

Investigación

Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica

Jesús Alonso Campos García

Docente adscrito al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur, Venezuela. Ingeniero de Sistemas (UDO); Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas: mención Gerencia General (UDO). Email: profjcampos.udo@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6004-6129>

RESUMEN

Las organizaciones prestadoras de servicios de asesoría y consultoría gerencial están ávidas de generar valor en sus modelos de negocio, y por ende, en los productos y servicios que ofrecen a su clientela. Por lo tanto, para alcanzar este fin, la Transformación Digital (TD) es vista como una oportunidad para incrementar sus posibilidades de éxito en pro de ser más competitivas, así como para lograr un nivel de posicionamiento mucho más privilegiado en la arena del mercado. Por ello, el presente artículo se encamina, no solo a conocer algunas generalidades conceptuales sobre el proceso de TD, sino que pone su acento en el abordaje de algunos modelos propuestos que pudieran permear con facilidad sobre las organizaciones objeto de estudio, en función de que su adecuada adaptación a las realidades y contextos de las compañías consultoras, permita la generación de valor como elemento diferenciador en la ejecución de sus servicios. Asimismo, se llevó a cabo la comparación de todos los modelos estudiados, con miras a verificar la existencia de similitudes estructurales en los mismos, concluyendo que cualquiera de ellos puede ser idóneo para su implementación en las organizaciones, siempre que éste proceso se adapte a las necesidades y rasgos específicos de cada empresa.

Palabras clave: Consultoras gerenciales, generación de valor, modelo de negocio, tecnología, transformación digital.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10407383>

JEL: M10, O33

Recibido: 14/09/23

Aprobado: 28/11/23

Como referenciar este artículo: Jesús Alonso, CAMPOS GARCIA. (2023). Modelos de transformación digital (td) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica. Revista Gestión y Gerencia. Vol 17 (2). 42-59. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Digital transformation (DT) models applicable in management advisory and consulting organizations: a theoretical review

ABSTRACT

Organizations that provide management advisory and consulting services are eager to generate value in their business models, and therefore, in the products and services they offer to their clientele. Therefore, to achieve this goal, Digital Transformation (DT) is seen as an opportunity to increase its chances of success in order to be more competitive, as well as to achieve a much more privileged level of positioning in the market arena. Therefore, this article is aimed not only at knowing some conceptual generalities about the DT process, but also places emphasis on addressing some proposed models that could easily permeate the organizations under study, depending on whether its adequate adaptation to the realities and contexts of consulting companies allows the generation of value as a differentiating element in the execution of its services. Likewise, a comparison of all the models studied was carried out, with a view to verifying the existence of structural similarities in them, concluding that any of them can be suitable for implementation in organizations, as long as this process adapts to the specific needs and features of each company.

Keywords: Business model, digital transformation, management consultancies, technology, value creation.

Modelos de transformação digital (DT) aplicáveis em organizações de assessoria e consultoria de gestão: uma revisão teórica

RESUMO

As organizações que prestam serviços de assessoria e consultoria de gestão estão ansiosas por gerar valor nos seus modelos de negócio e, portanto, nos produtos e serviços que oferecem à sua clientela. Portanto, para atingir este objetivo, a Transformação Digital (TD) é vista como uma oportunidade para aumentar as suas chances de sucesso para ser mais competitivo, bem como para alcançar um nível de posicionamento muito mais privilegiado no mercado. Portanto, este artigo visa não apenas conhecer algumas generalidades conceituais sobre o processo de TD, mas também dá ênfase à abordagem de alguns modelos propostos que poderiam facilmente permear as organizações em estudo, dependendo de sua adequada adaptação às realidades e contextos das empresas de consultoria. permite a geração de valor como elemento diferenciador na execução dos seus serviços. Da mesma forma, foi realizada uma comparação de todos os modelos estudados, com o objetivo de verificar a existência de semelhanças estruturais nos mesmos, concluindo que qualquer um deles pode ser adequado para implementação nas organizações, desde que este processo se adapte às necessidades específicas e características de cada empresa.

Palavras chaves: Consultoria de gestão, geração de valor, modelo de negócios, tecnologia, transformação digital.

1.- Introducción

En la construcción del contexto de las organizaciones de hoy, definitivamente, la Transformación Digital (TD) juega un papel estelar, pues esta representa un proceso de cambio fundamental sustentado en el uso innovador de tecnologías digitales, acompañado por el aprovechamiento estratégico de recursos y capacidades clave, con el objetivo de mejorar radicalmente una entidad y redefinir su propuesta de valor para sus partes interesadas o *stakeholders* (Gong y Ribiere, 2021).

