte a septiembre 2020 fue de 20.7% y en el segundo corte a julio del 2021 fue de 30.0%. La proporción de establecimientos sobrevivientes el 83.98% de ellos utilizaron el equipo de cómputo para sus actividades y tuvieron un porcentaje de 10.94% sobre las ventas.

MÉTODO

En la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo definido como J. Creswell (2007:4) como el "proceso interrogativo de comprensión basado en distintas metodologías que exploran un problema social o humano, construye un panorama holístico y es llevado a cabo en un entorno natural". El propósito de

esta investigación es ejemplificar cómo una microempresa inicia la implementación de los primeros pasos de las herramientas tecnológicas hacia la transformación digital, con las implicaciones sociales, culturales y organizacionales.

El diseño utilizado para el presente artículo es la investigación-acción, dicha propuesta pretende resolver las problemáticas a partir de la comprensión y transformar la realidad social siendo los participantes protagonistas y gestores de su proyecto de investigación y de cambio transformando su realidad. Este tipo de investigación tiene sus orígenes con el psicólogo de origen polaco Kurt Lewin, primero en utilizar esa expresión para referirse a una manera de investigar cuyo conocimiento se fundamenta en la acción, el paradigma en el cual se fundamenta es el sociocrítico, procura ofrecer respuestas prácticas a situaciones reales, se relaciona con la resolución de los problemas desde la “actividad reflexiva” a la “actividad transformadora” (Cabezas et al., 2018:85).

Stringer (1999: citado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018:553) señala que la investigación-acción tiene características particulares:

Democrática: habilita a todos los miembros a participar.

Equitativa: las soluciones de todos los integrantes del grupo son valoradas y consideradas en el proyecto.

Detonadora: de las mejores condiciones de vida.

Liberadora: una de sus finalidades es combatir la opresión y justicia social.

En este sentido Beltrán (2010, citado por Cabezas et al., 2018) rompe con la dicotomía sujeto-objeto de investigación y se conforma un conjunto de investigación integrado por los expertos investigadores cuyo rol son los facilitadores o agentes de cambio y los gestores del proyecto investigativo que en este sentido lo conforman los protagonistas de su propia realidad, en este caso dichos protagonistas serán los dueños de las microempresas y sus colaboradores. Tal como lo señala Creswell (2013, citado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018:553) en las investigaciones cualitativas los intervalos varían de 1 a 50 casos, en esta investigación se tiene como muestra dos casos de estudio.

Como en todos los procesos de investigación cualitativa el diseño de investigación es flexible, sin embargo es importante mencionar las tres fases importantes señalado por Stringer (1999: citado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018:553)

Fase 1: observar, proponer un bosquejo del problema y recolectar datos,

Fase 2: analizar e interpretar

Fase 3: resolver problemáticas e implementar mejoras, todo esto se conforma en un proceso cíclico.

La secuencia metodológica se basó en la adaptación del método Guzman Rodríguez (2022:3)

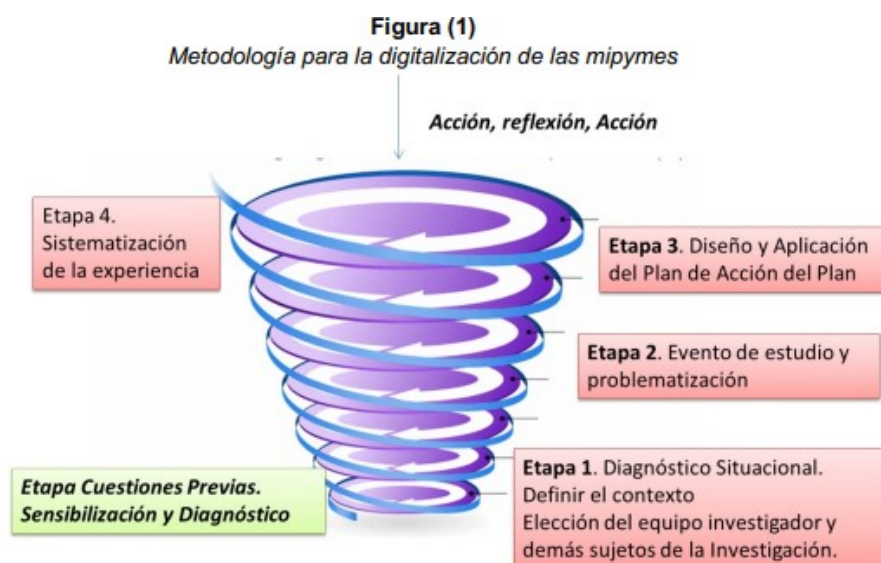


FIGURA (1)
Metodología para la digitalización de las mipymes
Figura 1. Metodología de digitalización para MiPymes
Guzmán(2022:13)

