



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras  
de Iberoamérica

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**AUTORES:**

Abad Huarhua, Dayana Melissa ([0000-0003-0400-7130](tel:0000-0003-0400-7130))

Guerrero Azcona, Anthuane Melissa ([0000-0002-9763-5699](tel:0000-0002-9763-5699))

**ASESORA:**

Dra. Navarro Soto, Fabiola Cruz ([0000-0003-2123-8416](tel:0000-0003-2123-8416))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Marketing y Comercio Internacional

LIMA - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Dedicamos nuestra tesis a nuestros padres por su incondicional apoyo, por motivarnos y enseñarnos valores que han sido de mucha ayuda para impulsarnos a realizar una buena investigación.

## **Agradecimiento**

Agradecer a Dios por guiarnos siempre, a nuestros padres por siempre estar ahí apoyándonos y alentándonos en nuestros sueños. También a nuestra asesora por su apoyo en este proceso, por brindarnos su tiempo y dedicación para el desarrollo del trabajo.

## Presentación

Señores miembros del jurado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes el informe de investigación titulado “Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica”, cuyo objetivo fue clasificar la transformación digital de las pymes exportadoras iberoamericanas, por modelos, por sectores y por países. El cual, someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el grado académico de Licenciado en Negocios Internacionales. La investigación consta de siete capítulos. En el primer capítulo se explica la problemática del tema de estudio. Adicional a ello se formula las justificaciones, los problemas, los objetivos; en el segundo capítulo se exponen los antecedentes, teorías relacionadas y los enfoques conceptuales; en el tercer capítulo se detalla el tipo y diseño de investigación, las categorías, subcategorías y matriz de categorización, escenario de estudio, participantes, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos, rigor científico, método de análisis de información y aspectos éticos. En el cuarto capítulo se detallan los resultados obtenidos del análisis de la información recolectada y posteriormente a ello se formula la discusión. En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones de la investigación y finalmente en el sexto capítulo se detallan las recomendaciones para futuras investigaciones.



---

Dayana Melissa Abad Huarhua

DNI: 75606422



---

Anthuane Melissa Guerrero Azcona

DNI: 74729676

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Presentación .....	iv
Índice de contenidos .....	v
Índice de tablas .....	vi
Índice de Anexo.....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	7
III. METODOLOGÍA .....	28
3.1 Tipo y diseño de investigación: .....	29
<b>3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Escenario de estudio .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Participantes .....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6 Procedimientos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.7 Rigor científico.....</b>	<b>34</b>
<b>3.8 Método de análisis de datos.....</b>	<b>34</b>
<b>3.9 Aspectos éticos.....</b>	<b>35</b>
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
V. CONCLUSIONES .....	47
VI. RECOMENDACIONES .....	50
REFERENCIAS .....	52
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Matriz Apriorística</i> .....	31
Tabla 2. <i>Resumen de Criterios búsqueda</i> .....	33
Tabla 3. <i>Clasificación de los principales principios por modelos de la transformación digital</i> .....	37
Tabla 4. <i>Modelos de las estrategias de la transformación digital</i> .....	38
Tabla 5. <i>Clasificación de la transformación digital por sectores</i> .....	41
Tabla 6. <i>Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras por países</i> .....	43
Tabla 7. <i>Clasificación de la transformación digital por las pymes exportadoras</i> .....	46

## Índice de anexos

Anexo 1. Cuadro de Matriz de apriorística.....	65
Anexo 2. Plantilla de búsqueda.....	66
Anexo 3. Plantilla de información de los artículos .....	67
Anexo 4. Glosario de términos .....	70
Anexo 5. Definiciones de la Transformación digital.....	71
Anexo 6. Plataforma de los Países de Iberoamérica.....	72

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo favorecer a las pymes a los nuevos mercados internacionales con el fin de aplicar las nuevas herramientas tecnológicas que brinden soporte al proceso de productividad el cual implica ventajas competitivas que permitirá facilitar la entrada a nuevos mercados con el fin de promover información relevante acerca del desarrollo de la realidad digital. El diseño metodológico fue narrativo de tópicos el cual indicó que la información recolectada fue de fuentes muy confiables como Scopus, ProQuest. En los resultados de la investigación se identificaron los procesos por los cuales las pymes tuvieron que adaptarse a la evolución digital, es por ello que en la investigación se indagó a través de tablas: (a) los principales principios por modelos de la transformación digital, (b) la transformación digital por países y (c) la transformación digital por sectores de las pymes exportadoras. Como conclusión se tuvo que las pymes exportadoras no conocen a cabalidad cuan favorable es la transformación digital en su crecimiento y sostenibilidad más en estos tiempos de pandemia. La recomendación para los futuros investigadores es profundizar más en los diferentes modelos que tiene la transformación digital como también las herramientas ya que estos son el comienzo del crecimiento de las pymes exportadoras.

**Palabras clave:** transformación digital, estrategia digital, pymes exportadoras, modelos, cultura digital.



## **Abstract**

The research work had the objective of favoring SMEs to new international markets in order to apply new technological tools that provide support to the productivity process which implies competitive advantages that will facilitate the entrance to new markets with the purpose of promoting relevant information about the development of the digital reality. The methodological design was a narrative of topics which indicated that the information collected was from very reliable sources such as Scopus, ProQuest. The research results identified the processes by which the SMEs had to adapt to the digital evolution, that is why the research was investigated through tables: (a) the main principles by models of digital transformation, (b) digital transformation by countries and (c) digital transformation by sectors of exporting SMEs. The conclusion was that exporting SMEs are not fully aware of how favorable digital transformation is for their growth and sustainability, especially in these times of pandemic. The recommendation for future researchers is to delve deeper into the different models of digital transformation as well as the tools, since these are the beginning of the growth of exporting SMEs.

**Keywords:** Digital transformation, digital strategy, exporting SMEs, models, digital culture.

# I.INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrolló la realidad problemática el cual estuvo basada la investigación, formula del problema, justificación que respaldaron la investigación y objetivo general. Se utilizaron diferentes fuentes a base de datos como: Proquest, Scopus, Google Académico, EBSCO, entre otros.

La revolución tecnológica se ha experimentado en muchos aspectos afectando en el ámbito empresarial, Llorente enfatizo que la transformación digital representa a la transformación del negocio conllevando así que los productos y servicios con valor agregado para aprovechar así las nuevas tecnologías, para que así este genere un impacto directo en los resultados propuestos y una buena experiencia en sus clientes finales. (La transformación digital, 2016, p.9)

El proceso de la digitalización supone una mejoría para la competitividad de las empresas, pero particularmente en las pymes teniendo como foco principal la innovación en los métodos de gestión en las empresas. El cual digitaliza el desarrollo de las decisiones en las empresas apoyándose en los datos digitales. [...] A pesar de que el progreso de la competitividad que ofrece la digitalización el reto que esta supone no está libre de riesgos. [...] las pymes tienen una limitación de recursos y capacidades lo cual suelen esperar resultados de las inversiones de las empresas ya posicionadas para integrar estos habilitadores. (Sánchez, Pérez de Lema y Martínez, 2018, p. 45).

Muchas de las pequeñas compañías no cuentan con los recursos necesarios para poder adaptarse al mundo digital como también la falta de interés y apoyo por los gobiernos para poder ofrecerles una mejoría en sus negocios ya que es un rol muy importante en la economía de estos al momento de exportar sus productos. Como lo mencionó Montesinos las Pymes son empresas de gran interés para la economía ya que gracias a este tipo de negocio las relaciones sociales son mucho más estrechas.” (Blog inevery, 2017)

La transformación digital está afectando ampliamente a distintas industrias particularmente en los sectores de la salud, los bancos, fabricación, sector agrícola, minera y las telecomunicaciones; sin embargo, permite que la innovación y los nuevos modelos de negocio tengan un diseño de superación ya que la

transformación digital no se trata de adquirir e implementar tecnología sino más bien abordar gestiones como los recursos humanos, los procesos y la eficiencia empresarial. “Un estudio explora que la interrelación de las capacidades organizativas, la estrategia empresarial y la transformación digital tiene relación ya que se demuestra que la estrategia empresarial digital impulsará a las organizaciones hacia una nueva era digital.” (Abedin, Cerpa y Chew, 2018)

Por consecuencia la transformación digital está presentando desafíos en distintos niveles de Gobernanzas de datos, en proceso de cadena de suministros global y liderazgo colocando como prueba a la sostenibilidad de los modelos de negocios tradicionales, estos cambios en el mundo globalizado y digitalizado ha alterado el modelo de fusión en que la tecnología se fusiona en el entorno empresarial. (Sánchez, 2017)

La tendencia del uso de la tecnología ha impactado en distintos puntos como servicios, procesos y productos digitales que han manifestado ser eficaces en las organizaciones contemporáneas que buscan crear oportunidades en una economía Digital, la tecnología de la información en particular ha influido en el proceso de una sustentada desmaterialización en base de fenómenos de la liquidez y desagregación. (Resca, Za, Spagnoletti, 2013)

La justificación teórica de la investigación busco aportar al conocimiento, las diversas herramientas que se deben aplicar para un proceso de la transformación digital con el fin de enfrentarse a la adaptación de la realidad digital. Fernández indicó: “es fundamental acelerar la apertura de los negocios para resurgir en sus operaciones a través del uso de herramientas digitales que les permita acceder al nuevo sistema actual”. (La pandemia aceleró el proceso de transformación digital, 2020, p. 4)

Así mismo la justificación mitológica estuvo basado en el diseño narrativo de tópico, por otro lado, Creswell (2005) citado en Salgado (2007) enfatizo que el “objetivo es principalmente evaluar una serie de acontecimientos debido a un proceso de intervención” (p. 73).

Por otro lado, la justificación tecnológica de la investigación se basó que uno de los desafíos más importantes que atraviesan las pymes exportadoras es la transformación digital en los diferentes países.

Según los especialistas del Ministerio de producción (2021) mencionaron que el Perú solo el 21% de las empresas cuentan con capacidades digitales no obstante se encuentra en proceso de madurez digital, el cual es una problemática de nivel nacional para ello el gobierno ha optado en crear plataformas para las pymes exportadoras como KIT DIGITAL el cual permite el desarrollo, capacitación y participación de las empresas al sector digital.

Actualmente en cada país de Iberoamérica han creado su propia plataforma o programa por parte del gobierno para la mejora de las pequeñas y medianas empresas con el fin de que puedan capacitarse y tener una ideología acerca de la transformación digital. Se escogió este tema ya que hoy en día la transformación digital ha ido tomando un papel importante a través del tiempo y más en la actualidad. La digitalización ha abordado cambios de la modernización de los productos, servicios y distintos modelos que experimentan un valor agregado a las nuevas tecnologías para un buen servicio al cliente, es por ello que la mayoría de empresas están apostando al desafío de nuevas competencias. (Zagalejos, 2016, p. 11)

Los especialistas del GrupoCopesa (2020) comentaron que algunas empresas han tenido que reinventarse, buscando opciones en el mundo digital para llegar y hacer continuamente a los clientes potenciales que enfrentan las limitaciones de la crisis. (...), ante estos desastres, Visa ofrece una gama de programas y soluciones diseñados localmente para América Latina y el Caribe ayudando de esa manera a cuatro millones de micro y pequeñas empresas (MyPEs) por la crisis económica y la actual epidemia. (párr. 2, 4)

Zevallos y Ponce (2017) indicaron La nueva Economía ha protagonizado un cambio por medio de la tecnología de la comunicación e información (TIC) ya que se han desarrollado nuevos modelos donde las pymes juegan un papel más interesante por el cual las iniciativas empresariales tienen opción en el desarrollo más cercano a la subsistencia.

Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet y Welch (2013) detallaron la mayoría de las organizaciones desean transformar sus negocios, pero los ejecutivos no tienen claro cómo obtener los resultados, es por ello que carecen tanto en el lado gerencial para saber cómo impulsar la transformación a través de la tecnología, no existe ningún factor que impida la transformación digital, sin embargo, la falta de visión o sentido de las empresas y cultura limita avanzar.

Vera (2017) anunció que la principal actividad de la pequeña y mediana empresa es de gran importancia para el crecimiento del negocio. Sin embargo, la necesidad de estar en internet ha producido que estas nuevas labores sean igual de importantes, o más, que la venta del producto o servicio.

Las Pymes hoy en día son una fuente de importancia en la economía de los países porque al adaptarse a la transformación digital tienen muchas oportunidades de poder sobrevivir al mercado brindando un buen servicio a sus clientes finales, aumentando así el trabajo y haciendo que el país crezca económicamente. Cañele indicó: “las pymes juegan un papel importante en la provisión de productos y servicios esenciales a las personas durante esta crisis” (2020). Por otro lado, World Economic Forum precisó: “La importancia de la transformación digital es fundamental para un crecimiento económico entre una inversión en digitalización y el crecimiento del PBI”.

En cuanto la base de la realidad problemática se planteó en primera instancia el problema general. El problema general de la investigación fue: No se ha encontrado la clasificación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica, lo que ha limitado el adecuado conocimiento de las pymes exportadoras en su desarrollo y adaptación de la transformación digital. Los problemas específicos de la investigación fueron los siguientes:

- **PE1:** No se ha encontrado la clasificación digital de las pymes exportadoras Iberoamericanas por modelos.
- **PE2:** No se ha encontrado la clasificación digital de las pymes exportadoras Iberoamericanas por países.
- **PE3:** No se ha encontrado la clasificación digital de las pymes exportadoras Iberoamericanas por sectores.

Es por ello que, al no encontrarse estos puntos, el objetivo general fue: Clasificar la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamericanas. Por lo cual los objetivos específicos fueron los siguientes:

- **OE1:** Clasificar la transformación digital de las pymes Iberoamericanas por modelos.
- **OE2:** Clasificar la transformación digital de las pymes Iberoamericanas por países.
- **OE3:** Clasificar la transformación digital de las pymes Iberoamericanas por sectores.

## **II. MARCO TEÓRICO**



En este segundo capítulo se desarrollaron los trabajos previos, los cuales nos proporcionaron información para poder desarrollar dicha investigación proporcionadas en los últimos años, al igual que las teorías relacionadas al tema de investigación para una mejor comprensión.

Kats (2015) indicó que en Latinoamérica el uso y la adaptación de tecnología digital en la productividad es escaso e inexistente en las pequeñas empresas. En Latinoamérica destacan países que lideran el sector de emprendimiento Brasil con tasa de 17.2%, Argentina 15.9%, Colombia con un 23% y los países de alto nivel que son Alemania con 5.3%, India 6.6%, China 15.5% y Estados Unidos con 13.8%. Según informe GEM se señala que en América Latina las inversiones de emprendimiento son de \$1.67 en el año 2015; es por ello que se busca mejores iniciativas empresariales y financiamiento para su desarrollo.

Pierenkemper (2020) enfatizó que el 90% de todas las empresas de todo el mundo son pymes, por lo cual la digitalización se considera uno de los principales impulsores de innovación; sin embargo, el factor digital trata de mejorar la eficiencia, eliminar riesgos y aumentar márgenes con un buen nivel de rendimiento de la TD sean más factibles y para estimar los costos monetarios de implementar la digitalización en una empresa.