Visto este formidable papel, la TD ha despertado un interés cada vez más notable, sobre todo en el sector empresarial, hecho que se debe, en gran medida, a la creciente literatura que se ha desarrollado acerca de este tema, en la cual se han establecido perspectivas holísticas sobre el mismo. No obstante, todavía persisten muchísimas inquietudes en relación a la manera en que ha de implementarse la TD en algunos segmentos organizacionales, así como también, aún está por disiparse la duda relacionada con el motivo real que ha estado impulsando a las empresas a migrar hacia esta nueva tendencia. Estas preguntas de investigación, en los actuales momentos, permanecen sin una respuesta totalmente clara, dado que gran parte de los artículos recientes solo brindan información general, y a veces, incipiente, sobre las fases de la TD, por lo que se encuentra abierto el debate teórico sobre muchísimas variables conexas con este fenómeno que está en pleno desarrollo (Crisan y Stanca, 2021).

Es importante señalar, a modo de hito histórico, que la aparición de la pandemia por covid-19, constituyó un factor acelerador para el desarrollo de la TD en diversidad de ámbitos (Townsend Valencia y Figueroa Filián, 2022). Esta coyuntura absolutamente inesperada y cuyo advenimiento ocurrió sin su inclusión en los planes de acción estratégica de las organizaciones, actuó como un indiscutible catalizador para la acogida de la TD en los sectores comerciales, educativos y de salud, lo cual contribuyó a ejecutar una reingeniería de procesos medulares que consideró la incorporación de nuevas estrategias digitales, en aras de capitalizar las bondades tecnológicas para acercarse y conocer a su clientela, a pesar del distanciamiento físico y geográfico impuesto por la emergencia sanitaria.

Considerando lo anteriormente mencionado, y en función de continuar ampliando los conocimientos teóricos relacionados con la TD, este documento se encarga del abordaje de algunos modelos propuestos en esta área para su aplicación en una industria de servicios basada en el conocimiento, como lo es la consultoría y asesoría gerencial, en virtud de que las empresas pertenecientes a este ramo se encargan de brindar orientación e implementar servicios que persiguen el incremento de la efectividad de la estrategia de negocios, del desempeño organizacional, así como de los procesos operativos y de soporte ejecutados por cualquier tipo de organización que integre su cartera de clientes.

Las estadísticas señalan que el mercado global de servicios de consultoría gerencial se espera que experimente un crecimiento del 4.7 % para finales del año 2023, al mismo tiempo, que se proyecta una tendencia de crecimiento sostenida de un 3.7 % anual, en promedio, hasta el año 2027, lo cual es indicativo de una demanda cada vez más frecuente de esta tipología de servicios en diversas organizaciones (The Business Research Company, 2023).

La expansión a la cual se ha hecho referencia, desde luego, va a ameritar un conjunto de servicios mucho más sofisticados, con una mayor capacidad tecnológica, por lo que la TD ha de adquirir una connotación fundamental para el alcance de este objetivo, razón por la cual, resulta vital conocer algunos modelos aplicados en otros segmentos de mercado, que pueden ser aterrizados con éxito a la realidad de las organizaciones prestadoras de servicios de consultoría y asesoría estratégica, hecho que representa el fin último del presente artículo, en cuyo inicio se mostrará un esbozo teórico sobre el proceso de TD, para luego reflejar los elementos metodológicos de esta investigación. Posteriormente, se detallará más a fondo los modelos de TD seleccionados, los cuales serán comparados a nivel estructural para conocer sus similitudes y diferencias. Finalmente, se presentarán las conclusiones y algunas ideas para la ejecución de futuras investigaciones dentro de esta área temática.

2.- Referencial teórico asociado al proceso de Transformación Digital (TD)

2.1- La Transformación Digital (TD) como elemento generador de valor en las organizaciones

Los estudios sobre el uso de la tecnología de la información en los negocios fueron dominados inicialmente por aquellos paradigmas centrados fundamentalmente en la adopción de los avances del momento, lo cual puede considerarse como un antecedente inmediato a la era de la TD. Así pues, la misma se concibió como la representación de un nuevo esquema de trabajo que analiza los aspectos organizacionales como punto de partida, para que las organizaciones puedan evolucionar a través de la incorporación de nuevas tecnologías, en función de aportar novedosas propuestas con valor estratégico para sus clientes (Chanias, Myers y Hess, 2019).

Teniendo en cuenta el paradigma de la TD, la adopción de avances tecnológicos representa solo un eslabón más de la cadena para las organizaciones, en su permanente aspiración de elevar sus índices de competitividad. En otras palabras, la TD se refiere a un proceso que persigue mejorar una entidad, promoviendo cambios significativos en sus propiedades por medio de la combinación de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad (Vial, 2019).

El fenómeno de la TD también parece presentar una oportunidad (y una necesidad) para avanzar en el cuerpo de conocimientos existente acerca del cambio organizacional (Hanelt, Bohnsack, Marz y Antunes, 2021). En virtud de lo anteriormente mencionado, el hecho de incursionar en la TD, reafirma el hecho de que esto no solamente implica la incorporación de tecnologías novedosas para alcanzar un mayor nivel de automatización de procesos, sino que esto involucra un cambio de esquema cultural dentro de cualquier organización, sustentado sobre la base de dos (2) elementos básicos: el concepto de valor y el modelo de negocio (Toro, 2018).