Las microempresas que fueron parte de dicho estudio, una de ellas se encuentra en León, Gto dedicada a la venta de refacciones automotrices cuyo representante es del género masculino la administración es resultado de una sucesión familiar (denominada microempresa1) y otra unidad económica se encuentra en la Cd.Guzmán Jalisco, dedicada al diseño de modas y la alta costura, siendo su representante del género femenino, con 30 años de experiencia en el ramo y sin conocimiento previo de las redes sociales (denominada microempresa2).

Dada la naturaleza del proceso de transformación digital a las que estarían sometidos las MiPyMEs, las acciones para la digitalización el proceso se llevó a cabo con sesiones a través de la plataforma Teams de Microsoft; a continuación se describen los pasos de la metodología descrita en la figura 1.

Etapa cero: Sensibilización en este proceso, se realizaron reuniones para conocer a los responsables de las MiPyMEs describiendo cuál era el objetivo de este proceso a partir de una entrevista semiestructurada, estableciendo acuerdos y compromisos por parte del equipo facilitador y de los gestores del proyecto (responsable de las MiPyMEs).

Etapa 1:El diagnóstico se realiza con el instrumento creado por González et al.,(2020) sobre los Niveles de Madurez Digital por sus siglas en inglés (DEAL), para conocer la dimensión contextual en la que se encuentra la microempresa se realiza un análisis que considera los factores Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales (PESTEL), la cual se puede combinar con el análisis DAFO o FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que analiza los factores internos y externos, ambos instrumentos son elaborados en conjunto con los responsables de las MiPyMEs y los facilitadores.

Etapa 2. Problematización, una vez realizados los instrumentos antes mencionados se realiza el análisis a detalle de cada uno de los resultados detectados para identificar la necesidad de cambio e introducir a la microempresa a una transformación digital y su proceso de autogestión.

Etapa 3. Se elabora el plan de acción, alcance del plan, objetivo general, objetivo específico, la descripción de las acciones, los requisitos, los costos asociados, el cronograma de trabajo, los entregables asociados y todas las condiciones necesarias que permitan que se pueda realizar el plan.

Etapa 4: Sistematización de las experiencias, en este punto se operativiza el plan de trabajo, este es flexible por lo que durante el proceso se realizan ajustes, además de integrar y educar al representante de la

microempresa y de los facilitadores, se realiza nuevamente la aplicación del instrumento DEAL para conocer cuáles fueron los resultados obtenidos y los niveles alcanzados, se presenta un informe de las herramientas digitales implementadas, se integra una entrevista de salida y evaluación del proceso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sin duda, ante la pandemia del COVID-19, la transformación de los pequeños negocios se convirtió en una necesidad, con el objeto de incrementar los niveles de venta y evitar que las pequeñas y medianas empresas desaparecieran. Por otro lado, desde el 2018, de acuerdo a datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) la participación del comercio electrónico en el PIB fue del 5.8% (INEGI, 2022). A partir del 2019 se creó un indicador para medir el Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico, la propuesta presenta un primer acercamiento a la medición de la compra y venta o intercambio de bienes.

El identificar en el análisis PESTEL las capacidades de las MiPyMEs contribuyó a reconocer cuáles eran las oportunidades y amenazas que se visualizaban en el entorno. Sin embargo, también se permite reconocer que las ventas en línea abrirían nuevos mercados.

El proceso de cambio que se implementó en las MiPyMEs tuvo características relevantes, la disposición de los representantes que cumplió un papel fundamental para realizar la transformación digital, cuyo objetivo final es el incremento de las ventas a través de la optimización de procesos e incrementar la eficiencia del negocio considerando también un cambio profundo en su filosofía y cultura de trabajo. Para ambas empresas se preparó un plan personalizado para cada una de las microempresas.