Los especialistas de la Cámara de Comercio Española (2017) indicaron como la elaboración se ha realizado en el marco de la comisión la presentación de las empresas que han abordado procesos de digitalización de los sectores tradicionales. En una estadística se evaluó que la madurez digital en España se efectúa que el 75% de las microempresas solo tienen conexión a internet y el 30% de cuentan solo con una disponibilidad de página web. Se muestra que la proporción de las microempresas en las exportaciones continúan por debajo de la medida de las economías de Europa por la dificultad del acercamiento digital.

Morokanyane, Grace y Really (2017) precisaron en un estudio descriptivo de la transformación digital (DT) para demostrar cómo las organizaciones y las industrias han adoptado las tecnologías digitales, un estudio realizado en Harvard business review analytics services reveló que el 50% de los líderes empresariales y

tecnológicos indicaron que su organización estaba perdiendo oportunidades de negocio habilitadas por nuevas tecnologías. Se han utilizado artículos de otras fuentes y conferencias académicas; también se desarrolló una matriz de áreas claves centradas en concepto de la DT y digitalización de las pymes. Se ha identificado las brechas durante el proceso de la transformación digital (DT), es importante ya que ello mejora la eficiencia y ahorrar costos, tal investigación tendría un impacto tanto en la teoría como en la práctica.

Klagges, Klagges y Irarrazabal (2018) analizaron el efecto de la descripción de Latinoamérica en el desarrollo emprendedor y las variables que influyen en los procesos, se indicaron que las pymes son muy numerosas en Colombia y Perú, de acuerdo con unos estudió las pymes exhiben poca exportación directa señalando que la participación de las pymes en la economía formal son Argentina con un 8,4% de exportaciones, Ecuador 15,9% Brasil 12.5% y Perú 2%; siendo así que las pymes exportadoras incorporan mayor tecnología en sus productos. Los estudios concuerdan que existe la falla del sistema en el mercado destacando como un obstáculo para acceder a financiamiento, falta de conocimiento tecnológico, inversión y ausencia por la falta de apoyo de las políticas gubernamentales.

Ángel (2019) estudiaron la competitividad de las pymes colombianas y el impacto de las relaciones de transformación digital. Utilizó los protocolos instrumentales y técnicas de la investigación documental, empleando el análisis de las fuentes documentales, el cual permitió plantear y desarrollar la teoría de la investigación. Como resultado del estudio se concluyó que hay una conexión entre la competitividad y el desarrollo de la transformación digital de las pymes. Asimismo, recomendó que es importante que se profundicen los procesos internos mediante planes que motiven y capaciten a los empleados sobre las tecnologías, lo cual beneficiaría a las empresas ayudándoles a enfrentar los cambios.

Los funcionarios de la Cámara Comercio de Santiago (2019) realizaron un análisis junto a PMG diseñado para medir la madurez de la transformación digital en las pymes donde señala que 5 de cada 10 empresas se encuentran en los niveles primarios, por eso se indicó que la omnicanalidad es decir la interacción del cliente con el canal de las empresas es frustrante por muchas empresas ya que casi una de

cuatro empresas ofrece la omnicanalidad a sus clientes tanto en nivel de las pymes y medianas empresas.

Barann, Hernán, Cortez, Chasin y Becker (2019) estudiaron el efecto del procedimiento de la transformación digital para las pymes hacia una alta orientación y oportunidades digitales que puedan tener planteando una ruta de digitalización. Utilizaron como muestra una encuesta con 417 organizaciones que han demostrado que un gran porcentaje de las empresas poseen con una madurez DT de nivel medio y están en proceso de la transformación digital en sus empresas, una gran parte de las pymes todavía no puede considerarse como innovadores por falta de capacidad personal, habilidades y financiación. Como resultado del estudio concluyeron que los procedimientos de la transformación digital (DT) en las pymes tuvieron un efecto exitoso, además fue un resultado para alentar a las pymes a armarse con este método para el futuro. Asimismo, recomendaron que en el futuro se evalúe el desarrollo de un método para identificar temas de DT en niveles de madurez que permitan las evaluaciones prácticas de la digitalización.

Pelletier y Cloutier (2019) estudiaron el efecto de explorar las diferentes percepciones relacionadas con la tecnología de la información (TI) y la transformación digital problemas dentro de un ecosistema que incluye emprendedores, especialistas en la tecnología de la información (TI) y socioeconómicos profesionales de apoyo. Por lo cual el estudio empleó un enfoque de mapeo conceptual. El GCM es un enfoque basado en métodos mixtos (cualitativo/cuantitativo). Como resultado del estudio se concluye que la transformación digital de las pymes requiere esfuerzo mayormente no equipado para hacer frente a los requisitos comerciales, tecnológicos y gerenciales. Así mismo recomendaron mejorar condiciones para que se desarrollen programas que apoyen el cambio digital entre las pymes.

Schiavi, Momo y Macada (2020) aplicaron la investigación cualitativa descriptiva realizando un estudio para examinar la capacidad de innovación basada en tecnología, capacidad de desarrollo y operaciones en todas las empresas por el cual se explora diferentes modelos de negocios. De acuerdo con el resultado se analizó la estrategia de los modelos de negocios innovadores que son el desarrollo

tecnológico, operaciones gerenciales y transacciones siendo el uso de la nube tecnológica y plataformas digitales que ha permitido a las empresas cambiar sus estrategias y modelos de negocio.

Ametic (2020) tuvo como objetivo realizar un seguimiento basado en métricas e indicadores del desempeño digitales basados en datos. En Europa se estima que la digitalización ha reducido un 20% en costes de administración pública y se va ampliar en las industrias hasta un 20% es por ello que se acoge a las actividades tecnológicas como un factor de crecimiento económico; además que se aprobó el programa “agenda digital para España” con el fin de beneficiar a las pymes a impulsar el desarrollo de la internacionalización.

Erazo (2020) estudió el efecto de la transformación digital de las pequeñas empresas en el sector de alimentos en Bogotá, Colombia. Utilizó como muestra el enfoque descriptivo para que las pymes puedan identificar los desafíos y obstáculos que enfrentan para sacar conclusiones estratégicas a favor de este grupo de empresas. Como resultado del estudio se concluye que existen importantes desafíos a los que se enfrentan las pymes a la hora de concienciar sobre la transformación empresarial. Dado que es importante comenzar un tema sobre transformación digital, siempre debe monitorear las sugerencias futuras para los documentos propuestos y así aprovechar en difundir los conocimientos básicos del marketing digital a los microempresarios que tienen el interés de innovar en sus negocios.

Dethine, Enjorlras y Monticola (2020) enfatizaron que las pymes generalmente invierten en tecnología de forma oportunista, sin planificar una estrategia digital global adaptado en un enfoque de corto plazo manifestando un desarrollo incremental más que una transformación que acentúa la ampliación de una creación de valor asociada a la transformación digital de todas las empresas, es por ello que las pymes necesitan orientación para desarrollar su estrategia de digitalización con el fin de mantenerse innovando en los avances tecnológicos.

Matt, Modrak y Zsifkovits (2020) desarrollaron un estudio exploratorio para apoyar a las pymes en la introducción de la industria 4.0 y los desafíos, oportunidades y requisitos que necesitan para el crecimiento. Se utilizaron como

muestra 55 documentos de los cuales 25 son contribuciones a conferencias reales. Como resultado del estudio se halló las principales limitaciones para las pymes; los métodos, herramientas y recomendaciones de acciones para apoyar a las pymes indicando tres fases para la derivación de medidas basadas en la tecnología de la información y comunicación (TIC) para la fabricación más inteligente, modelos organizativos más inteligentes, proceso y modelos de negocios para que se pueda poner en práctica las hojas de ruta.

### **Pymes exportadoras**

Urmeneta (2016) menciona que las pymes exportadoras son las empresas que realizan trámites en aduanas con el fin de realizar sus envíos fuera del país. (p.139)

Frohmann, Mulder, Olmos y Urmeneta (2016) mencionaron que las empresas exportadoras pueden ser las grandes empresas y pymes exportadoras (pymes). Pymes las cuales tienen un número máximo de trabajadores o los cuales no excedan un límite de las ventas totales. Un promedio de los empleos de las pymes es de 160 trabajadores y el promedio límite con respecto a las ventas es de US \$6.3 millones en el 2014. (p.16)

Los especialistas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s.f.) definieron: “Es un régimen aduanero el cual autoriza el acceso de salida del país de mercancías nacionales o nacionalizadas con el fin de ser usado o consumido de forma definitiva en el exterior.”

### **Transformación digital**

Cascas (2016) señaló que la digitalización es un beneficio para las industrias a fin de crear nuevas experiencias en los clientes e incluir metodologías de herramientas de análisis, modelos de negocios y recopilación de información hacia una innovadora era digital. (p.39)

Solis y Littleton (2017) mencionaron el desarrollo de las innovaciones tecnológicas, la inversión, la mentalidad y modelo empresarial como también las operaciones para mejorar el trabajo, competitividad, el ofrecimiento de nuevos valores y relevante para los clientes, empleados en una economía digital que va en constante evolución. (...) Los cambios requieren una visión e innovación no sólo para

adaptarse, sino que también establecer nuevas propuestas de valor y ventaja competitiva en la economía dinámica. (...) Las empresas deben mirar más allá de las tecnologías e impulsar la innovación empresarial como también con un enfoque centrado en el ser humano. Las empresas también deben explorar las futuras tendencias tecnológicas para que así se conviertan en empresas de tecnologías.

Gobel y Chicote (2017) precisaron la transformación digital no es proceso lineal, mencionaron que se caracteriza por una coexistencia entre instrumentos, análogos, procesos y prácticas que tiene un reemplazo parcial y desplazamiento incompletos que facilitan las conexiones entre distintos objetivos sosteniendo el potencial de una relación más simétrica. (p. 21)

Gregory (2019) mencionó que la transformación digital es un proceso donde las tecnologías digitales crean respuestas estratégicas en las empresas que tratan de variar su innovación de valor a la vez que se gestionan los cambios estructurales y barreras organizativas que afectan a los resultados positivos y negativos de este proceso. (p.1)

### **Etapas de la transformación digital**

Solis y Littleton (2017a) indicaron como se documentó en las seis etapas de la transformación digital, cuando las empresas se enfocan e invierten en las tecnologías que afectan positivamente las nuevas expectativas, preferencias y comportamientos de los clientes y empleados haciendo a la empresa más competitiva y en su crecimiento. (p.5)

De acuerdo con Solís y Littleton (2017b), explicaron que las etapas de la transformación digital son:

- **Negocios tradicionales:** las organizaciones llevan a cabo con un legado familiar el criterio de los clientes, procesos, modelo de negocio y la tecnología, pensando que es la solución a la relevancia digital.
- **Presente y activo:** la experimentación está impulsando la alfabetización digital y la creatividad en toda la organización, con el objetivo de mejorar y ampliar los puntos de contacto específicos y procesos.

- Formalizado: los experimentos se llevan a cabo a propósito, se realizan a un nivel más favorable y autorizado. A medida que la iniciativa se vuelve más audaz, los agentes de cambio buscan apoyo administrativo para nuevos recursos y tecnologías.
- Estratégico: la investigación y el trabajo compartido adoptan el poder de la colaboración de grupos de personas al colaborar con nuevas hojas de ruta estratégicas que planifican los esfuerzos y las inversiones en innovación digital.
- Convergencia: se configura un equipo especializado en transformación digital para orientar a los clientes hacia la estrategia y operaciones hacia sus objetivos comerciales
- Innovadora y adaptable: la transformación digital se está convirtiendo en una forma de hacer negocios, ya que los líderes y estrategias reconocen que el cambio es constante. (p. 8)

Berghaus y Back (2016), definió que las etapas de madurez se relacionan con los siguientes:

- Promoción y apoyo: en esta etapa se relaciona principalmente con la priorización estratégica, un trabajo flexible y apoyo en la gestión de la transformación digital. (p.6)
- Crear y construir: la innovación digital juega un papel destacado tanto en el nivel estratégico como en la innovación del producto, destacando la promoción de la tecnología digital, innovación y evaluación de las nuevas tecnologías. (p.7)
- Comprometerse a transformar: una empresa que esté dispuesta a percibir la digitalización como un cambio más radical para su organización, necesita definir las funciones y responsabilidades de todos, como en la creación de un plan estratégico para el proceso de transformación donde la empresa esté a la disposición de seguirla. (p.8)
- Procesos elaborados y centrados en el usuario: está relacionado con una variedad de dimensiones. [...] El enfoque de la innovación involucra a los usuarios en personalizar sus experiencias y procesos del cliente, basándose en datos de uso y en el mejoramiento del proceso mediante la determinación de objetivos medibles. (p.9)

- Empresa basada en datos: se relaciona en recopilar, analizar y comprender datos de los clientes en los negocios, como también en el proceso y utilización de indicadores que sean medibles para establecer objetivos o tomar decisiones. (p.9)

### **Modelos de la transformación digital**

Schallmo, Williams y Boardman (2017) Proporcionaron una hoja de ruta basados en los enfoques de los Modelos de negocios de la TD en continuación:

- Realidad Digital: Se emboza el modelo comercial existente junto con un análisis de valor agregado y encuestas de los requisitos del cliente. Esto proporciona una comprensión de la realidad digital en las empresas.
- Ambición Digital: Con efecto a la realidad digital, estos objetivos se relacionan con el tiempo, finanzas, espacio y calidad, ya que estos objetivos deben considerarse para el modelo de negocio y sus elementos.
- Potencial Digital: Dentro de la fase de potencial digital se establecen las mejores prácticas y habilitadores para el DT. Esto sirve como punto de partida en términos de potencia digital y el diseño de un futuro modelo de negocio digital.
- Ajuste Digital: La fase del ajuste digital analiza las opciones para el diseño de un futuro del modelo digital, que se evalúan con un modelo de negocio existente, cumpliendo requisitos del cliente y objetivos comerciales.
- Implementación Digital: Incluye la implementación del modelo de negocio digital y el diseño de una experiencia con el cliente digital y una red de creación de valor digital que describa la integración de los socios.

Según Gill y Vanboskirk (2016) indicaron que han tenido que abordar desafíos complejos para alcanzar los niveles como abordar desafíos culturales, organizativos, técnicos y de conocimientos por el cual presentan el modelo integral de la Madurez de la transformación digital (TD) que tiene 4 niveles:

- Escépticos: Son firmas tecnológicas inclinadas más allá en el servicio financiero y sector público, tienen una experiencia limitada de canales de ventas online y acceden a pocos programas tecnológicos.



- **Adaptadores:** Los adaptadores tienen mejor eficiencia digital que los escépticos, están dispuestos a invertir un sistema CRM o una plataforma de comercio electrónico para alcanzar una ambición digital.
- **Colaboradores:** Están más identificados en los segmentos para colaborar interna y externa que permite la práctica e innovación digital, desarrollan la capacidad cultural y alineación para garantizar el éxito. El 95% de los colaboradores enfatizan la experiencia general del cliente y su desempeño en cualquier canal digital.
- **Diferenciados:** Ellos combinan una visión de transformación, junto con una inversión para nuevas oportunidades. El desarrollo de una cultura digital es una de las importantes capacidades que manejan, es un nivel desarrollado en funciones y marketing directo incluida en gestión de proyectos.