Es posible notar actualmente que, en la literatura gerencial, se hace mención hasta la saciedad de la palabra "valor", observándola en diversidad de expresiones tan frecuentes en el argot corporativo como, por ejemplo: "creación de valor", "aportar valor", "generación de valor", "propuesta de valor", "cadena de valor", entre muchas otras. No obstante, todavía no hay un consenso establecido sobre cómo conceptualizar este término (Toro, ob.cit.), en aras de ubicar una contextualización concertada para su debida aplicación y entendimiento en el mundo empresarial.

Pudiera decirse que el valor, visto desde la óptica de los productos o servicios como salidas de todo sistema productivo, se representa por el conjunto de propiedades que ellos tienen de cara a un individuo, y que éste último, pondera de forma subjetiva para determinar si los mismos cumplen o no con sus deseos, necesidades y expectativas. Esta evaluación es respondida por medio de la existencia de un conjunto de criterios establecidos por la persona, y que le facilitan la realización de dicha medición para discernir si lo adquiere o lo rechaza. Parámetros como: el precio, la calidad, la funcionalidad, la usabilidad, la disponibilidad, la atención brindada en el momento de la adquisición, entre otros, vienen a ser algunos de los indicadores más comunes que las personas han fundamentado para la medición de ese valor (OECD/Eurostat, 2018).

Valdría subrayar que el valor no es algo que aparece de forma momentánea o espontánea con el producto o servicio *per se*. Esta es una cualidad que se va construyendo gradualmente, mediante la consecución de un conjunto de actividades vitales o medulares que persiguen la plena satisfacción de un individuo: una buena selección de materias primas, un atractivo diseño del producto, un adecuado proceso de fabricación, un buen empaque, una labor de venta seria y profesional, una entrega oportuna, un buen soporte pre y post venta, una amplia garantía, entre otros (mismos criterios que aplican para un servicio) (Porter, 1985). Por tanto, la TD debe ser un instrumento más a través del cual se consolide el hecho de aportar valor a cualquier producto o servicio en el seno de las organizaciones que incursionan hacia la implementación de este principio (De Oliveira, Mafra y De Ávila, 2023).

Por otro lado, otro fundamento básico de la TD radica en el modelo de negocio, el cual es concebido como el contenido, la estructura y el gobierno de las

transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio presentes en el entorno (Amit y Zott, 2001).

Del concepto anterior, se desprende una tríada de factores críticos de éxito para la obtención de un valor real para el negocio. En primer lugar, figura el contenido de las transacciones, el cual está ligado a los productos o información intercambiada, conjuntamente con los insumos y capacidades requeridas para los mismos. En segundo lugar, está la estructura de las transacciones, en la cual se incluyen los participantes, relaciones y modo de operación. Finalmente, se tiene al gobierno de las transacciones, que se refiere al control que ejercen las partes interesadas o *stakeholders* sobre el intercambio de información e insumos, las formas legales de organización y los incentivos involucrados (Ricart, 2009).

De este modo, puede afirmarse que la TD promueve el empleo de tecnologías y plataformas digitales que conduzcan hacia la creación de oportunidades de crecimiento para las organizaciones, hecho que, indudablemente, implica la introducción de cambios estratégicos sobre su modelo de negocio, en función de que el mismo permita la generación del valor necesario para que el sistema organizacional cuente con los suficientes elementos de diferenciación que le permita ser más competitivo en la arena del mercado o en el segmento del mismo donde hace vida (Del Do, Villagra y Pandolfi, 2023).

2.2.- El proceso de Transformación Digital (TD) en las empresas de consultoría y asesoría gerencial

A nivel general, en el sector de las organizaciones prestadoras de servicios de asesoría y consultoría gerencial, se reconoce el gran papel que la TD ejerce sobre sus modelos de negocio, al permitir la introducción de cambios que facilitan la superación de las limitaciones o barreras tradicionales que enfrentan las organizaciones de esta naturaleza, conllevando a una mejora sustancial en sus actividades, hecho que a su vez involucra una repercusión inmediata en la ejecución de los servicios, los cuales podrán exhibir mayores niveles de disponibilidad, eficiencia, eficacia y calidad, gracias a la incorporación de un agente de indiscutible generación de valor, como lo es la tecnología (Weerasinghe y Nirere, 2022).

Pese al innegable avance tecnológico que se ha reportado alrededor del orbe, y al empuje que la emergencia sanitaria por el covid-19 brindó para la incorporación significativa de este recurso en el quehacer de las organizaciones, puede decirse, tal como señalan Greff, Johann y Werth (2017), que todavía “la consultoría es una industria de servicios con un nivel de digitalización sorprendentemente bajo” (p. 115), lo cual es una situación que, paradójicamente, se presenta en un sector que promueve, en todo momento, la transformación de los procesos y actividades claves de sus clientes, señalando a la tecnología como un aliado fundamental en esta labor. Asimismo, tal como sucede en la actualidad con muchos de sus clientes, las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial también se enfrentan a un

proceso de TD conducente hacia la implementación de procesos parcial o totalmente virtualizados, con estructuras organizativas adaptadas y modelos de negocio digitales (Nissen, 2017).