Microempresa 1.

- Se gestiono el correo electrónico con la identificación de la empresa para tener comunicación directa con el cliente.
- Se generó un canal de youtube en el cual en conjunto con una agencia de marketing se generará contenido para atraer clientes a través de capsulas con aportaciones que agregan valor en el giro de ventas de refacciones.
- Se generó una página web utilizando la plataforma Wix que contiene diferentes secciones como la bienvenida, catálogo de productos, preguntas frecuentes, formulario para solicitar cotizaciones, horario de servicio, número de contacto y dirección de la microempresa.
- En cuanto a las redes sociales se utilizó Facebook como el medio para promocionar los productos-
- El tipo de mercados con el que la empresa interactúa utilizan la aplicación de WhatsApp como medio de comunicación directa, por lo que durante el proceso de consultoría se optó por el uso exclusivo de esta plataforma y se le asesoró sobre el uso de WhatsApp Business.
- La empresa desarrolló el perfil de Mercado Libre para ofertar sus productos a los clientes, además de generar ventas orgánicas a través de las redes de Facebook.

Microempresa 2

- Se generó un perfil de negocio en la plataforma de Google business vinculándolo con la ubicación del Google maps, generando una tienda virtual con el logo de la empresa
- Dentro de las redes elegidas de acuerdo al tipo de mercado se optó por el Facebook, creando la fan page, el Instagram destacando su marca.
- Se generó la página web utilizando la plataforma Wix en la cual se presenta los catálogos de los productos que se desarrolla, así como la visión y misión de la mipyme. Además de generarse una página

de lanzamiento en la cual se dieron a conocer los medios de comunicación, así como las redes que se utilizan para el contacto con el cliente.

- Para la plataforma de ventas se optó por mercado libre para promover los diseños de los productos
- Para esta mipyme el registro de las marcas y modelos ante el Instituto Mexicano de la propiedad industrial (IMPI) con el objeto de identificar los pasos para dicho registro las cuotas y formas de gestión ante dicho organismo, esta última herramienta es clave dado el giro al que se dedica la mipyme ya que en dicho sector es donde existe mayor vulnerabilidad al robo de los productos generados.

Además, se concientizó a los responsables de las mipymes acerca de la importancia de considerar los elementos planteados en la intervención para alcanzar el posicionamiento de la marca y sobre todo reconocer cuál era el modelo de negocio de esta, identificando el perfil de sus clientes y con base a dichos perfiles, los canales y procesos de contacto más adecuados.

CONCLUSIONES

La digitalización en las microempresas se convierte en un componente clave para el proceso de readaptación a la nueva normalidad, si bien se utilizaron las herramientas digitales, el gran cambio fue cultural fue en su aprendizaje organizacional siendo resilientes a los cambios disruptivos que se enfrentaban. Con la metodología utilizada se espera que las mipymes continúen con su transformación, y hacer de esta transformación una ventaja competitiva, dicho método presenta una hoja de ruta para la digitalización de las mipymes hasta llegar a un uso intensivo de las Tecnologías de la información, este modelo es adaptativo dado que las microempresas que participaron en el estudio eran de diferentes giros, una de venta de refacciones y otra de diseño de modas. La economía digital o también llamada la nueva economía ha permitido que las mipymes que representan la columna vertebral de un país evolucione generando una estructura organizacional diferente, demandando nuevas habilidades en el talento humano para competir en esta “nueva normalidad”.

A través del estudio de campo se diagnosticó la situación actual de la empresa, para cada una de ellas se analizó los factores del entorno que fueron insumo importante para la generación del plan de acción de forma individualizada de acuerdo a las realidades de dicho entorno.

Por otro lado, es de suma importancia destacar que el diseño de investigación-acción es un proceso de intervención que algunos autores consideran como los diseños complementarios o mixtos, por que utiliza datos cualitativos y cuantitativos. La investigación acción es un proceso dialéctico, los hechos se conceptualizan, se planifican y se ejecutan las acciones en el cual se transforma los contextos, así como a los sujetos que se hacen parte de la mejora de dicha transformación.