Según Marulanda, López y López (2016) señalaron que el Modelo de la cultura es una nueva generación siendo un foro que guía a los líderes y las organizaciones digitales dirige hacia nuevas propuestas de valor de los clientes y competencias se definen en tiene cuatro fases en cual son:

- **Conocimiento digital:** Se tiene la capacidad de desenvolverse en la economía digital
- **Cultura organizacional:** Se define como valores compartidos, valores culturales y motivaciones entre otros
- **Comunicación digital:** Tiene la capacidad de relacionarse y colaborar de forma con herramientas digitales
- **Innovación y el cambio:** Son estrategias para una mejora en valores, creencias y pensamientos.

### **Procesos de la transformación digital**

La revolución digital ha avanzado de manera rápida tanto para las pymes como los clientes el cual los clientes han tenido que adaptarse poseyendo más información buscando mayor valor y una experiencia más satisfactoria lo que implica a las empresas evolucionar culturalmente y tecnológica para la creación de una estrategia digital. Según Bloomberg, J. (2018) mencionó que el impacto de la transformación digital se ha dividido en tres partes fundamentales para el inicio de la TD, el término

digitalización, digitalizado y transformado tienen matices diferentes, para el proceso de la TD

**Digitalización:** Se basan en proceso de formato digital para optimizar los procesos, muchas de las pymes indicaron que se han digitalizado justificando que han eliminado o reducido casi al 100% el papel almacenado la información de manera digital y en vez de procesos manuales han creado modelos digitales bajo notación basados en papel para ser ejecutados con aplicaciones que resuelven la cadena de tareas. (Bloomberg, J, 2018, p. 2)

**Digitalizado:** Según Bloomberg, J, (2018) señalaron la digitalización se enfoca en el uso de la tecnología para un cambio y proporción siendo así el proceso que todas las pymes el cual deben aplicar, en el rediseño las pymes inician con la digitalización de procesos dan a conocer la aplicación de los procesos digitales en los procesos más productivos y eficientes con mayor satisfacción del cliente en la experiencia digital por lo cual permite utilizar la información para optimizar los resultados creando nuevos ingresos, experiencia al cliente y optimizar coste. (p. 3)

**Transformación digital:** La TD se encuentra más enfocado en las pymes que ya se encuentran 100% transformadas creando nuevos diseños de negocios mediante el uso de la tecnología ya que no solo optimizan o insertan tecnología; sino va más allá modificando el modelo de negocio renovando la cadena de valor, creando productos y servicios para los procesos de replanteamiento de negocios. (Bloomberg, J, 2018, p. 5)

## **ENFOQUE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

La Transformación digital no es solo enfocado en la tecnología; ya que el 75% es cambio de las personas, influye también en el cambio de la cultura digital, tuvo un aceleramiento y avance en los clientes donde realizaron un cambio de visión global con más conectividad en la tecnología

**Modelo de negocio:** Bican y Brem (2020) comentaron que un sistema de actividades interconectadas e independientes determinan la forma en que la

empresa hace negocio con sus clientes, socios y proveedores. Como también verse como una optimización de recursos mejorado a través de tecnologías digitales. (p.2)

**Visión y liderazgo:** Sainger (2018) comentó esta perspectiva cambiante muestra que la visión del líder es impulsar al éxito y el crecimiento de una organización adoptando todas las formas de cambio. La transformación digital es imposible sin los líderes que sientan las bases y involucren a las partes interesadas en acción. (p.3)

**Personas y procesos:** Kö, Fehér y Szabó (2019) indicaron que la transformación digital se considera un proceso cada vez más importante para las organizaciones de hoy y constituye la base de la supervivencia empresarial. El auge de la tecnología digital en nuestra sociedad, impulsará cambios en la cultura organizacional, las personas, procesos comerciales y modelos comerciales. (p.371)

**Experiencia del cliente:** Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah y Elidjen (2019) estudiaron la experiencia del cliente que aporta un nuevo ecosistema a la industria al interactuar con los clientes, principalmente a través de interacciones omnicanal. Como resultado, los clientes pueden tener un impacto significativo en su negocio como cliente al compartir en una plataforma digital. (p.1752)

## **FACTORES IMPULSORES QUE ACELERAN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:**

A comparación de los años anteriores muchos consumidores han perdido el temor a la compra online, por ello muchas pymes han encontrado un internet aliado y de esa manera optimizar sus procesos. Fernández (2020) comentó en la actualidad las herramientas digitales como backup, cloud de ofimática e intercambio de información mantienen la productividad de los trabajadores, como también las distintas plataformas de redes o videoconferencias las cuales mantienen coordinación dentro de la empresa, puesto que es necesario para que se reactive eficientemente los negocios. (p. 2)

Muchas empresas se han acelerado en la digitalización el cuales son divididos en ocho tendencias actuales que en futuro se estarán aplicando:

**Asistentes digitales con voz.** Según Castello, (2020) menciona que la adaptación dinámica de la interacción a las necesidades preferenciales de cada usuario las personas interactúan con los nuevos ordenadores de los dispositivos informáticos en relación con los altavoces inteligentes y asistencia virtual como Amazon o asistente google o alexa, Inteligencia artificial. Este sistema nos permite determinar si los que no están hablando de manera digital son personas o un programa entrenado para emitir emociones humanas como los asistentes de voz se volverán emocionales y podrán identificar las respuestas de los usuarios con más empatía. (p. 7)

**Inteligencia artificial.** Según Torres, Villafuertes y Torres, (2021) mencionaron que existe una relación muy estrecha con el agente inteligente que actúa para percibir su entorno y planificar sus objetivos e interactúan con humanos o artificiales. Este aplicativo tiene el propósito de crear máquinas que presenten las capacidades del ser humano resolviendo los problemas en muchos ámbitos comerciales.(p, 329)

**Internet de las cosas (IoT).** Según Muñuzuri, Onieva, Cortez y Guadix, (2020) comentaron que resulta atractivo para algunos consumidores que las pymes puedan implementar este sistema dependiendo el tipo de sector, ya que este sistema es más utilizado para las empresas que cuenten con productos o artículos inteligentes.

**Automatización de procesos robóticos (RPA).** Según Vaggelas, G y Leotta, C. (2019) enfatizaron el proceso en donde las pymes utilizan el software y hardware para lograr resultados fijados con el fin de reducir costos y optimizar los recursos de la organización del sistema que ayuda a la información del cliente reduciendo los tiempos.

**La migración multi-nube.** La aceleración del número de empresas que están utilizando ha aumentado para el inicio del traslado de datos a la nube, es el movimiento de datos de modo digital con un mejor rendimiento, reducir riesgos y velocidad. Vaggelas, G y Leotta, C. 2019, p. 359).

**Comercio Autónomo (E-COMMERCE).** El crecimiento en los retail ha crecido con respecto a las máquinas de tecnología de QR rode, pagos online y mediante compras en línea por los consumidores.

Jiménez y Camila (2020) compararon cinco herramientas digitales las cuales son: comercio electrónico, big data, computación en la nube, software de planificación de recursos empresariales y tecnología de radiofrecuencia. El uso de estas herramientas está generalizado y más del doble que el de las microempresas. Para hacerse una idea, el 20% de las pequeñas empresas realizan pedidos en línea, a comparación de las multinacionales las cuales el 44% comercializan por internet. (p.25)

**Blockchain:** Según Jiménez (2019) señalo que existe una relación con las criptomonedas destinado a las grandes empresas o multicanales, este sistema es usado por el sector financiero mediante la descentralización de los procesos realizando las transacciones y compras online influyendo además los contratos inteligentes que brindan seguridad. (p, 64)

**Fintech:** Este sistema es una tendencia en la banca digital relacionado a los pagos y transacciones de banca online de materias primas, monedero digital, apps móviles y financiación colectiva. Las grandes empresas financieras están utilizando este sistema reduciendo costos, se denominan compañías tecnológicas ofreciendo servicios financieros al margen de las grandes compañías. Alt, Beck y Smits (2018a) comentaron: “Las tecnologías, el segundo elemento del término Fintech, es la base de la gestión de procesos financieros”. (p.1)

En el factor externo Shatilo (2020) mencionó que para evaluar las capacidades a largo plazo de una empresa es importante el diseñar la organización [...] como también en la capacidad de adaptarse al cambio, por el cual hay muchos sectores relacionados a la transformación digital que desean lograr un desarrollo con la aplicación de herramientas digitales (p. 89) por lo cual los siguientes autores nos indicaron:

Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabián y Haenlein (2019) describieron: “La transformación involucra varias áreas funcionales, las cuales incluyen el marketing, sistemas de información, innovación, gestiones estratégicas y operaciones.” (p.3)

Berghaus y Back (2016a) indicaron la transformación digital altera simultáneamente a distintas áreas de las corporaciones por lo que hay diferentes partes involucradas en el concepto de una estrategia de transformación, como, por ejemplo, marketing, tecnología de la información y comunicación (TI), desarrollo de productos, estrategias o recursos humanos (RRHH). (p. 2)

**Sector de servicios:** Stoshikj, Kryvinska y Strauss (2016) mencionaron que el servicio tiene como objetivo explicar qué son los sistemas de servicio, la forma de interacción y evolución mutuamente, el papel de las personas, la tecnología, propuesta de valor e información compartida en el sistema. Es por ello que se podría entender y registrar los servicios y utilizar el conocimiento para su mejora en los objetivos empresariales y sociales. (p. 215)

La cultura, la experiencia, el capital intelectual y las gobernanzas de estos procesos se están sometiendo a unos cambios intensos y permanentes donde mejoraría innovando la prestación de servicio públicos, simplificando los canales de relación con la ciudadanía con un desafío transnacional para establecer la hoja de ruta de la transformación digital. (Sanz, 2015, p 98)

Por lo cual la desaceleración de la economía muestra que los gobiernos Iberoamericanos afrontan el desafío de transformar la economía y participar en la era digital ya que no solo se trata de crecimiento; sino también de riesgos que se debe considerar con interés. (Kats, 2015)

Huichalaf (2016) añadió que en Chile se firmó el decreto de “Agenda digital 2020” para el desarrollo digital por el cual tiene como finalidad reducir la desigualdad e indicaron tener un 90% de hogares y 100% escuelas públicas con un internet de banda ancha (wifichilegob) para optimizar una mejora ya que hoy en día existe una deficiencia en el acceso de la tecnología.

Los especialistas de La cámara de Comercio (2019) manifestaron que en Colombia se creó el ecosistema emprende que unen emprendedores corporativos, fondo capital de riesgo y el gobierno adelantó una agenda internacional de atracción de inversión y empezará a realizar capacitaciones a través de iniciativas de

“empresario digital” y realizarán estrategia de gobierno nacional entre alianzas con las principales cámaras de comercio y gremios para acompañar a las empresas mediante asistencia técnica para una ruta hacia la transformación digital.

**Sector financiero:** Fernández de Lis y Urbiola (2018) indicaron la transformación digital aparte de incluir nuevas ganancias de eficiencia en la operatividad de las entidades, ha transformado significativamente el modo de interactuar con los clientes, dando lugar a nuevos servicios y modelos de negocio, como también la reducción de barreras de entrada que hacía del sector financiero un mercado cerrado. La transformación digital altera profundamente la estructura en el sector empresarial, las empresas que están siendo conocidas como Fintech están entrando a competir con el servicio financiero. Fomentar la competitividad en condiciones iguales haciendo que los accesos en los datos sean recíprocos. (p. 3, 11, 12)

Alt, Beck y Smits (2018b) citó a Arner et al. (2016), basado en la evolución de las tecnologías financieras, el término “Fintech” significa todas las aplicaciones que utilizan la tecnología de la información y la comunicación (TI) analógica y principalmente digital para ofrecer soluciones financieras (p.1272)

García (2019) indicó que la transformación digital ha sido desarrollada a lo largo de estos últimos años ha llevado a que los bancos modifiquen su modo de pensar, con la finalidad de adaptarse al nuevo mercado de clientes de las plataformas digitales. (p.141)

Ríos (2019) dijo que el mejor avance tecnológico que han brindado las entidades financieras dentro del mercado peruano son el Bcp, Interbank y el BBVA Continental que están utilizando este formato, los demás van avanzando de manera lenta y otras no han empezado a utilizar la digitalización es por ello que irá desapareciendo en mediano plazo.

**Sector agropecuario:** Sobre el tema Trendov, Varas y Zeng (2019) mencionaron el desarrollo sostenible de la agricultura genera beneficios económicos, a través de un aumento de la productividad agrícola de la rentabilidad y sostenibilidad, la digitalización en el sector agrícola es escasa ya que las zonas urbanas tiene el ecosistemas digital más desarrollada a comparación de las zonas

rurales ya que la cobertura es limitada, La FAO ha asumido la responsabilidad de apoyar a los gobiernos a disminuir las brechas digitales en el sector, ya que el acceso de la transformación digital ofrece ventajas positivas a pequeñas empresas agrícolas y negocios rurales a vincular con los proveedores y tener acceso a capacitaciones y servicios financieros para llegar hacia el cliente y mercado, las pequeñas empresas en escala tienen dificultades por la falta de orientación para fomentar la agroempresarial digital.

Morales, Reyes y Montealegre (2015) destacaron la innovación del desarrollo de la tecnología agropecuario en el sector rural cuenta con mucha desigualdad y una baja productividad en América Latina, es por ello que se busca el crecimiento y la igualdad con modelos productivos que ayuden a transformar de forma positiva, los países como Argentina y Brasil tienen una mayor productividad en el mundo en este sector.

Los especialistas de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2020) indicaron que en América Latina y el Caribe se apreció un aumento de crecimiento de sostenibilidad del e-commerce, destacando los casos como Argentina con el 29% de crecimiento, Chile con 28% y Brasil con el 26%. Se realizó un estudio en las organizaciones de Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) llamada Blockchain con sesenta proyectos que se está utilizando en el ámbito de la agricultura con la de pequeños exportadores y productores mexicanos, apoyada por BIDLab, brinda una plataforma para la innovación y el beneficio público y privado.

**Sector textil:** Los especialistas de Expotextilnews (2017a) indicaron al comité textil de la sociedad nacional de industria que se llevó a cabo un estudio de la cadena textil el cual tuvo como objetivo brindar orientación para el crecimiento de la productividad y herramientas estratégicas para el desarrollo de las pymes exportadoras. Las exportaciones del sector textil han disminuido en estos últimos tres años indicando una baja a comparación de nuestros competidores de Indonesia, China y Vietnam, la manufactura enfrenta desafíos por la digitalización usando las herramientas diseñadas como la transformación digital, modelos de negocios e innovación.



Los especialistas de Expotextilnews (2017b) comentaron en el sector textil está muy conectado con la tecnología para una oportunidad comerciales y buscar soluciones con el consumidor, es por ello emplean recursos de mercadotecnia en los tics por ventas virtuales y físicas, la gran mayoría de las pymes desarrollan esta innovación para permanecer en el negocio.

Los especialistas de la comisión económica para América latina y el caribe (2020) comentaron que el sector muy afectado fue la industria de la manufactura por la crisis actual en México las actividades de las industrias textil se disminuyeron un 10%, los sectores más afectados han sido el calzado y cuero con un -29.50%, también en argentina disminuyó la producción industrial con un 27.4%, en cambio el rubro de alimentos se elevó, en Colombia fue un descenso de 37.8% con una gran baja de exportación. En Perú la producción de la industria textil se redujo un 21.4% y la fabricación de bienes declinó con un 47.9%.