En líneas generales, la TD persigue como objetivo primordial el logro de un mayor nivel de rendimiento y productividad en los modelos de negocio organizacionales, tanto en los pertenecientes a los clientes de las compañías de asesoría y consultoría, como en estas últimas propiamente dichas. Desde luego, esto genera una consecuencia directa sobre la forma de llevar a cabo los procesos, así como en el comportamiento del talento humano, y en consecuencia, tiene su correspondiente impacto sobre los niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas en cuestión (Del Do, Villagra y Pandolfi, ob.cit.).

Está altamente comprobado que la TD es capaz de generar una evolución positiva en los modelos de negocio de las empresas de asesoría y consultoría gerencial, ya que el hecho mismo de apoyarse en los avances tecnológicos amerita un replanteamiento progresivo de las actividades, los recursos, los socios, las ofertas, las relaciones con los clientes, los canales de contacto y los modelos de costos e ingresos (Parida, Sjödin y Reim, 2019).

No obstante, en el transitar hacia la puesta en marcha de la TD por parte de las organizaciones objeto de estudio, se debe dejar en claro una premisa elemental, y es que el éxito en el desarrollo de este objetivo no va depender fundamentalmente de cuán avanzado sea el parque de activos tecnológicos de una organización, ni del hecho de contar con un capital humano con probidad comprobada en el manejo de estas herramientas, cuando en realidad, el resultado positivo del proceso va a depender, en el 70 % de los casos, de los cambios culturales que se promuevan en el seno de las compañías (Molero, 2017).

Por otra parte, la TD no debe ser vista como un proceso que “está de moda” y que debe ser aplicado a la fuerza en cualquier organización consultora, solo para considerar que se está, desde el punto de vista empresarial, en sintonía con los tiempos actuales. Los gerentes de las consultoras deben tener claridad meridiana al saber que esto no es una “tendencia del momento”, que amerita emprender la adquisición imprudente o indiscriminada de equipos de última generación. La TD va mucho más allá, en razón de que representa un enfoque promotor del replanteamiento de los esquemas de negocio, cuyas bases ciertamente reposan, en gran medida, sobre los recursos tecnológicos, pero que también tienen su sustento en otros tres (3) eslabones, como lo son: la cultura, la organización y los conocimientos o insights, tal como lo especifican Reyes Zamora y Chiu Werner (2018), quienes consideran que estos vienen a ser los cuatro (4) pilares fundamentales del proceso de TD.

De esta manera, para lograr el éxito en el proceso de TD en las compañías en cuestión, no se amerita como requisito fundamental la concentración de esfuerzos

equitativos en los cuatro (4) pilares a los cuales se ha hecho referencia. Por el contrario, se sugiere que las empresas estructuren un paquete estratégico en el cual se desarrollen, como mínimo, dos (2) pilares de forma efectiva. Esto no significa que los demás pilares deban omitirse o que no sean trascendentes, sino que se debe hacer una priorización de los más relevantes para el contexto, la situación y el momento en que la empresa decida emprender su camino transformacional (Morante Távara, 2020).

Como actividad paralela a la priorización de pilares de la TD, se debe considerar que el conjunto de procesos que se planifiquen para lograr la incursión del sistema organizacional en la era de la digitalización, estén absolutamente alineados a la estrategia empresarial. En consecuencia, los líderes de las organizaciones de asesoría y consultoría están convocados a realizar la adecuada identificación de las variables del entorno – en términos de oportunidades y amenazas – que están ligadas a la TD y al proceso de disrupción digital, así como también, deben realizar los respectivos estudios financieros que conduzcan hacia una asignación efectiva de recursos para lograr la incorporación de esas nuevas tecnologías, así como para formar a su capital humano sobre la importancia del proceso de digitalización dentro de la empresa (Urteaga, 2022).

3.- Metodología

Este artículo se llevó a cabo considerando los lineamientos de las investigaciones de carácter postpositivista o cualitativo, en las cuales el proceso de recopilación de datos no se lleva a cabo mediante procedimientos estadísticos o por cualquier actividad que conlleve a una cuantificación (Strauss y Corbin, 2002). Estos se ocupan de analizar y describir situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables de algún fenómeno (Pelekais, El Kadi, Seijo y Neuman, 2015) que, en este caso, es el concerniente a la TD.

Asimismo, también puede decirse que el presente documento es de corte documental, pues se enmarca en la ubicación, selección, análisis exhaustivo e interpretación de datos provenientes de otros investigadores, a través de fuentes impresas, electrónicas o audiovisuales, con el fin último de generar nuevos conocimientos sobre un tema en específico (Arias, 2016). Por ello, se recurrió al acopio bibliográfico y al análisis de contenido de diversos escritos en los cuales se hiciera el abordaje amplio sobre el tema de la TD, especialmente sobre lo relacionado con aquellos modelos de disrupción tecnológica y digital que pudieran ser aplicados en organizaciones vinculadas con la prestación de servicios de asesoría y consultoría gerencial.