Es importante destacar que un proceso de transformación digital abarca a todas las áreas de la empresa, independiente del giro y tamaño de la unidad económica, teniendo como limitaciones la inversión y los costos que deberá incurrir la MiPyME para continuar con dicho proceso. Por otro lado, la adquisición de las competencias digitales por parte de los responsables y de todo el personal que labora en las MiPyMEs permitiría que las transformaciones sean sostenibles a lo largo del tiempo para lograr generar una cultura digital y alcanzar un nivel de madurez que genere una ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- CEPAL-ONU. (05 de 11 de 2022). <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=447204&p=6366258>. Obtenido de <https://biblioguias.cepal.org/>
- Edison Damián Cabezas Mejía; Diego Andrade Naranjo y Johana Torres Santamaría, Introducción a la metodología científica, 2018, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

- Chuya-Chuya, J., Condo-Herrera, K., Uriguen-Aguirre, P., & León-Serrano, Lady. (2021). Economía digital, herramienta para mejorar la competitividad y productividad en las PYMES caso: Machala-Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 76–86. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.543>
- Creswell, J. (2007). Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*, 1–253. <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- González, C., Gallardo, G., García, L., Orozco, R., & León, S. (2020). Instrumento para la evaluación de madurez en la economía digital. *Researchgate.Net*, 10(November), 7–37. https://www.researchgate.net/profile/Cuauhtemoc-Gonzalez/publication/345986827-Instrumento_para_la_evaluacion_de_madurez_en_la_economia_digitalInstrument_for_the_assessment_of_maturity_in_the_digital_economy/links/5fb4668f299bf10c3689b411/Instrumento-para
- Fong Carlos (2020) Respuesta estratégica de la Mipyme ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular , Primera edición , México, Universidad de Guadalajara.
- González, C., Gallardo, G., García, L., Orozco, R., & León, S. (2020). Instrumento para la evaluación de madurez en la economía digital. *Researchgate.Net*, 10(November), 7–37. https://www.researchgate.net/profile/Cuauhtemoc-Gonzalez/publication/345986827-Instrumento_para_la_evaluacion_de_madurez_en_la_economia_digitalInstrument_for_the_assessment_of_maturity_in_the_digital_economy/links/5fb4668f299bf10c3689b411/Instrumento-para
- Heredia, & Marco. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. *Comisión Económica Para América Latina y El Caribe*, 118.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.* [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández- Metodología de la investigación.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología%20de%20la%20investigación.pdf)
- Heberle A, Löwe W, Gustafsson A, Vorrei Ö (2017) Digitalization Canvas - Towards Identifying Digitalization Use Cases and Projects. *JUCS - Journal of Universal Computer Science* 23(11): 1070- 1097. <https://doi.org/10.3217/jucs-023-11-1070>.
- Hönigsberg, S., & Dinter, B. (2019). Toward a method to foster the digital transformation in SME networks. *40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019, November*.
- Ibarra, G., Vullingsh, S., & Burgos, F.-J. (2021). Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021. *Issuu.Com*, 80. <https://issuu.com/inchalam/docs/panoramadigital-edicion123-noviembre2020>
- INEGI. (2022). Demografía de los establecimientos MiPyME en el contexto de la pandemia por covid-19.
- Plaza Fernández Carmen. (2020). La digitalización de las PYMES. 6–37. <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/12646>
- Pourmorshed, S., & Durst, S. (2022). The Usefulness of the Digitalization Integration Framework for Developing Digital Supply Chains in SMEs.
- Reyes, G., & Enrique, C. (2020). Alfabetización y alfabetización digital Literacy and digital literacy Resumen. 1, 1–17.
- Szopa, Ł., & Cyplik, P. (2020). The concept of building a digital transformation model for enterprises from the sme sector. *Logforum*, 16(4), 593–601. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.497>
- Vanessa, C. M. R., Alina, C. R. M., Alan, C. S. R., Sebastian, F. S. W., & Ramiro, S.-Z. V. (2022). Digital literacy in the strategic management of fast-food restaurants | Alfabetización digital en la gestión estratégica de los restaurantes de comida rápida. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2022(E48), 332–347.
- UNESCO (2019). Actas de conferencia ESTRATEGIA DE LA UNESCO PARA LA ALFABETIZACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS (2020-2025)https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371411_spa