Los especialistas de la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) (2015) realizó una encuesta internacional por Ernest y Young de 12 países y se comprueba que el 50% de las empresas aprecian aplicaciones en la nube solo son la digitalización en las pymes del sector textil son destacadas en la cadena productiva, llamado como "time to market" brinda productos en el mercado en una fabricación virtual, señalando que la tecnología mejora la comercialización y la calidad al cliente a nivel de procesos, productos y modelos de negocio. (p.13)

**Sector calzado:** Peña, Mendoza y Ortega (2020) indicaron que en Colombia como en Ecuador, la industria del calzado ha demostrado que ciertos sectores son importantes para transformar la productividad hacia la competencia y el cambio tecnológico. En la industria del calzado, los cambios tecnológicos avanzan rápidamente y van acompañados de cambios en la innovación. Asimismo, la competitividad incluye empresas que continuamente innovan para mantener o incrementar su participación frente a otros competidores en el mercado. (p.6, 7)

#### **Por otra parte, la clasificación de los avances tecnológicos en Iberoamérica:**

**Perú:** Los especialistas de la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE) (2020) mencionaron que entre los países de Latinoamérica Perú se encuentra en

sexto lugar del ranking en el mercado de E-commerce con el 1.27% en el comercio electrónico. Por lo cual se estima que para el 2022 se puede alcanzar un promedio favorable. (p.15)

Fernández (2020) indicó según informe de la dirección de digitalización y Formalización del Ministerio de producción del país de estimó que el 33% de las pymes comenzaron un proceso y desarrollo de la digitalización en actividades, el 23% llevó a cabo la publicidad por vías redes de sus productos, por lo cual el 15% efectuó sus ventas por medio del E-commerce. (...) El nivel de adopción digital es pequeño con respecto a las pymes, se espera que este año se note un mayor crecimiento. (párr. 9)

**Chile:** Según Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley (2015) señalaron en Chile el 22% de las empresas indican tener un plan estratégico hacia la transformación digital y el 48% tienen un plan de corto plazo en duración de tres años, por ende, el análisis a nivel global señala que la mitad de las empresas poseen deficiencia para abordar la revolución digital.

**México:** Espinoza, (2015) explico entre los países de Latinoamérica se resalta que México se encuentra en un segundo lugar con una mejor tasa de crecimientos en el ámbito digital por el cambio de innovación y la eficiencia de un potencial alto utilizaron la estrategia de Waltermar adoptado en una experiencia de compra omnicanal con una propuesta de valor acorde a sus necesidades. (p.20)

Estrada, Cano y Aguirre, (2018) indicaron que las pymes en México han representado un sector de crecimiento en la contribución de la producción en un estimado de 32% del Producto bruto Interno (PBI), referente al desarrollo tecnológico y la innovación se menciona que las pymes no cuentan con recursos necesarios para iniciar proyectos de innovación tecnológica. (p.3)

**Colombia:** Los especialistas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2017) informó La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) es importante la labor que tiene el país y que los empresarios se vuelvan digitales, es por eso que proporcionaron una ruta de "Transformación Digital"

como una estrategia y un plan de mejoramiento en la productividad de sus empresas y la competencia del país. Las bases del trabajo son: economía digital, gobierno digital, talento digital y ecosistema digital. (p.1)

**Brasil:** Ferrari y Cecato (2018) comentaron que las MIPYME en Brasil el 65% es responsable de generar empleo formal. El 70% de las pequeñas empresas están distribuidas en el interior del país, lo cual ayuda a divulgar las políticas públicas para promover ingresos financieros y la mejora de la calidad de vida. (p.120)

Alcaraz, Cadavid, González, Jamil y Chong. (2019) percibieron los beneficios de la transformación digital en las organizaciones, se verifican algunas barreras internas (dificultades). La estructura organizacional (falta de flexibilidad), los factores culturales, los altos costos de inversión en el nivel operativo y la falta de percepción de sus retornos fueron señalados en la investigación como los principales problemas internos iniciales en el proceso de adopción de la transformación digital (TD). (p.20)

**Argentina:** Alide (2020) sustentó el gobierno ha presentado el programa “Pyme Plus” para que las pymes puedan acceder a un financiamiento ya que las micro y pequeñas empresas no han sido beneficiadas; por lo cual el estado está brindado este beneficio a través de un subsidio del 24% destinado a todas las pymes. (p.10)

**España:** Dominik, Modrák y Helmut (2020) indicaron que la comisión europea apoya directamente a las PYME proporcionándoles financiación directa e indirecta para incrementar su capacidad de innovación a través de Horizonte 2020. (p.4)

**Portugal:** Costa, Soares y Pinho (2020) señalaron que las pymes ven la plataforma digital como una herramienta potencial que aporta muchas oportunidades actualizadas al mercado exterior, facilitando la internacionalización y el emparejamiento. Por lo tanto, esta nueva característica tiene el potencial de convertirse en un mercado para colocar ofertas y oportunidades de mercado. (p.12)

**Uruguay:** Macri y Garagorry. (2018) indicaron diseñar una estrategia digital que significa conocer su mercado y su público objetivo. Pero también requiere que los emprendedores tengan los conocimientos necesarios para utilizar herramientas

digitales. Esta inversión en digitalización requiere que las empresas desplieguen recursos adicionales, pero no siempre están disponibles. (p.18)

### **III. METODOLOGÍA**

Este estudio se desarrolló a partir de artículos científicos que buscan profundizar el conocimiento a través de información tipo y diseño de investigación que se utilizó, se precisaron las categorías, subcategorías y criterios; el escenario de estudio y participantes de la investigación, la técnica e instrumento para recolección de datos, los procedimientos para recopilar la información, el rigor científico, método de análisis de información y los aspectos éticos basados a nuestra investigación. Creíble para explicar mejor la transformación digital en las pymes de Iberoamérica, es por ello que esta investigación fue de tipo aplicada con diseño de narrativa de tópicos, explicando de qué manera la transformación digital afectó a las pymes en estos tiempos de pandemia.

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada. Lozada (2014) menciona que la investigación aplicada tiene como meta generar el conocimiento con la aplicación directa y a mediano plazo, tanto en lo social como sector productivo. Presentando así un gran valor añadido al uso de los conocimientos adquiridos en la investigación básica. (p.35). Por otra parte, Astete y Muñoz (2016) explicaron que la investigación también tiene como nombre práctica o empírica, el cual su caracterización es buscar la aplicación y utilización del conocimiento que se necesita.

Esta investigación está vinculada con la investigación básica dependiendo de los resultados y avances, por lo cual se aclaró que se debe percatar que este tipo de investigación necesita de un marco teórico. (p.6) Se decidió realizar un estudio de investigación aplicada ya que el proceso de la búsqueda se definió por las preguntas específicas y además se busca conocer los procedimientos del avance digital de las pymes exportadoras, de tal forma va a contribuir en el desarrollo del crecimiento de las pymes en el ámbito digital.

La investigación fue de diseño narrativo de tópicos debido a la variedad de información utilizada en los documentos de referencia, basada en el tema de la clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica. Salgado (2007) citó a Mertens (2005), quien manifestó que uno de los diseños narrativos es el de tópicos el cual va enfocado en una temática, suceso o fenómeno. Por otro lado, citó a Creswell (2005) señaló que es un esquema de investigación del

diseño narrativo como también una intervención al relatar un suceso ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras y tiene como objetivo realizar una evaluación de sucesos de acontecimientos. (p.73)

### 3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización

#### Matriz apriorística

N°	Categorías	Subcategorías	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
1	Transformación digital	Modelo de negocio (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Realidad digital	Ambición digital	Potencia digital	Ajuste digital	Implementación
		Modelo de madurez digital (Ochoa, 2016, p.576)	Nivel inicial	Nivel gestionado	Nivel definido	Nivel cuantitativamente	Nivel optimizado
		Modelo de la Cultura digital (Marulanda, López y López, 2016, p.6)	Conocimiento digital	Cultura organizacional	Comunicación digital	Innovación y el cambio	
		Países	Perú (Fernández, 2020, p.9)	Colombia (Andi, 2017, p.1)	México (Espinoza, 2015, p.20)	Chile (Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley, 2015)	España (Dominik, Modrak y Helmut, 2020)
2	Pymes exportadoras	Sectores (Stoshikj, Kryrinska y Strauss, 2016, p. 215)	Sector financiero (Fernández de Lis y Urbiola 2018, p.3, 11, 12)	Sector agropecuario (Morales, Reyes y Montealegre, 2015)	Sector textil (Cepal, 2020, p.	Sector agroalimentario (CEPAL, 2021, p.7)	Sector calzado (Redondo, Manjares y Hernandez, 2018, p.4062)

*Nota:* Elaborado por autores



### **3.3 Escenario de estudio**

Se estudió los escenarios sobre los cuales se trabajaron la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica, por nivel de sectores, por modelos, y algunos países de Iberoamérica que ya han adoptado la transformación digital en distintos sectores y otros recientemente se encuentran en proceso de adaptación e implementación.

### **3.4 Participantes**

La población estuvo formado por los artículos de la investigación recopilada sobre la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica. Se utilizó un muestreo por conveniencia referente a la accesibilidad de información sobre la transformación digital de las pymes exportadoras, recopiladas de fuentes como: Scopus, artículos científicos, ProQuest, revistas, Google académico, EBSCO los cuales proporcionaron información de excelente calidad.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada fue el análisis documental el cual Bowen explicó que el análisis documental tiene como método sistemático revisar o evaluar documentos, electrónicos y materiales impresos, (...) requiriendo que estos datos sean indagados y explicados con la finalidad de obtener un resultado de desarrollo y comprensión.

En la investigación se utilizó el instrumento de ficha de recolección de datos es por ello que son los instrumentos de recopilación de datos el cual se desarrollaron e implementaron como un paso a priori en una investigación clínicas para ayudar a la recopilación de datos en un caso de un estudio prospectivo observacional con visitas de seguimiento. (Hamasanu, Bolboaca, Jantschi, Zaharie y Drugan, 2014, p. 25)

### **3.6 Procedimientos**

En la presente investigación se recopilaron artículos de revistas, libros basados con datos académicos como: EBSCO, google academy, Scopus, Proquest, etc. Para ellos se utilizaron palabras claves en inglés como: Digital transformation, models, SME exporters entre otras, las cuales se transmitieron en una plantilla de búsqueda. También se usó la ficha de registro de datos, donde se realizó un muestreo de documentos no mayor de cinco años y posteriormente agrupándolos.

Tabla 2

*Resumen de criterios de búsqueda*

Tipo de documento	Documentos referidos a	Cantidad	Palabras clave de búsqueda	Criterios de Inclusión	Criterios de exclusión
Artículo científico	Definición de variables, tipo y estudio de investigación cualitativa	22	Qualitative research, digital transformation, SME exporters	Investigación cualitativa	Investigación cualitativa
Libros	Definición de transformación digital	5	Digital transformation, definition of the digital transformation		
Libros	Definición de pymes exportadoras	2	pymes exportadoras, definition of exporting SMEs		
Artículo científico	Etapas de la transformación digital	2	Stages of the digital transformation		
Libros	Modelos de la transformación digital	2	Models of the digital transformation		
Artículos científicos	Sector de servicios	5	Services sector		
Revista científica	Sector financiero	4	Sector financiero		
	Sector de agropecuario	3	agricultura sector		
Artículo científico	Sector agroindustrial	2	agro-industrial sector in latin american smes, sector agroindustrial		
Libros	Clasificación de los avances tecnológicos en Iberoamérica	8	Clasificación de las pymes de Iberoamérica		

### **3.7 Rigor científico**

#### **Dependencia**

Se refiere a la existencia de datos de la replicabilidad, analizando el contenido. (...) Por el cual se realiza una referencia a la fiabilidad de la información un estudio examinó los resultados bajo este prototipo debido a la amplia variedad de disposiciones. (Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo, 2012)

“Consiste en que los resultados de la investigación sean verdaderos para las personas que fueron analizadas y para aquellos que experimentaron a través de una observación”. (Castillo y Vásquez, 2008). Por ello que la presente investigación realizó una recolección de datos de bases considerados de alta calidad.

“Esta investigación es más resaltante por la validez que por la fiabilidad de los datos, por lo cual refleja los resultados de lo sucedido también puede aplicarse y utilizarse como información relevante en otra situación o contexto”. Es la muestra de los resultados que se utilizó en el análisis por medios de cuestionarios, anexos de investigación o entrevistas, recolectando las evidencias con datos a través de estos instrumentos aplicados”. (Suarez, 2006)

#### **3.8 Método de análisis de información**

El método de análisis describe y unifica la facilitación de comprensión y recolección de datos en el procedimiento analítico de la síntesis evaluada de la metodología científica. (Dulzaides y Molina, 2004)

- Se recopiló información de la clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica mediante bases de datos como: EBSCO, Scopus, ProQuest, Google académico, etc.
- Se recopiló estudios previos que interpretaron clasificaciones o revisiones de literatura acerca de la clasificación de las pymes exportadoras, por sectores, modelos y el proceso de evolución de la digitalización.
- Se organizó la información elaborada en categorías, las cuales fueron: Transformación digital y pymes exportadoras de la TD, para revisar la investigación a fondo

- Se determino las subcategorías, identificando los modelos de la TD y sectores teniendo en cuenta lo mas destacado en cada uno de ellas.
- Se detallaron los criterios en cada subcategoría enfocados, considerando lo mas relevante para cada uno de ellos, sujeto a la información que se tuvo acceso.
- Se elaboro matrices enfocados en la clasificación de las pymes exportadoras de Iberoamérica en función a los criterios identificados para obtener una comprensión mas clara abordados a los documentos encontrados.

### **3.9 Aspectos éticos.**

La investigación de acuerdo a los principios éticos se menciona que se respetó la propiedad intelectual del derecho de los autores, respetando los conocimientos de las fuentes bibliográficas; citando de manera correcta las fuentes de información con estilo APA.

Se cumplieron con los principales derechos de autoría, también se respetó los puntos fundamentales del código de ética de la investigación de la universidad.

La ética en la ciencia contribuye y enriquece la humanidad trasciende el conocimiento en pro del bienestar y la calidad del conocimiento científico debe considerar en efecto un lineamiento ético de conducta de valores que constituye la integridad y responsabilidad con exigencia metodológica para la función de la investigación. (Virato y Reyes, 2019)

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se detallan los resultados, luego de analizar los documentos en base de datos como Proquest, EBSCO, mediante tablas se describió la clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras, por modelos, sectores y países el cual se identificó el proceso de la implementación de la TD.

En la Tabla 3 se obtuvo como resultado que los modelos de transformación digital permiten que las pymes puedan seguir avanzando y evolucionando para afrontar las brechas de la TD. También como tercer criterio se realizó una tabla donde indica el nivel de la digitalización en los países más relevantes de Iberoamérica, además de una comparación entre el año anterior al actual.

Tabla 3

*Clasificación de los principales principios por modelos de la transformación digital*

<b>N</b>	<b>Modelos</b>	<b>Principios</b>	<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
1	Modelo de negocio	Desarrollo en las en la negociación digital	(Días, M., García, J. 2019, p.62)	Este modelo es entendido por una hoja de ruta por las organizaciones que dirigen sus productos o servicios para poder adaptarse a las nuevas realidades tecnológicas.
2	Modelo de madurez digital	Mejora en el proceso de TD de las pymes	(Ochoa, L. 2017, p.576)	Es la medición de grado de madurez en la transformación digital definido como una ruta de viaje que viaje que las que las empresas deben moverse para ir progresando en una madurez digital deben realizar las pymes
3	Modelo de cultura digital	Cultura de apoyo organizacional	(Fernández, 2020)	Se estimó que el 33% de las pymes comenzaron un proceso y desarrollo de la digitalización en actividades, el 23% llevó a cabo la publicidad por vías redes de sus productos, por lo cual el 15% efectuó sus ventas por medio del E-commerce.