Es preciso mencionar que, en esencia, los modelos de TD, tal como señala Ochoa (2016), representan “un marco integrado que permite a las organizaciones evolucionar progresivamente en el desarrollo de las capacidades claves para ser exitosas en la nueva era digital” (p. 574). En consecuencia, la intención de este

artículo es la de conocer algunos de estos modelos cuya estructura y características pudieran ser perfectamente asimiladas dentro de las empresas de consultoría y asesoría gerencial, razón por la cual, se han escogido tres (3) de ellos, que en lo sucesivo serán abordados *grosso modo*, haciendo especial énfasis en los elementos claves que los sustentan, siendo ellos: el modelo de TD de Rogers, el modelo de TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-de-León y el modelo TETR4DIG.

4.- Resultados

4.1.- Los modelos de Transformación Digital (TD)

4.1.1- Modelo de TD de Rogers

Rogers (2016) se planteó un cuestionamiento básico sobre el hecho de cómo las tecnologías actuales han incidido sobre la forma en que se genera valor al modelo de negocio y, en consecuencia, a los productos y servicios de una organización. Este autor sugiere que el mundo actual se ha expandido y crecido de tal forma, que las empresas están en la necesidad de abandonar el esquema tradicional de relación unidireccional "empresa-cliente", y adoptar el enfoque bidireccional entre este binomio, de manera que las comunicaciones, comentarios y referencias provenientes de los clientes adquieren una connotación mucho más importante para conocer si lo ofrecido por la organización realmente se corresponde con sus expectativas y necesidades.

Por ello, elaboró un modelo de TD basado en el hecho de que esta es una actividad estratégica que se sustenta, no solamente sobre tecnología, sino sobre cinco (5) dominios estratégicos, a saber: clientes, competencia, datos, innovación y valor, los cuales se expresan con detalle en la Tabla 1. Todos y cada uno de los dominios mencionados con anterioridad, cuando se apalancan sobre la tecnología, facilitan la redefinición de los esquemas de negocio y de los principios fundamentales sobre los cuales opera una organización, creando una repercusión inmediata en las pautas abordadas por las empresas para generar valor y obtener éxito en sus actividades.

4.1.2- Modelo de TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-De-León

Ante la evidente ausencia de modelos de TD enfocados de forma específica para el sector de telecomunicaciones, Valdez-de-León (2016) propuso el siguiente modelo, que justamente se enmarca en guiar el viaje hacia la TD de las empresas de este ramo. No obstante, el autor hace la aclaratoria que, aunque el modelo propuesto fue diseñado para el sector anteriormente mencionado, su marco de trabajo es perfectamente aplicable para otras industrias, especialmente del sector servicios, al cual justamente pertenecen las empresas de asesoría y consultoría.

Tabla 1. Dimensiones, temas estratégicos y conceptos clave del modelo de TD de Rogers

Dominios	Temas estratégicos	Conceptos clave
Clientes	Aprovechar las redes de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Reinventar el embudo de marketing • Ruta de compra • Comportamientos centrales de las redes de clientes
Competencia	Construir plataformas, no solo productos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de negocio de plataforma • Efectos de red (in)directos • (Des)intermediación • Trenes de valor
Datos	Convertir los datos en activos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantillas de valor de datos • Impulsores de datos masivos • La toma de decisiones basada en datos
Innovación	Innovar mediante una rápida experimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentación divergente • Experimentación convergente • Prototipo mínimo viable • Rutas para la ampliación
Valor	Adaptar la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de valor de mercado • Rutas para salir de un mercado en declive • Pasos para valorar la evolución de la hélice

Fuente: Rogers (2016)

Tabla 2. Dimensiones y abordajes estratégicos del modelo de TD sectorial de telecomunicaciones de Valdez-de-León

Dimensiones	Abordaje estratégico
Estrategia	Representa la visión, gobierno, planificación y los procesos de gestión que apoyarán la implementación de la estrategia digital.
Organización	Incluye la caracterización de los cambios en las comunicaciones, cultura, estructura, formación y la gestión del conocimiento dentro de la organización que le permitirá convertirse en una organización digital.
Cliente	Se centra en la participación del cliente y su empoderamiento, así como en los nuevos beneficios derivados de su experiencia a través del viaje emprendido hacia la TD.
Tecnología	Representa las capacidades asociadas a la planificación, implementación e integración efectiva de la tecnología, para brindar respaldo y apoyo a la organización digital.
Operaciones	Implica centrarse en las capacidades que sirven de soporte a la prestación del servicio. El alcance de un nivel de madurez en esta dimensión, es sinónimo de un nivel de operación mucho más digitalizada, automatizada y flexible.
Ecosistema	Establece que el desarrollo de un entorno o ecosistema de aliados es un elemento vital para el modelo de negocio.
Innovación	Promueve la focalización sobre las capacidades que permiten contar con formas de trabajo más flexibles y ágiles, que es el basamento para alcanzar una organización digital eficaz.