*Nota:* Elaborado por autores

Tabla 4: Modelos de las estrategias de la transformación digital

Modelo de Negocio	Modelo de Cultura digital	Autor	Modelo de Madurez digital	Autor	Estadio de la pyme de Iberoamérica
Fases	Fases		Niveles		
Realidad digital  (comprensión de la realidad digital en las empresas)	Conocimiento digital  (capacidad de desenvolverse en la economía digital)		Nivel inicial  (tienen una experiencia limitada de canales de ventas online)		5%
Ambición digital  (se relacionan con el tiempo, finanzas, espacio y calidad)	Cultura organizacional  (se define como valores compartidos, valores culturales y motivaciones entre otros)	(Marulanda, López y López, 2016)	Nivel gestionado  (dispuestos a invertir un sistema CRM o una plataforma de comercio electrónico)	(Ochoa, L 2016)	10%
Potencia digital  (establecen las mejores prácticas y habilitadores para el DT)	Comunicación digital  (capacidad de relacionarse y colaborar de forma con herramientas digitales)		Nivel definido  (el 95% de los colaboradores enfatizan la experiencia general del cliente y canal digital)		15%
Ajuste digital  (diseño de un futuro del modelo digital, que se evalúan con un modelo de negocio existente)	Innovación y el cambio  (Estrategias para una mejora en valores, creencias y pensamientos)	(Marulanda, López y López, 2016)	Nivel cuantitativamente  (nivel desarrollado en funciones y marketing directo incluida en gestión de proyectos)	(Ochoa L, 2016)	20%
Implementación  (Diseño de una experiencia con el cliente digital y una red de creación de valor digital)		(Marulanda, López y López, 2016)	Nivel Optimizado  (La información es Fiable que se emplean en todas las áreas de las empresas aplicando cultura Digital)	(Ochoa, L, 2016)	30%

Nota: Elaborado por los autores de la investigación en base de los artículos científicos

A continuación, en la tabla 3 y 4 se obtuvo el resultado de la descripción de los principales modelos de la transformación digital detallando aportes por autores para el conocimiento de las pymes ya que estos modelos conllevan a una ruta de digitalización, por lo cual se realizó una tabla de los tres Modelos más relevantes que tienen muchas relación con la TD, uno de ellos es el Modelo de negocio y sus fases las cuales fueron: (a) realidad digital, (b) ambición digital, (c) potencia digital, (d) ajuste digital, (e) implementación. Según Proaño, Orellana y Martillo, (2019) indicaron que este modelo beneficia a las pymes a que puede mejorar la eficiencia de las empresas, permitir una toma de decisión rápida y efectiva, también elevar la satisfacción del cliente.

Asimismo, el criterio con más peso dentro de la tabla es el Modelo de Cultura digital el cual tuvo como fases los siguientes: (a) conocimiento digital, (b) cultura organizacional, (c) comunicación digital, (d) innovación y el cambio, se detalla con citas basadas en el que dicho modelo de cultura se ha enfocado en la ideología o chip de las personas para poder fomentar en las organizaciones, el nivel de automatización aumente y la digitalización mejore para una mejor estrategia digital. Lorenzo (2016) mencionó que las empresas desarrollan habilidades relacionadas a innovación y estrategia digital, siendo así la cultura más importante entre ellas.

De igual forma con el Modelo de la madurez digital da a conocer el estado actual de las pymes además del nivel el cual se encuentran adaptado por Godfrey con niveles definidos: inicial (5%), gestionado (10%), definido (15%), gestionado cuantitativamente (20%) o optimizado (30%). Según Marcos, Hernández, Ortiz (2019) enfatizaron que este modelo implica el progreso a una línea continua en contraposición a los planteamientos de transformación por ello la madurez digital requiere un proceso de mejora incremental.

Se pudo diferenciar en base a los criterios que el modelo de negocio, modelo de cultura y modelo de madurez se encuentra enfocados a la transformación digital que giran en torno al flujo de la información.





Figura 1: Nivel de madurez de la transformación digital

Fuente: Adaptado de Godfrey (2008)

Los resultados del estudio de acuerdo a los Modelos según Berghaus y Back (2016), indicaron que las empresas deben tener un plan estratégico para el proceso de la Transformación digital y modelos que están dispuestos aplicar, a comparación de Schallmo, Williams y Boardman (2017) también coincidieron en que al aplicar un modelo de negocio digital se debe tener un diseño de experiencia con una evaluación previa.

Los resultados del estudio según Kö, Fehér y Szabó (2019) fueron que la transformación digital se considera como una supervivencia empresarial que impulsa cambios culturales organizacional, procesos y modelos comerciales, a comparación de Fernández (2020) señaló que en la actualidad las herramientas digitales como backup, cloud de ofimática e intercambio de información mantienen la productividad de los trabajadores, como también las distintas plataformas de redes para reactivar los negocios basados solo en tecnología.

Los resultados del estudio de Ángel (2019), indica que uno de cuatro empresas ofrece la omnicanalidad a sus clientes por nivel de pymes de esa manera no todas desarrollan sus ventas al 100%, sin embargo, Barann, Hernán, Cortez, Chasin y Becker (2019) mencionaron que las pymes deberían tener una estrategia digital además de transcurrir cada pyme por el nivel de Modelo de madurez digital.

Tabla 5: *Clasificación de la transformación digital por sectores*

Países	Sectores	Autor	Aportes
Colombia		Redondo, Manjarres y Hernández, 2018, p. 4062)	Mucho de este emprendimiento está en el sector de calzado permitiendo una integración entre diferentes medios de la tecnología de la comunicación e información (TIC).
Brasil	Sector Calzado	(Alcaraz, Cadavid, Gonzáles, Jamil y Chong, 2019, p.24)	Más del 90% de los entrevistados respondieron que existe una estrategia digital en su organización y el cual buscan nuevos conocimientos en materias de la transformación digital (DT).
Perú		(Lumbreras, Paredes y Perea, 2019, p.8, 32)	La industria del calzado aún se considera tradicional y las grandes empresas operan en tiendas propias o de terceros a través de los canales de ventas tradicionales.
Brasil	Sector Textil	(Briones, Carlos, Torres, Rojas y Raymundo, 2019, p.1)	incrementar la productividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la transformación digital (DT), utilizando tres pilares fundamentales, comenzando por un cambio en la mentalidad de la organización.
Perú		(Jacinto y Manay, 2021, p.17, 18)	Las pymes pueden controlar los efectos de la transformación digital al tener un modelo de negocio flexible y adaptable. Las empresas deben tener éxito en el emprendimiento digital internacional.
España		(North, Aramburu, Lorenzo y Zubillaga, 2019, p.7)	Solo el 18% declara una estrategia de respuesta digital coherente para la innovación y el crecimiento en línea con sus recursos. Otros 15% actualizó su estrategia sobre algunos aspectos del crecimiento digital.
Brasil	Sector Agroindustrial	(Silva, Selig, Santos y Tonial, 2020, p1)	Los agronegocios brasileños necesitan más inversión en la educación de los agricultores, alianzas para compartir conocimientos con las partes interesadas y la introducción de nuevas tecnologías
Perú		(Córdova, 2020, p.15)	En las pymes, las transformaciones digitales son iniciadas e impulsadas por empresarios. Por lo que el propietario implementa la industria del comercio electrónico transfronterizo (CBEC) ya que es el aspecto fundamental en esta categoría.
Perú	Sector Agropecuario	(Jouanjean, M 2019, p. 4-5)	Productores incluso pequeños tienen cada vez más acceso a una gama de herramientas digitales que les permiten acceder a la información y realizar transacciones comerciales.
Perú		(CEPAL, 2021, p.7)	Los vínculos del sistema agroalimentario que más se han beneficiado de la digitalización acelerada durante la pandemia son los fabricantes e intermediarios que venden sus productos a través de plataformas de comercio electrónico.
España	Sector Agroalimentario	(Jorge, Chivite y Salinas, 2021, p.3)	En la mayoría de estos estudios, los principales beneficios del uso de nuevas tecnologías son el crecimiento, el desarrollo y el desempeño económico de la empresa. El grado de digitalización tiene un impacto positivo en la escala
Brasil		(Christiaensen, Rutledge y Taylor, 2021, p.11)	La crisis de COVID 19 podría ser una oportunidad para acelerar la digitalización de los sistemas agroalimentarios, hacerlos más eficientes e informados, mejorando la participación en los mercados modernos.
México		(CEPAL, 2020, p.3)	La digitalización es un importante paso adelante para los sistemas alimentarios. Es un tema relevante para avanzar durante una pandemia, permitiendo un rápido inicio de la recuperación en la toma de decisiones para adaptarse a nuevos escenarios.

*Nota: Elaborado por autores*

De acuerdo a la tabla 5, se logro clasificar en las primeras columnas los países enfocados en cada sector que ha evolucionado en el desarrollo de la transformación digital, además se detalló en que países han implementado la transformación digital por cada sector como: Colombia, Perú, Brasil, España y México. En la segunda columna se visualiza los sectores que han avanzado en la TD de manera eficaz como: calzado, textil, agroindustrial, agropecuario y agroalimentario.

Los resultados de investigación mostraron los diferentes sectores se han visto de una forma u otra afectados y en el deber de tener que adaptarse digitalmente para poder sobrevivir en el mercado, asumiendo el reto de poder implementar sistemas de información donde puedan proveer sus servicios. De igual forma, se detallaron los criterios mas relevantes y el aporte de los autores, como también en los beneficios que les trae al adaptarse digitalmente como en el sector de calzado se observa que tanto en Brasil como Colombia están teniendo un avance en lo que es la digitalización implementado así herramientas que les ayudaran a poder crecer como empresa, al contrario de Perú que todavía se ve que en este sector va de una manera más lenta ya que se usa todavía la venta tradicional.

Con respecto al sector textil en Brasil las pymes están empezando a adoptar lo que es la transformación digital, por otro lado, tanto Perú como España están en camino de poder digitalizarse, aunque todavía hay algunas pymes que se rehúsan a poder tener este cambio de la digitalización. En el sector agroindustrial, en Brasil las pymes necesitan invertir más en la educación a estos pequeños empresarios para que así vean que al poder digitalizarse trae beneficios a largo plazo con la implementación de tecnologías.

Como se puede observar en la tabla los sectores agropecuarios y agroalimentario han tenido un mayor beneficio ya que están adoptando herramientas que los está ayudando a mejorar en la participación de los mercados vendiendo sus productos a través de plataformas digitales.

Los resultados con respecto a los sectores Shatilo (2020) mencionó la capacidad de los sectores en adaptarse al cambio, están relacionados a la transformación digital deseando lograr un desarrollo en la aplicación de herramientas digitales. Por el cual el sector agroindustrial como agroalimentario están adaptándose a este proceso usando este tipo de herramientas.

**Tabla 6: Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras por países**

País	Autor	Aporte / Estadío
España	(Aramburu, North, Zubillaga y Paz, 2021, p. 1)	Solo el 17% de las pymes han integrado con éxito las tecnologías digitales en sus negocios, en comparación con el 54% de las grandes empresas. Carecen de recursos y capacidades o sufren de inercia, lo que dificulta las oportunidades.
Portugal	(Porfirio, Carrilho, Felício y Jardim, 2020, p. 2)	La transformación digital se está produciendo simultáneamente como respuesta a los cambios en las organizaciones que los rodean y como resultado del aumento de las empresas en el uso de la tecnología, con el objetivo de aumentar su competitividad a través de la diferenciación del mercado.
Chile	(Viale, Estévez, Cardona, Collazzo, Chesñevar, et al. 2020, p. 2)	La digitalización ha sido reconocida como uno de los principales impulsores de la evolución sociocultural. Convertir los procesos y transformar la información de analógico a digital. Esta crea oportunidades para mejorar el bienestar social y ambiental.
Brasil	(Sistema de Información y Gestión del Empleo Público, 2020, p. 5)	La transformación digital se define como el uso de las nuevas tecnologías digitales para permitir una innovación empresarial significativa, como una mejor experiencia del cliente, la optimización operativa, modelo de negocio y nuevas actividades.
México	(Voit, 2020, p. 1)	La transformación digital está impulsada principalmente por el surgimiento continuo y cada vez más rápido de la tecnología digital. Es por ello que también se puede definir como la transformación socio-técnica que afecta a las estructuras organizativas, estrategias, métodos y modelos de negocio.
Uruguay	(Banco Interamericano de desarrollo (BID), 2021)	Solo el 70% de las pymes uruguayas utilizan el internet y cuentan con sitios web por debajo de Chile (79%). El comercio electrónico, banca electrónica y tecnologías digitales avanzadas se usan con menos frecuencia.
Colombia	(Naser, Ahmed y Sid, 2021, p. 442)	La digitalización tendrá un efecto positivo en el abanico de operaciones que pueden realizar las pymes y así aumentará su productividad y rentabilidad. Las actividades de digitalización de las pymes se vieron restringidas por falta de conocimiento, capacidad tecnológica, tamaño de la empresa, por fondos inadecuados y también por falta de recursos.
Perú	(Huang, Talla y Huang, 2019, p. 1)	El sector de las pymes juega un papel fundamental en el desarrollo económico y social del Perú. Es lamentable el difícil acceso al uso de las tecnologías el cual es una debilidad de este tipo, lo que implica la baja intensidad tecnológica, acorde con las nuevas tendencias tecnológicas

*Nota: Elaborado por autores*

En la tabla 6 se obtuvieron como resultado en las cuales se implementaron la transformación digital a nivel de países de Iberoamérica, en la primera columna se encuentran los países más relevantes y en la tercera columna se visualiza el aporte enfocado al desarrollo de cada país con el estadio actual de grado de la TD, Según el Banco de desarrollo de América Latina (2020) informó que España se encuentra con el (6,6%), de avance en la digitalización considerado como país más desarrollado por nivel de Iberoamérica, luego es Portugal (6,2%), Chile (5,3%), Brasil (5,2%), México (5,2%), Uruguay (5,1%) y Colombia (5%), son los principales países donde se encuentran las pymes que han incorporado estrategias digitales, luego le siguen los países como Argentina (4,1), Costa rica (4), Perú (4), Panamá (3,9), República Dominicana (3,7), Bolivia (3,6), Ecuador (3,6), Paraguay (3,4) y Venezuela (2,3) en el cual se debe evaluar puntos fuerte y en qué debería invertir más los gobiernos.

ComexPerú (2021) informó que durante la última década se han internacionalizado cada vez más empresas peruanas, pero este crecimiento ha sido lento y frenado por la llegada del coronavirus. Sin embargo, el impacto de la reducción de flujos comerciales afectó principalmente a las pequeñas, medianas empresas y microempresas, cayendo un 14% y un 4% respectivamente. Como se puede observar en la figura 2.

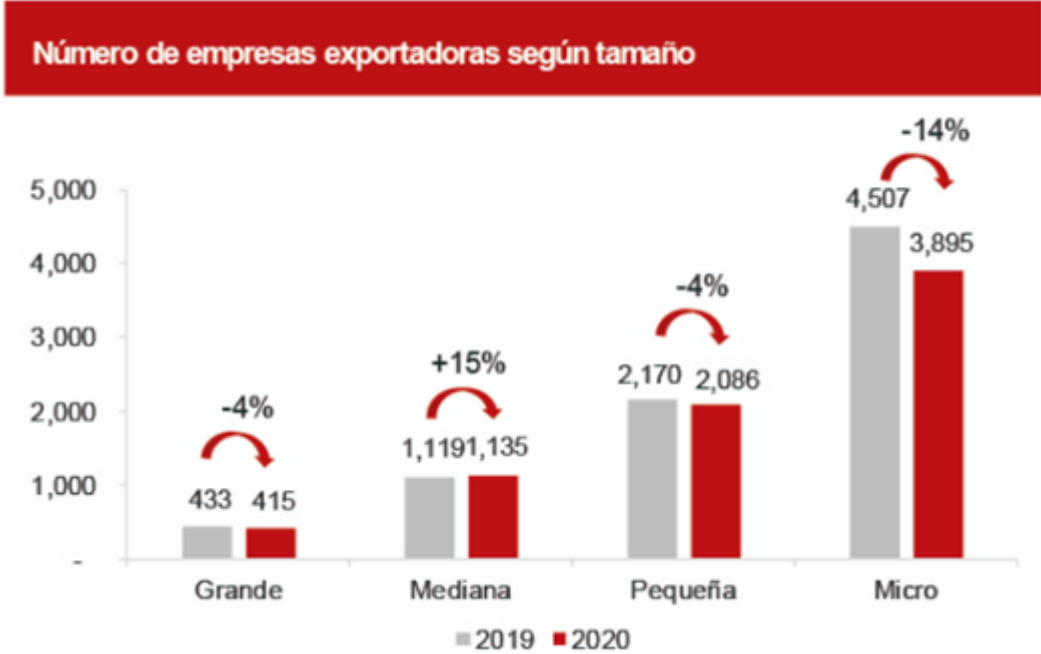


Figura 2: Número de empresas exportadoras según tamaño  
Fuente: Sunat. Elaboración: ComexPerú

En el gráfico se puede observar como las pequeñas y micro empresas tuvieron una baja. Es por ello que según datos de Enaho, las empresas peruanas alcanzaron una producción total de 95% en 2019, con una facturación de exportaciones de 8.6 millones de dólares en 2020, equivalente a un total de 2.1% enviados al exterior. (ComexPerú)

Según un estudio en América Latina se evaluó el nivel de digitalización en los países de Iberoamérica, se indicó que en los últimos años ha crecido en el aspecto de adaptación y desarrollo tecnológico.

Actualmente las pymes en el Perú se encuentran con un índice de 36,0% en digitalización en estado de proceso de madurez digital y nivel definido con una brecha lenta en la transformación digital. En comparación de España se disputa con un 67.91% según estudios las pymes españolas tienen un estado de nivel optimizado con un desarrollo más avanzado en la digitalización.

Con respecto a los países en Iberoamérica se ha visto un gran proceso en algunos de ellos como el caso de España, Portugal, Chile, Brasil, México, Uruguay y Colombia que están ya implementado la digitalización en sus pymes exportadoras y buscan sus beneficios como oportunidades de crecimiento para que puedan seguir exportando sus productos a través de plataformas digitales. (Banco de desarrollo de América Latina, 2020)

Tabla 7

Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras y sus herramientas digitales

Funciones de operaciones	Tecnologías y programas utilizados en la transformación digital
Nuevo producto desarrollo y diseño	Uso de impresiones 3D Las preferencias de diseño se detectan mediante concursos y encuestas Programación PLM (Gestión del ciclo de vida del producto)
Provisión de la demanda	Membresía a sitios B2B Big data (se puede tomar pedidos de productos personalizado)
Suministro y logística	Plataformas de llamadas de voz y video en línea en la comunicación, como Skype y sitios de blogs, videos y plataformas de redes sociales como Facebook.  Software de sistemas de compra y pago Sistemas robóticos en transporte intercosternal (Sistema de ejecución de fabricación) softwares, PLC (controlador lógico programable), ERP (planificación de recursos empresariales) Uso de big data y sistemas analíticos Beneficiarse de los robots Blockchain
Fabricación	fabricación justo a tiempo (JIT) Lean Manufacturing (LM) Capacitaciones de TI Blockchain Beneficiarse de los robots industriales
Comercialización venta y gestión de clientes	Uso de big data y sistemas analíticos fabricación justo a tiempo (JIT) Lean Manufacturing (LM) Capacitaciones de TI, aumento de talento, adaptación a prácticas laborales cambiantes, habilidades digitales de nuevos empleados, educación continua, capacitación, cultura de colaboración, Uso de robots en la fabricación, uso programara CRM Uso de asistentes virtuales que contienen inteligencia artificial
Pago	Oferta de formación digital a los clientes realizados por promociones Uso de método de pago Fintech Transacciones

*Nota:* Elaborado por autores

En la tabla 7 se obtuvo como resultados la implementación que las pymes exportadoras pueden aplicar en un futuro dichas herramientas digitales para el proceso de la transformación digital tecnologías como: Blockchain, internet de las cosas, big data, inteligencia artificial y realidad digital, fueron mencionados por el especialista Pastor, (2020)

## **V. CONCLUSIONES**



Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

1. De acuerdo con la clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica por subcategorías, se obtuvieron los cinco principales, que fueron el modelo de negocio, modelo de cultura digital, modelo de madurez digital, países y sectores. Si es así como se identificó que los modelos de la transformación digital fue que cumplió con más criterios, es decir de 14 criterios. Además, en base a ello se logró diferenciar que el modelo de negocio, el modelo de la cultura digital gira en torno de la misma información y el modelo de madurez digital se intercambia la información; sin embargo, influye en la optimización de la transformación digital. El cual los modelos tienen un aporte muy importante que brindar para iniciar una ruta de la digitalización y para el conocimiento de las pymes exportadoras que se relacionan al proceso de la transformación digital.
2. También se logró la clasificación por las pymes exportadoras de Iberoamérica implementados por países, el cual se obtuvieron distintos países entre ellos América y Europa ya que de acuerdo a las investigaciones revisadas los países como Portugal, Chile, Brasil, México, Uruguay y Colombia se encuentran más adoptadas; siendo así los países con mayor digitalización. Además, en el desarrollo de ellas se presentaron barreras como: financiamiento, desafío en la tecnología y adaptación de la transformación digital.
3. Se logró la clasificación por sectores de distintos países el cual se identificaron que entre el sector agropecuario y sector agroalimentario ambos han implementado herramientas digitales para poder impulsar el desarrollo de la digitalización el cual a un futuro las pymes apliquen en cada sector. Además, se realizó un ranking y el Perú se encuentra en 9no puesto con respecto a la transformación digital.
4. Lo más importante de la clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras halladas ayudan a la mejora del desarrollo económico y mejor flujo de información las cuales contribuyen a una mejora de eficiencia de innovación, competitividad, reducción de costos y tiempo. Lo más difícil de la

transformación digital fue encontrar las barreras de la TD específicas de cada criterio de la investigación, porque no se halló artículos referentes a ello.

## **VI.RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Se recomienda que los futuros investigadores continúen indagando y ampliar nuevos modelos de la transformación digital enfocados en las pymes exportadoras y sean utilizados las empresas pymes para implementarlas en sus organizaciones.
2. Realizar una comparación de mejoras que han logrado en los diferentes países de Iberoamérica en avances de la transformación digital, ya sea en aumento de herramientas digitales o reducción de tiempo.
3. Investigar sobre los diversos sectores que seguirán adaptándose a las nuevas plataformas digitales y el nuevo uso de herramientas digitales que deben aplicar las pymes exportadoras en un futuro para el crecimiento que facilitara el acceso a nuevos mercados competidores.
4. Detallar sobre las barreras en el desarrollo o implementación en cada uno de los modelos, sectores y países que han sido implementadas ya que cada una de ellas tiene un desarrollo digital diferente.

## **REFERENCIAS**

- Abad, E., Gonzales, M., Infante, J y Ruipérez, G. (2020). *Gestión sostenible de la transformación digital en la educación superior: tendencias globales de investigación*. *Sostenibilidad*, 12 (5), 2017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12052107>
- Alcaraz, J., Cadavid, L., Gonzales, R., Jamil, G y Chong, M. (2019). *Best Practices in Manufacturing Processes*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99190-0>
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R y CO, J. (2020). *Digital transformation and knowledge management in the public sector*. *Sustainability*, 12(14), 5824. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Álvarez, J., Saini, E., Esteban, E y Verdú, F. (2020). *Governance of knowledge and innovation in the Ibero-American agri-food system*. *Spanish journal of agricultural research*. 18 (4), 4. DOI: <https://doi.org/10.5424/sjar/2020184-16883>
- Alraja, M., Hussein, M y Ahmed, H. (2021). *What affects digitalization process in developing economies? An evidence from SMEs sector in Oman*. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatic*, 10 (1), 441-448. DOI: <https://doi.org/10.11591/eei.v10i1.2033>
- ANDI (2017). *Encuesta de transformación digital 2017*. Vicepresidencia de Transformación Digital.
- Ángel, G. (2019). *Relación entre la competitividad y la transformación digital de las MiPymes colombianas*. Tesis de grado, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Aramburu, N., North, K., Zubillaga, A y Salmador, M. (2021). *A Digital Capabilities Dataset From Small-and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain)*. *Frontiers in psychology*, 11, 3926. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.587949>
- Astete, A y Muñoz, M. (2016). *Tipos de investigación*. *Academia Edu*. 6-10

- Ayllon, T. (2020). Digital transformation in the banking sector and its impact in financial inclusion: BIM Peru case study.
- Bada, L., Rivas, A. y Littlewood, H. (2017). *Model of associativity in the production chain in Agroindustrial SMEs*. Contaduría y Administración, 62(2017), 1118-1135.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Uruguay impulsará la transformación digital de las mipymes con apoyo del BID*. Publicado el 01 de Julio del 2021.
- Barann, B, Hermann, A, Cordes, A, Chasin, F y Becker J. (2019). *Supporting Digital Transformation in Small and Medium -sized Enterprises: A procedure Model Involving Publicly Funded Support Units*. Conferencia Internacional de Ciencias. [DOI:10.24251/HICSS.2019.598](https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.598)
- Berghaus, S y Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*.
- Beck, R y Smits, M. (2018). *Fintech and the transformation of the financial industry*. Mercados electrónicos, 28, 235-243
- Bican, P y Brem, A. (20209). *Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"?*. Sustainability, 12(139, 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Bowen, G (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Publishing, 9(2), 27-40.
- Breidbach, C., Keating, B y Lim, C. (2019). *Fintech: research directions to explore the digital transformation of financial service systems*. Journal of Service Theory and Practice. [DOI:10.1108/JSTP-08-2018-0185](https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0185)
- Briones, E., Carlos, G., Torres, C., Rojas, J y Raymundo, C. (2019). *Digital Transformation Model with a Focus on Total Quality Management and Lean*

- Manufacturing to Increase Online Sales in Textile SMEs*. In Brazilian Technology Symposium (pp. 411-419). Springer, Cham.
- Bloomerang, J, (2018). *Digitization, digitalization and digital transformation: Confuse them at your peril*.
- Castillo, E y Vásquez, M. (2008). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. 34(3), 1-6.
- Cascas, M. (2015). *Transformación Digital*. Desarrollo de Ideas. Revista uno, 39.
- Castello, J. (2020) *El ranking de los resultados ofrecidos por buscadores, asistentes digitales y altavoces inteligentes*. 283 – 298.
- Cañele, N. (2020). *Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes?* Publicado el 21 de marzo de 2020.
- Cámara de Comercio. (2019). *Consejería Presidencial para la Innovación y Transformación Digital*. Colombia.
- CEPAL. (2020). *Sobre evaluación y los efectos de la pandemia del COVID 19 en américa latina y el caribe*. Informe N°4.
- CEPAL. (2020). *Food systems and COVID-19 in Latin America and the Caribbean: The opportunity for digital transformation N°8*.
- CEPAL. (2021). *Food systems and COVID-19 in Latin America and the Caribbean N° 18: Digitalising agriculture for an inclusive transformation of rural societies*.
- CCOO. (2015). *La digitalización de la industria*. Madrid, 2015, 7
- Cervantes, J. (2021). *Evolution of Entrepreneur Women From Traditional Companies to E-Business*. International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA), 2(2), 26-40. [DOI: 10.4018 / IJBSA.20210401.oa3](https://doi.org/10.4018/IJBSA.20210401.oa3)



- Córdova, L. (2020). *Cross border e-commerce adoption drivers, inhibitors and impact is SMEs of the agroindustrial sector*. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2073>
- Christiaensen, L., Rutledge, Z y Taylor, J. (2021). *The future of work in agri-food*. Food Policy, 99, 101963. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.101963>
- Diaz, R y Libaque, C. (2020). *The influence of Digital Transformation of the Peruvian Public Sector on Citizen Trust*. Association for Information Systems. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/12390>
- Dulzaides, M, Gómez, A. (2004). *Análisis Documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. Facultad de Ciencias Médicas. Cuba.
- Erazo, L. C. (2020). *Transformación digital para micro empresas en el sector de alimentos (tiendas y/o restaurantes)*. Bogotá, Colombia. Expotextilnews. (2017). *Revista Expotextil*. Perú.
- Fard, G. (2020). *ENTREPRENEURS AND DIGITAL TRANSFORMATION: AWARENESS AND ADAPTION. ENTREPRENEURSHIP, RESPONSIBLE LEADERSHIP, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT* October, 1-3, 2020 Online, 3.
- Ferrari, M. A y Cecato, V. (2018). *La comunicación como factor de sustentabilidad de MIPYMES que ofrecen productos y servicios sustentables en Brasil*.
- Fernández de Lis, S y Urbiola, P. (2018). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. Revista de Información Comercial Española (ICE), 1-15.
- Fernández, A. (2020). *La pandemia aceleró el proceso de transformación digital*. La revista digital de la CCI, La cámara. Publicado el 16 de junio de 2020.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D y Welch, M. (2013). *Embracing digital technology*. Revista 1 de la gestión de slogan del Mit.
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X y Urmeneta, R. (2016). *Internalización de las*

*pymes*. Chile, Santiago: Naciones Unidas, Santiago

García, D. (2019). *Crowdfunding, transformación digital financiera y jurídica en México*. Revista chilena de derecho y tecnología, 8(2), 139-155.

Gill, M y Vanboskirk S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Publicado en enero de 2016.

Gobel, B y Chicote, G. (2017) *Transiciones inciertas, archivo conocimientos y transformación digital en América Latina*. Universidad de la plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Berlín.

Goerzig, D y Bauemhansl, T. (2018). *Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises*. Procedia Cirp, 67, 540-545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>

Gómez, I y Escobari, F. (2021). *Educación virtual en tiempos de pandemia: incremento de la desigualdad social en el Perú*. Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.307>

GrupoCopesa (2020). *Reinvención digital: la consigna de la Pymes para hacer frente a la crisis sanitaria*. La Tercera. Publicado el 5 de agosto de 2020.