Fuente: Adaptado de Valdez-de-León (2016)

El objetivo principal de esta propuesta fue la construcción de una herramienta que permitiera a las empresas asimilar su nivel de madurez digital en un determinado momento y brindarles el soporte necesario en el proceso de desarrollo de una visión y una ruta para alcanzar la TD (Lorenzo, 2016).

El modelo se estructura sobre siete (7) dimensiones fundamentales: estrategia, organización, cliente, tecnología, operaciones, ecosistema e innovación. Estas dimensiones tienen como finalidad cubrir las áreas medulares del negocio, dado que las mismas se ven impactadas significativamente por el proceso de TD. En tal sentido, el detalle de las mismas se puede constatar en la Tabla 2

4.1.3- Modelo TETR4DIG

Este modelo formulado por De Armas Granado y Díaz Monjiotti (2022) se basa en considerar la TD como una nueva forma de gestión y como un proceso de metamorfosis empresarial encaminado a fomentar la productividad, así como a incrementar los ingresos percibidos por una organización. El cliente y su experiencia son parte de los ejes centrales de esta propuesta.

De acuerdo con sus autores, este modelo es promotor de la creación de espacios de hiperconectividad, que conduzcan hacia una mayor accesibilidad de los productos y servicios desde cualquier lugar, momento y dispositivo. Asimismo, potencia la integración de iniciativas e innovaciones digitales para ser agentes creadores de nuevos esquemas de negocio. Por otra parte, cuenta con un diseño organizacional digital con capacidades estratégicas, tecnologías disruptivas e información seguras, para así, crear valor.

Este modelo está estructurado por dos (2) ámbitos fundamentales: uno encaminado hacia los resultados, y otro enfocado en las capacidades estratégicas y de creación de valor, todo lo cual se desglosa, a su vez, en seis (6) perspectivas: finanzas, centralidad en el cliente, procesos, competencias estratégicas, tecnologías e información estratégicas y diseño organizacional, tal como se puede apreciar en la Tabla 3.

4.2. Comparación entre los modelos

Una vez detallados los tres (3) modelos seleccionados, en función de facilitar la actividad comparativa acerca de cada una de las estructuras que lo componen y apreciar mejor sus diferencias y similitudes, se presenta la Tabla 4, la cual recoge las perspectivas, dimensiones o dominios de cada uno de los esquemas de TD señalados con anterioridad.

Indudablemente, la comparación estructural de los tres (3) modelos conlleva a visualizar que el elemento “cliente” se convierte en el rasgo común en todos ellos. Esto puede justificarse, en virtud de que la TD aspira a incorporar la tecnología en

todas las facetas de una empresa, lo que implica cambios en su funcionamiento interno y en el valor que proporciona a sus clientes. En otras palabras, la TD busca reconfigurar la forma en que una empresa se relaciona con su clientela, ofreciéndoles una experiencia acorde a sus expectativas en cualquier momento y lugar que la requieran, procurando enriquecer dicha experiencia por medio de la digitalización.

Aun cuando la innovación, la estrategia, la organización y la tecnología no son factores comunes en la tríada de propuestas de TD, si vale resaltar que los mismos se pueden visualizar de forma similar en determinados pares combinados de modelos. Desde luego, todos estos aspectos son vitales para lograr una transformación exitosa, por cuanto esta no puede ser posible sin la mezcla de una estrategia clara, que integre la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, en pos de impulsar la innovación a lo largo de todo el sistema organizacional que desee incursionar el camino de la digitalización.

Es necesario subrayar que el hecho de que un modelo de TD tenga mayor cantidad de perspectivas, dimensiones o dominios en su estructura, no lo convierte en el más ideal o ventajoso para el momento de su implementación. Se debe recordar que la TD es un proceso totalmente adaptativo, en el que cada organización presenta una serie de necesidades, objetivos y recursos específicos, de manera que el camino hacia la digitalización debe ser concebido de forma “tropicalizada” para cada caso. No existe una solución única para todas las organizaciones, ya que cada una presenta una estructura, cultura y desafíos propios. Es importante realizar un análisis exhaustivo de la empresa, identificando previamente las áreas que requieren mejoras digitales y desarrollar una estrategia que se ajuste a sus características y metas, recordando siempre que la adaptabilidad es clave para garantizar que la TD sea eficaz y exitosa en cada organización.

5. Conclusiones

El interés en conocer todo lo referente a la TD está adquiriendo un auge cada vez más significativo dentro de los diversos campos de la actividad humana. No obstante, todavía persiste mucha incertidumbre sobre lo que significa y cómo gestionar adecuadamente la disrupción digital, especialmente, en la industria de la consultoría y asesoría gerencial. En tal sentido, este estudio estuvo conducente a revisar de forma sistemática, así como a sintetizar y analizar lo que se sabe hasta los momentos sobre la TD, haciendo especial énfasis en algunos modelos conocidos, que pudieran ser aplicados a la postre en el sector de la consultoría y asesoría.