Guzmán, C., Navarro, N., Flórez, W y Vicente, W. (2020). *Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru*. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346.  
DOI: [10.5267 / j.ijdns.2020.9.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005)

Hasmasanu, M., Bolboaca, S., Jantschi, L, Zaharie, G y Drugan, T. (2014). *Design and Implementation of Data Collection Instruments for Neonatology Research*. *Applied Medical Informatics*, 35(4). 35-44.

Henriette, E., Feki, M y Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. In MCIS. p.33

Herreros, S; Inoue, K y Mulder, N. (2018) *Innovation and SME internationalization in*

*Korea and Latin America and the Caribbean Policy experiences and areas for cooperation.*

Huichalaf, P. (2016) *Transformación digital*. Desarrollo Ideas. Revista Uno, 14

Jacinto, L y Manay, B. (2021). La relación entre el uso de las tecnologías digitales y el desarrollo de las exportaciones de las Mypes participantes de la feria “Perú Moda” durante el 2016 al 2018.

Jimenez, M, (2019). *From the Blockchaing Technology to the Token Economy*. 61-87 DOI: <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201902.003>

Jorge, J., Chivite, M y Salinas, F. (2021). *The Digitalization of the European Agri-Food Cooperative Sector. Determining Factors to Embrace Information and Communication Technologies*. Agriculture, 11(6), 514.  
<https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>

Jouanjean, M. (2019). “*Digital opportunities for trade in the agriculture and food sectors*”. Oecd Food, Agriculture and Fisheries Papers, N° 122, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/91c40e07-en>

Kats, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Cepal.

Kane, G, Palmer, D, Phillips A, Kiron, D, y Buckley, N. (2015) *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management review and deloitte University Press.

Klagges. I, y Irarrazaval, J. (2018). *Desarrollo emprendedor Latinoamericano y sus determinantes: Evidencia y desafíos*. Revista de Ciencias Sociales. Vol.21, N° 3. DOI: <DOI://ISSN 1851-3123>

Kretschmar, M. (2021). *A Roadmap to support SMEs in the SADC Region to Prepare for Digital Transformation*. Doctoral dissertation. Stellenbosch: Stellenbosch University.

Losada, J. (2014). *Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria*. Cenciamérica, 1(3), 34-39.

- Llorente, J. A y Cuenca. (2016). *La transformación digital*. Revista uno, 24, 1-68
- Lumbreras, J., Paredes, M y Perea, H. (2019). *Propuesta de arquitectura empresarial para una empresa de calzado*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. DOI: <http://hdl.handle.net/10757/625612>
- Macri, N y Garagorry, R. (2018). *La importancia de las tecnologías de la información y la Comunicación para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Artículo presentado con motivo de las VIII Jornadas Académicas de la Unión de Exportadores de Uruguay.
- Matt, D, Modrak, B y Zsifkovits, H. (2020). *The Role of Small- and Medium Sized Enterprises in the Digital Transformation. Industry 4.0 for Smes challenges, opportunities and requirements*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1)
- Mergel, I., Edelman, N y Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. Government information quarterly, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Montesinos, F. (2017). *La importancia de las pymes en la economía*. Ineverycrea. publicado el 20 de octubre de 2017.
- Morokanyane, R, Grace, A, y Reilly, P. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of literature*. Bled 2017, proceedings 21. [DOI:10.18690/978-961-286-043-1](https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1)
- Morales, I, Reyes, B y Montealegre, J. (2015). *Innovación Tecnológica en el sector agropecuario*. Universidad Técnica de Machala. Ecuador.
- Muñuzuri, J., Onieva, L., Cortés, P., y Guadix, J. (2020). Using IoT data and applications to improve port-based intermodal supply chains. *Computers and Industrial Engineering*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.042>
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J y Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los*

*criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*, 12(3), 263-274

North, K., Aramburu, N., Lorenzo, O y Zubillaga, A. (2019). *Digital maturity and growth of SMEs: a survey of firms in the Basque country (Spain)*. In International Forum on Knowledge Assets Dynamics.

Ochoa, L. (2016). Cultura digital: construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología, Vol. 71 N° 217, 71- 83.

Organización de Naciones Unidas para la alimentación y agricultura. (2020).

*Sistemas alimentarios y COVID19 en América Latina y el Caribe: La oportunidad de la Transformación Digital*, Boletín N°8. Santiago. Chile.

Peña, O., Mendoza, J y Ortega, M. (2020). *Physical-technological change as a competitive factor in the clothing and footwear industry*. In Journal of Physics: Conference Series. (Vol.1674, N 1, p.012021) IOP Publishing. DOI: [doi:10.1088/1742-6596/1674/1/012021](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1674/1/012021)

Pelletier, C y Cloutier, M. L. (2019). *Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem*. [https://DOI:10.24251/HICSS.2019.597](https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.597)

Pierenkemper, C. (2020). *Developing Strategies for digital transformation in SMEs with Maturity Models*.

Proaño, M, Orellana, S, Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual, Vol. 39

Porfirio, J., Carrilho, T., Felicio, J y Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. Journal of Business Research, 124, 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>

Redondo, R., Avila, W y Palma, H. (2018). Digital Marketing as a Promoter of Entrepreneurship in the Footwear Sector in Colombia. Contemporary Engineering Sciences, 11 (82), 4059-4067. <https://doi.org/10.12988/ces.2018.88469>

- Resca, A., Za, S y Spagnoletti, P. (2013). *Digital platforms as Sources for Organization and Strategic Transformation: A Case study of the Midblue Project*. Vol.8 [DOI: 10.4067/S0718-18762013000200006](https://doi.org/10.4067/S0718-18762013000200006)
- Sainger, G. (2018). *Liderazgo en la era digital: un estudio sobre el papel del líder en esta era de transformación digital*. Revista internacional de liderazgo, 6(1), 1.
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit, 13, 71-78
- Silva, C., Selig, P., Santos, R y Tonial, G. (2020). *Digital Transformation and Brazilian Agribusiness: An Analysis of Knowledge Management in the Sector*. In Knowledge, People, and Digital Transformation (p. 85-101). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-40390-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-40390-4_7)
- Schallmo, D, Williams, C y Boardman, L. (2017). *Digital transformation of business models - Best practice enablers, and roadmap*. Revista de la gestión de innovación, Vol.21.no 8 [DOI: 10.1142/S136391961740014X](https://doi.org/10.1142/S136391961740014X)
- Schallmo, D., Williams, C y Boardman, L. (2020). *Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap*. Digital Disruptive Innovation, 119-138. [https://doi.org/10.1142/9781786347602\\_0005](https://doi.org/10.1142/9781786347602_0005)
- Schiavi, G., Momo, F y Macada A. (2020). *En el camino de la innovación: Análisis de empresas contables, innovación capacidades tecnologías digitales*. Revista Brasileña de gestión empresarial.
- Shatilo, O. (2019). *The Impact of External and Internal Factor son Strategic Management of Innovation Processes at Company Level*. Ekonomika, 98 (2). 85-96. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.6>
- Solis, B y Littleton, A. (2017). *The 2017 State of Digital Transformation*. Publicado en octubre de 2017.
- Suominen, K. (2019). *El comercio digital en América Latina ¿Qué desafíos*

- enfrentan las empresas y cómo superarlos?* Comercio Internacional (145).
- Souza, F., Ziviani, F y Muylder, C. (2020). *Digitalización agrícola y transformación digital: el futuro de la excelencia competitiva agrícola en el entorno 4.0*. Revista Brasileña de Desarrollo, 6(2), 7240-7260.  
<https://doi.org/10.34117/bjdv6n2-140>
- Suarez, M. (2006). *El saber de los profesores de la Universidad de los Andes Táchira y sus implicaciones en la enseñanza*. Universidad Rovira I Virgili. España.
- SUNAT (s.f.). *Orientación Aduanera Exportación*.
- Trendov, N, Varas, S y Zeng, M. (2019) *Tecnologías Digitales en la agricultura y las zonas rurales: documento de orientación*. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura. Roma.
- Torres, A, Villafuerte, J, Torres, N. (2019). *Implementación de los agentes inteligentes en las pymes del Ecuador*. Revista Ciencia e Investigación 325-334. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594181>
- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes*. Naciones Unidas: Impreso en Naciones Unidas, Santiago.
- Vaggelas, G., y Leotta, C. (2019). Port labour in the era of automation and digitalization. What's next? *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, 1–15. DOI: <http://dx.doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2019.3.1232>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, Q., Fabian, N y Haenlein. (2019). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. The journal of strategic information systems, 28(2), 118-144.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Viale, G., Esteves, E., Cardona, D., Chesñevar, C., Collazzo, P., Cunha, M, et al.

(2020). South American Expert Roundtable: Increasing Adaptive Governance Capacity for Coping with Unintended Side Effects of Digital Transformation, 12 (2), 718. <https://doi.org/10.3390/su12020718>

Zevallos, P y Ponce, F. (2018). *La innovación en la micro y la pequeña empresa*

*(MYPE): no sólo factible, sino accesible*. Revista de ciencia de la gestión 46-48.

Ziyadin, S., Suiubayeva, S y Utegenova, A. (2019). *Digital transformation in business*. In International Scientific Conference “Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities”, p. 408-415. Springer, Cham. [DOI: 10.1007 / 978-3-030-27015-5\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49)



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problema general	Objetivo general	Categorías	Subcategorías	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
Clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamérica	No se ha encontrado la clasificación digital de las pymes exportadoras iberoamericanas	Clasificar la transformación digital de las pymes exportadoras Iberoamérica	Transformación digital	Modelo de la Cultura digital (Marulanda, López y López, 2016, p.6)	Conocimiento digital	Cultura organizacional	Comunicación digital	Innovación y el cambio	
				Modelo de negocio (Schalmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Realidad digital (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Ambición digital (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Potencia digital (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Ajuste digital (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.8)	Implementación (Schallmo, Williams y Boardman, 2017, p.5)
				Modelo de madurez digital (Ochoa, 2016, p.576)	Nivel inicial	Nivel gestionado	Nivel definido	Nivel cuantitativamente	Nivel optimizado
				Países	Perú (Fernández, 2020, p.9)	Colombia (Andi, 2017, p.1)	México (Espinoza, 2015, p.20)	Chile (Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley, 2015)	España (Dominik, Modrák y Helmurt, 2020)
		Pymes exportadoras		Sectores (Stoshikj, Kryrinska y Strauss, 2016, p.215)	Sector financiero (Fernández de Lis y Urbiola, 2018, p 3, 11, 12)	Sector agropecuario (Morales, Reyes y Montealegre, 2015)	Sector textil (Cepal, 2020, p.3)	Sector agroalimentario (CEPAL, 2021, P.7)	Sector calzado (Redondo, Manjares y Hernández, 2018, p.4062)

## Anexo 2: Plantilla de búsqueda

### Título: clasificación de la transformación digital de las pymes exportadoras de Iberoamericana

Palabras clave			
Del título	Relacionados al título	Tipo de artículo	Técnica estadística
transformación digital	definición	Revisión sistemática	regresión lineal múltiple
exportaciones	modelos	Meta análisis	regresión logística binaria
pymes	sectores	Investigación cualitativa	regresión logística multinomial
	países	Clasificación	análisis de componentes principales
	clasificación	Modelo	análisis factorial exploratorio
	plataformas	Tipología	análisis factorial confirmatorio
		Taxonomía	análisis de conglomerados
			modelamiento de ecuaciones estructurales
Del título	Relacionados al título	Tipo de artículo	Técnica estadística
digital transformation	definition	Systematic review	multiple linear regression
exports	models	Meta analysis	binary logistic regression
SMEs	sectors	Qualitative research	multinomial logistic regression
	classification	Classification	principal component analysis
	platforms	Model	exploratory factor analysis
		Typology	confirmatory factor analysis
	Taxonomy	cluster analysis	
			structural equation modeling

### Anexo 3: Plantilla de información de los artículos

N°	Referencia	Resumen	Objetivo	Población	Muestra	Variable	Dimensiones	Indicadores	hipótesis	Resultado de la prueba de hipótesis	Conclusiones	Capítulo o sección en la que va a ir la cita
1	(Herreros, Inoue y Mulder, 2018) <i>Innovation and SME internationalization in Korea and Latin America and the Caribbean Policy experiences and areas for cooperation</i>	Otro aspecto de la senda de desarrollo de Corea ha sido la contribución cada vez mayor de los pequeños y medianas empresas a las exportaciones del país. Por lo tanto, ha habido pocos cambios en las estructuras de producción y exportación de la mayoría de las economías de la región, mientras que la contribución a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas se han mantenido pequeñas. Las políticas más importantes de innovación e internacionalización de las PYME en ambos en tres apartados.	Ayudar a los países de la región a crear nuevos mecanismos de financiamiento para la incorporación de nueva maquinaria y tecnología de pymes. Ayudar a financiar y brindar asistencia técnica a empresarios agrícolas, minería, electrónica, industria automotriz, turismo y producción de maquinaria	Corea	pymes de Latinoamérica y el caribe	internacionalización de las pymes Latinoamérica	exportaciones	exportación de las pymes de Latinoamérica y el caribe hacia corea	¿Cómo aumentar las exportaciones de los países de Latinoamérica y el caribe hacia Corea?	La innovación en la región se ve obstaculizada por la falta de trabajadores calificados. La calidad de la educación tecnológica es lenta.	La experiencia de Corea con el desarrollo y la internacionalización de las PYME proporciona muchos conocimientos para el gobierno coreano y por su colaboración con los países de América Latina y el Caribe. Parece que Corea utiliza el mayor número de medidas para promover las exportaciones, en particular las de PYMES.	capítulo 2
2	(Naser, Ahmed y Sid, 2021). <i>What affects digitization process in developing economies? An evidence from SMEs sector in Oman</i> . Bulletin of Electrical Engineering and Informatics, 10 (1). Pg. 441- 448	El principal objetivo de este trabajo es investigar al líder de las pymes perspectiva sobre los factores básicos que influyen en la transformación en digitalización por parte de las pymes que lideran, utilizando tecnologías, organizacionales y modelo ambiental (TOE).	El objetivo fundamental del trabajo actual es identificar cuáles son los principales factores que pueden afectar el proceso de la digitalización entre las PYME	Colombia	pymes exportadoras colombianas	transformación digital	digitalización	Pymes exportadoras Transformación digital	¿Qué afecta el proceso de digitalización en las economías en desarrollo?	los resultados del modelado de ecuaciones estructurales indican que los factores organizativos, ambientales y tecnológicos son significativos cuando los estándares ponderaciones de regresión para factores tecnológicos	Los factores del modelo adoptado afectan significativamente la capacidad de las pymes para digitalizar sus procesos comerciales o ocupaciones. Además, esta investigación forma parte de un creciente cuerpo de conocimiento tanto para los líderes de las pymes como para la digitalización abarque de muchas formas a este tipo de empresas.	capítulo 4