Lo fundamental sobre el proceso de TD se centra en comprender que este camino va mucho más allá del simple enriquecimiento y actualización del parque de activos tecnológicos de una organización, así como en el hecho de contar con talento humano con experiencia en el manejo de los mismos. Esto implica un

redimensionamiento de la empresa, no en términos literalmente organizativos, sino en su modelo de negocio, de manera que la TD esté integrada a una propuesta de valor innovadora que, a su vez, se encuentre en sintonía con los lineamientos estratégicos debidamente sustentados por el liderazgo empresarial, desde los cuales se promuevan los cambios internos necesarios que propicien la asimilación efectiva de la era digital en el tejido organizacional.

Asimismo, resulta fundamental resaltar, como paso previo a iniciar la marcha hacia la consolidación de la TD en el seno de cualquier organización prestadora de servicios de asesoría y consultoría gerencial, que la cumbre estratégica debe realizar un diagnóstico preciso y lo más objetivo posible sobre las condiciones actuales de la empresa y de su entorno, de manera que se pueda constituir una hoja de ruta realista que permita alcanzar los objetivos transformacionales, en lapsos razonables y con la mejor relación costo-beneficio. Es por esto, que los modelos estudiados cuentan con un conjunto de características bien definidas que deben ser evaluadas internamente por cada organización, en función de trazar objetivos asociados a la implementación del proceso de TD que sean plausibles y alcanzables, sin dejar de ser retadores, cualidad última que define *per se* el hecho de incorporarse a la era de la digitalización en los sistemas empresariales.

Puede decirse, además, que luego de estudiar la tríada seleccionada de modelos, convendría decir que ninguno es más completo o más deficiente que otro. La clave del éxito en el camino hacia la digitalización está en que los propietarios del proceso sepan detectar oportuna y adecuadamente las necesidades, desafíos y prioridades de la organización donde hacen vida, en función de adaptar cada modelo al contexto de la misma, en perfecta sincronía con los objetivos estratégicos corporativos que se tengan planteados.

Finalmente, resulta importante subrayar que se torna muy desafiante la labor de ubicar literatura donde se ahonde sobre el camino andado por las organizaciones objeto de estudio en el marco del desarrollo del proceso de TD, puesto que, si bien es cierto que se han producido numerosos escritos sobre lo que las empresas podrían y deberían hacer en relación a este particular, existen escasas referencias que aborden lo que realmente están haciendo las empresas e instituciones para ingresar al entorno de la digitalización.

En consecuencia, la situación expuesta con anterioridad, abre la posibilidad de incorporar nuevas líneas de investigación en el ámbito científico, en las cuales se conozcan en profundidad las experiencias empresariales de TD, de modo que las mismas resulten de orientación para otras organizaciones, y que al mismo tiempo esto sirva de coyuntura, no solo para enriquecer la información acerca de la pertinencia de los distintos modelos encargados de estudiar la disrupción tecnológica en el ámbito corporativo, sino que también permita la creación de nuevos arquetipos para abordar de forma efectiva el tránsito hacia la digitalización a nivel empresarial.

Tabla 3. Ámbitos, perspectivas y dimensiones del modelo TETR4DIG

Ámbitos	Perspectivas	Dimensiones
Resultados	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad digital • Ingresos digitales
	Centralidad en el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia digital del cliente • Relación digital con el cliente • Marca digital
Capacidades estratégicas y de creación de valor sustentable	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones digitales • Gestión digital del cliente • Innovación digital • Ecosistema digital
	Competencias Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias digitales • Formación y desarrollo digital • Marca empleadora y talento digital
	Tecnologías e Información Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas y aplicaciones de tecnología de la información • Migración a la nube (Cloud computing) • Big data, Analítica de Datos, Inteligencia Artificial, Machine Learning y GPS • Hibridación mundo físico y digital • Hiperconectividad • Seguridad digital
	Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo digital • Cultura y clima digital • Alineamiento estratégico e integración digital • Trabajo inteligente (smart working)

Fuente: Adaptado de De Armas Granado y Díaz Monjiotti (2022)

Tabla 4. Comparación de los modelos de TD según sus perspectivas, dimensiones o dominios

Modelos de TD	Perspectivas, dimensiones o dominios											
	Clientes	Competencia	Datos	Innovación	Valor	Estrategia	Organización	Tecnología	Operaciones	Ecosistema	Finanzas	Procesos
Modelo de TD de Rogers	■	■	■	■	■							
Modelo de TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-De-León	■			■		■	■	■	■	■		
Modelo TETR4DIG	■					■	■	■			■	■