3	<p>(Redondo, Manjarres y Hernández, 2018). <i>Digital Marketing as a Promoter of Entrepreneurship in the Footwear Sector in Colombia</i>. Contemporary Engineerig Sciences, 11 (82). 4059-4067.</p>	<p>El emprendimiento en Colombia ha cobrado gran importancia en los últimos años, ya que con la creación de pequeñas y medianas empresas la dinámica empresarial ha logrado posicionarse. Muchos de estos emprendimientos están en el sector de calzado, ya que el país tiene indicadores de consumo altos en esta línea.</p>	<p>El objetivo es analizar cómo favorecer a las empresas del sector con la inserción del marketing digital, explorando así las ventajas que ofrecen las TIC en este sentido.</p>	Colombia	pymes del sector de calzado	marketing digital	Sector calzado	posicionamiento , dinámica empresarial.	<p>Cómo podría favorecer la inserción del marketing digital para los emprendedores del sector de calzado</p>	<p>Los resultados muestran un crecimiento en oportunidades para los emprendedores del sector, destacando la importancia de la formación y educación para líderes y actores de organizaciones.</p>	<p>El marketing digital se valora actualmente como una alternativa para las pymes en Colombia especialmente para el sector de calzado. Esto puede representar una gran oportunidad para posicionamiento y dinámica empresarial, ya que este sector es un actor importante en la economía del país.</p>	capítulo 4
4	<p>(Ayllon. 2020). <i>Digital transformation in the banking sector and its impact in financial inclusion: BIM Peru case study</i>.</p>	<p>El estudio aborda los principales conceptos de economía digital, transformación digital, Fintech, y nos centraremos en la inclusión financiera y sus problemáticas. Además, es interesante comprender a través de casos comerciales reales cómo los avances tecnológicos también pueden beneficiar a los grupos objetivo desfavorecidos. Este estudio se concentrará en Perú porque es considerado uno de los principales mercados emergentes de América del Sur. Sin embargo, tiene una de las tasas de inclusión financiera más bajas de la región.</p>	<p>El objetivo es comprender cómo la transformación digital en el sector bancario puede fomentar la inclusión financiera. Además, el estudio aborda los principales conceptos de economía digital, transformación digital, Fintech, y nos centraremos en la inclusión financiera y sus problemáticas</p>	Portugal	mercados emergentes de América del Sur. Perú	Fintech	Sector financiero	billetera móvil BIM	<p>Identificar los principales impulsores de la transformación digital, sus oportunidades e impacto en la inclusión financiera.</p>	<p>Aún no hay suficiente información académica sobre el uso de nuevas tecnologías para promover la inclusión financiera en América Latina, porque el tema aún es nuevo en la región, especialmente en Perú.</p>	<p>Este estudio contribuye a la literatura académica, principalmente al proporcionar una descripción general del conocimiento disponible sobre la transformación digital en el sector financiero y la inclusión financiera; segundo, analizar la situación de la inclusión financiera en Perú y el caso específico de BIM.</p>	capítulo 4
5	<p>(Porfirio, Carrilho, Felicio y Jardim, 2020). <i>Leadership characteristics and digital transformation</i>. Journal of Business Research, 124, 610-619.</p>	<p>La transformación digital (DT) es esencial para todas las empresas e industrias, y depende fundamentalmente de los sistemas, las TI, la estrategia y las personas. En esta investigación analizamos cómo las características de las empresas, asociadas a las características de gestión, promueven la DT en las empresas portuguesas.</p>	<p>analizar cómo las características de las empresas, asociadas a las características de gestión, promueven la DT en las empresas portuguesas.</p>	Portugal	47 empresas portuguesas	estrategia digital, estrategia corporativa y empresarial	liderazgo	Transformación digital	<p>Qué características promueven la DT en las empresas portuguesas.</p>	<p>Utilizamos un análisis multinivel, aplicando fsQCA a los datos obtenidos de 47 empresas portuguesas. Los resultados representan un importante avance en el conocimiento de las condiciones para promover etapas superiores de DT, especialmente en lo que respecta al liderazgo y la gestión asociados a determinadas características de las empresas.</p>	<p>Las conclusiones respaldan el papel crucial del liderazgo y especialmente la importancia de la coherencia de los gerentes con la misión de las empresas de promover etapas más avanzadas de DT.</p>	capítulo 4

6	(Pierenkemper, 2020) <i>Developing Strategies for Digital Transformation in SMEs with Maturity Models</i>	La digitalización se considera uno de los motores más importantes para el cambio en la cadena de valor industrial. Por lo tanto, las empresas están intensamente en la planificación de su transformación digital. Sin embargo, varios estudios muestran que especialmente las pequeñas y medianas empresas siguen teniendo dificultades para implementar la transformación digital.	El objetivo es aplicar una ruta de la transformación digital a las pequeñas empresas	Tailandia	Developing Strategies for Digital Transformation in SMEs with Maturity Models	pymes exportadoras	Modelos digitales	Madurez digital	varios estudios muestran que, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYME) siguen teniendo dificultades para aplicar la digitalización.	La borda este reto y presenta una metodología que apoya especialmente a las PYME en la planificación de su transformación digital. El punto de partida es un modelo de madurez. Permite evaluar el rendimiento actual y ofrece a las a las empresas una visión global de las alternativas de actuación futuras.	Se concluyo que no existe una visión global ni un plan estratégico para la aplicación integral de la transformación digital	Capítulo 4
7	(Eraso ,2020) <i>Transformación digital para micro empresas en el sector de alimentos</i>	Las microempresas son quienes forman más del 90% de la economía y por lo tanto impulsan el desarrollo de índices macroeconómicos como el PIB en gran parte de países de Europa, Asia y Latinoamérica. Sin embargo, estas empresas son las que menos han tenido inversión y avance en un tema que genera tendencia y oportunidades e innovación digital.	Identificar las problemáticas que presentan las microempresas comercializadoras, de elaboración y distribución de alimentos a la hora de implementar una estrategia de transformación digital en la localidad de Teusaquillo.	Colombia	Transformación digital para micro empresas en el sector de alimentos	transformación digital	sector alimentos	Barreras de la tecnología	¿Existirán barreras que impidan la ampliación y ejecución de estrategias digitales y por lo tanto, conlleven a presentar consecuencias en diferentes ámbitos empresariales?	Como resultado del estudio se concluyó que los grandes desafíos que tienen las microempresas para mejorar la percepción de las innovaciones para sus negocios	Estudió el efecto de la transformación digital para micro Utilizó como muestra el enfoque descriptivo el cual permitió identificar los retos y limitaciones que experimentan las microempresas para llegar a una conclusión estratégica que favorezca así a este grupo de empresas.	capítulo 2
8	(Dethine, Enjolras y Monticolo, 2020). <i>Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. Technology Innovation Management Review, 10(4): 18-34</i>	La digitalización se está convirtiendo en una cuestión cada vez más importante para las empresas. Sin embargo, la mayoría de las empresas, y en particular las PYME, tienen dificultades para emprender un proceso de transformación digital global coherente de la transformación digital global.	El objetivo es examinar el impacto de la transformación digital de las PYME en su capacidad de internacionalización. Basándose en una amplia revisión exploratoria de la literatura, y la identificación de los facilitadores digitales	China	Digitalization and Sme's export management: Impacts on resources and capabilities	pymes exportadoras	digitalización	Brechas de la TD de las pymes	Identificar los principales impulsores de la transformación digital, sus oportunidades e impacto en la inclusión financiera.	La revisión bibliográfica permitió identificar 21 artículos relevantes que analizan la relación entre la digitalización y la internacionalización de las PYME. A análisis de palabras clave con el fin de identificar las dimensiones según las cuales la relación entre digitalización e internacionalización.	La cuarta dimensión se refiere a las palabras clave relacionadas con los tipos de herramientas digitales que pueden utilizarse, apoyando un punto de vista orientado a la tecnología: marketing digital, comercio electrónico y big data	capítulo 4

## Anexo 5: Glosario de términos

MyPEs: Micro y pequeñas empresas.

ANDI: La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

FinTech: Finanzas y tecnologías.

TIC: Tecnología de la comunicación e información.

Pymex: Pymes exportadoras.

FAO: Organización de Naciones Unidas para la alimentación y agricultura.

CAPECE: Cámara Peruana de Comercio electrónico.

AMETIC: Asociación Multisectorial de empresas de tecnología de la información, comunicación y electrónica.

DT: Transformación digital.

PBI: Producto bruto Interno.

CRM: Customer relationship management.

ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CCOO: Comisiones Obreras, conferencia sindical de comisiones obreras.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

GC: Gestión de conocimiento

OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

B2B: modelos de negocio

## Anexo 6: Definiciones de la transformación digital

Autores	Definiciones
(CEPAL, 2020, p.4)	La transformación digital se puede definir como la migración de empresas y sociedades a una etapa en la que las tecnologías se convierten en la columna vertebral de sus productos y servicios, dando lugar al desarrollo de nuevas formas de funcionamiento y nuevos modelos de negocio. También se le ha llamado la Cuarta Revolución Industrial.
(Guzmán, Navarro, Flores y Vicente, 2020)	La transformación digital no es solo un cambio tecnológico, sino también un cambio en la organización, cultura y negocio. También es un proceso complejo y exigente que requiere el compromiso de todos los recursos de la empresa: humanos, tecnológicos, físicos, organizativos y financieros.
(Mergel, Edelmann y Haug, 2019, p.2)	La transformación digital está relacionada principalmente con la necesidad de utilizar nuevas tecnologías para mantener la competitividad en la era de internet, cuando los servicios y productos se ofrecen tanto online como no.
(Henriette, Feki y Boughzala, 2016, p.3)	La transformación digital como proceso de cambio disruptivo o incremental. Su objetivo es comenzar con la adopción y el uso de la tecnología digital y evolucionar hacia la transformación global latente de la organización o la creación continua de valor.
(Ziyadin, Suieubayeva y Utegenova, 2019, p. 409)	La transformación digital se presenta como una integración de la tecnología digital, tecnología y procesos empresariales en la economía digital. La transformación involucra tres aspectos organizacionales. Externamente, mejorar la experiencia del cliente y cambiar todo el ciclo de vida. Internamente, su impacto en los objetivos de la empresa, el liderazgo central y la estructura jerárquica. Y, en general, todos los departamentos y oportunidades comerciales se ven afectados a menudo, lo que lleva a modelos comerciales completamente nuevos.
(Vial, 2019, p.35)	El proceso por el cual la tecnología digital crea incentivos para que las organizaciones tomen respuestas para obtener o mantener una ventaja competitiva.
(Schallmo, Williams y Boardman, 2020, p.4))	El marco DT implica la creación de redes de partes interesadas, como empresas y clientes, la adopción de nuevas tecnologías en todos los segmentos de la cadena de valor. Esta información debe usarse para calcular y evaluar opciones, tomar decisiones o iniciar un negocio.
(Goerzig y Bauernhansl, 2018, p.541)	Define la transformación digital como una conexión de actores. Cuando se trata de cadenas de valor y adopción de nuevas tecnologías, esto tiene un impacto en los negocios, modelos, procesos, relaciones y productos, mejorando así la eficiencia operativa y la escala de la empresa. También incluye la aplicación de tecnología digital a los principales cambios empresariales en operaciones, productos, estructuras organizativas y concepto de gestión.



## Anexo 7: Plataformas de los países de Iberoamérica

N°	Países	Continente	Plataformas
	Argentina		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra emprendedor (UERA)</li> <li>• Compra futura (vouchers de compras digitales)</li> <li>• Salva una pyme (MVP: producto viable mínimo)</li> </ul>
	Bolivia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolau (realizar páginas web, curso de capacitación del uso de herramientas)</li> <li>• Cámara nacional de comercio</li> <li>• Cámara nacional de exportadores</li> </ul>
	Brasil		<ul style="list-style-type: none"> <li>• B-Factory</li> <li>• Sistema nacional de garantía de crédito</li> <li>• Certisimples (datos financieros para préstamos)</li> <li>• Stipe</li> <li>• Nexoos</li> </ul>
1	Chile	América del sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado libre</li> <li>• Linio</li> <li>• Exporta digital (alibaba)</li> <li>• E-commerce</li> </ul>
	Colombia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google (kits de productos de autoservicio)</li> <li>• Shopify (vender tarjetas de regalo digitales y físicas, organiza seminarios web)</li> <li>• Yaestoyonline.com (crear plataformas de comercio electrónico y transformación digital)</li> <li>• Google Mi Negocio, recomenzando juntos (impulsar empresas)</li> </ul>
	Ecuador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salva un comercio</li> <li>• Plan de digitalización</li> <li>• Sicom</li> <li>• E-Ecuador</li> <li>• Pro-Ecuador (puede ver el producto)</li> </ul>
	Paraguay		<ul style="list-style-type: none"> <li>• NEXOOS (reúne inversionistas para financiar empresas en crecimiento)</li> </ul>

N°	País	Continente	Plataformas
	Perú		<ul style="list-style-type: none"> <li>• LATE (inteligencia de mercados, requisitos arancelarios y no arancelarios, logística, costo y financiamiento)</li> <li>• Exporta fácil</li> <li>• RUTEX (rutas exportadoras)</li> <li>• Connetc Americas (buscar oportunidades de negocio en América latina y caribe)</li> <li>• Perú marketplace (ventas de productos)</li> <li>• Plataforma KIT DIGITAL</li> </ul>
1	Uruguay	América del sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19 información útil para empresas exportadoras</li> <li>• Plataforma Nacional de Inteligencia Comercial (PNIC)</li> <li>• Plataformas transfronterizas B2B Y B2C</li> <li>• Plataformas de datos de import/export</li> <li>• Uruguay XXI</li> </ul>
	Venezuela		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PropanamaConecta.com (impulsa a las pymes de América Latina y el Caribe a internacionalizarse)</li> <li>• ConnectAmericas (creada por el BID para ayudar a las PYMES de la región a internacionalizarse)</li> </ul>
	Costa rica		Liferay (ayuda a abordar desafíos de su negocio en plataforma digital)
	El salvador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ConnectAmericas</li> <li>• Agencia de Promoción de Exportaciones (APE) (apoya a la pyme en el comercio digital)</li> </ul>
	Guatemala		<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGEXPOR (proceso de aprendizaje y formación de emprendedores y pymes)</li> <li>• Export Learning (ruta para la internacionalización)</li> </ul>
2	Honduras	América del centro	
	Nicaragua		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basquexport (hacer conocerse y ganar clientes, identificar empresas con las que puede colaborar)</li> </ul>
	Panamá		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PropanamaConecta.com</li> <li>• Levántate Panamá</li> <li>• Undercover Boots (camino para la digitalización)</li> </ul>

N°	País	Continente	Plataformas
3	México	América del norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ProMéxico</li> <li>• Hecho en México B2B Marketplace (promociona, impulsa y facilita la exportación de las PyMEs a través del canal digital)</li> <li>• México Exporta EnUnClick</li> </ul>
	Cuba		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social network (inserción de las pymes en mercados internacionales)</li> </ul>
4	Puerto rico	El Caribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shopify (plataforma de e-commerce, permite diseñar de manera sencilla y sin conocimientos previos una página web)</li> </ul>
	República dominicana		<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B (comercializar productos y utilizan internet para promover en el mercado internacional)</li> </ul>
	Andorra		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketplaces</li> </ul>
5	España	Europa del sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Activa 4.0 (plan de digitalización e implementarlo)</li> <li>• Digitaliza tu Pyme (entender los beneficios y ventajas en el mundo digital; entender el entorno, identificar las herramientas y adquirirlas y en la adopción e implementación)</li> <li>• BigBuy (plataforma mayorista)</li> </ul>
	Portugal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Activa 4.0 (plan de digitalización e implementarlo)</li> <li>• Digitaliza tu Pyme (entender los beneficios y ventajas en el mundo digital; entender el entorno, identificar las herramientas y adquirirlas y en la adopción e implementación)</li> </ul>

*Nota: Elaboración propia*