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referencias

- Amit, R., y Zott, C. (Junio de 2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.187> [Consultado: 5 de agosto de 2023].
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (7ma. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Chanas, S., Myers, M., y Hess, T. (Marzo de 2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868718300143?via%3Dihub> [Consultado: 27 de agosto de 2023].
- Crisan, E., y Stanca, L. (27 de Julio de 2021). The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. *Information Systems and e-Business Management*, 19, 1143–1173. Recuperado de: doi:<https://doi.org/10.1007/s10257-021-00536> [Consultado: 5 de agosto de 2023].
- De Armas Granado, L., y Díaz Monjiotti, E. (2022). Evaluación de madurez de la transformación digital basada en el modelo TETR4DIG. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 3(3), e177. Recuperado de: <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/177/89> [Consultado: 31 de julio de 2023].
- Del Do, A., Villagra, A., y Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229. Recuperado de: <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941> [Consultado: 1 de septiembre de 2023].
- De Oliveira, B., Mafra, F., y De Ávila, W. (2023). Digital Transformation: proposed theoretical-analytical model for value generation. *International Journal of Innovation*, 11(2), e23451. Recuperado de: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/23451> [Consultado: 2 de septiembre de 2023].
- Gong, C., y Ribiere, V. (Abril de 2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217> [Consultado: 2 de septiembre de 2023].
- Greff, T., Johann, D., y Werth, D. (2017). Service Digitization in the Consulting Domain – Classification and Service Implementation for a Digital Consulting Front Store Pilot. *Proceedings of the 5th International Conference on Serviceology - Short papers and posters* (págs. 115-122). Berlín: OMILAB Publication Series. Recuperado de:

- https://www.researchgate.net/publication/319549851_Service_Digitization_in_the_Consulting_Domain_-_Classification_and_Service_Implementation_for_a_Digital_Consulting_Front_Store_Pilot [Consultado: 7 de agosto de 2023].
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., y Antunes, C. (Julio de 2021). A systematic review of the literature on Digital Transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 1159-1197. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12639> [Consultado: 27 de agosto de 2023].
- Lorenzo, O. (Diciembre de 2016). Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos*, 71(219), 573-590. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos [Consultado: 31 de julio de 2023].
- Molero, M. T. (2017). Angela Montánchez, Directora de Innovación de Fujitsu: "se piensa que esto de la transformación digital va de tecnólogos, pero el 70 por ciento es cambio cultural". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30(323), 10-12. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088593> [Consultado: 10 de agosto de 2023].
- Morante Távora, L. M. (2020). *Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17069/morante_tavara_leandro_transformaci%C3%93n_digital_conceptos.pdf?sequence=1&isallowed=y [Consultado: 9 de agosto de 2023].
- Nissen, V. (2017). Digital Transformation of the Consulting Industry - Introduction and Overview. En V. Nissen, *Digital Transformation of the Consulting Industry: Extending the Traditional Delivery Model* (págs. 1-58). Springer.
- Ochoa, O. L. (Diciembre de 2016). Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos*, 71(219), 573-590. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Oswaldo-Lorenzo/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos/links/58a6b84aaca27206d9a7b3df/Modelos-de-Madurez-Digital-en-que-consisten-y-que-podemos-aprender-de-ellos [Consultado: 10 de agosto de 2023].

- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4a. edición). OECD Publishing.
- Parida, V., Sjödin, D., y Reim, W. (Diciembre de 2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11(391), 2-18. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/330377228_Reviewing_Literature_on_Digitalization_Business_Model_Innovation_and_Sustainable_Industry_Past_Achievements_and_Future_Promises [Consultado: 8 de agosto de 2023].
- Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C., y Neuman, N. (2015). *El ABC de la investigación. Pauta pedagógica*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astro Data, S.A.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.
- Reyes Zamora, D., y Chiu Werner, A. (2018). *Revolucion.pe: La transformación digital de once empresas en el Perú*. Perú: Penguin Random House.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002> [Consultado: 28 de agosto de 2023].
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Nueva York: Columbia Business School Publishing.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- The Business Research Company. (Enero de 2023). *Management consulting services market size, trends and global forecast to 2032*. Recuperado de:
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/management-consulting-services-global-market-report> [Consultado: 21 de agosto de 2023].
- Toro, V. M. (2018). Transformación Digital de una empresa tradicional. *Revista Sistemas*, 146, 24-37. Recuperado de:
<https://sistemas.acis.org.co/index.php/sistemas/article/view/48/45> [Consultado: 28 de agosto de 2023].
- Townsend Valencia, J., y Figueroa Filián, J. (Agosto de 2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10 (2), 407-429. Recuperado de:
<https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/515> [Consultado: 21 de agosto de 2023].
- Urteaga, S. (2022). *Diagnóstico y propuesta de estrategia de transformación digital para una empresa generadora y distribuidora de energía renovable*. [Trabajo de

- grado, Universidad del Pacífico] Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3486> [Consultado: 1 de septiembre de 2023].
- Valdez-de-León, O. (Agosto de 2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19-32. Recuperado de: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Valdez-de-Leon_TIMReview_August2016.pdf [Consultado: 30 de agosto de 2023].
- Vial, G. (Junio de 2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196> [Consultado: 27 de agosto de 2023].
- Weerasinghe, L., y Nirere, B. (2022). *Challenges of digital transformation: A case study of the restaurant industry*. [Trabajo de grado, Umea University] Recuperado de: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1709073&dswid=2491> [Consultado: 1 de septiembre de 2023].