



Ventajas y retos de la digitalización organizacional en la gestión de la información en las MIPYMES
intermediarias de seguros en Bucaramanga

Bermúdez Quintero Leidy Johana

Picón Santander Myriam Sofía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

agosto de 2025

Ventajas y retos de la digitalización organizacional en la gestión de la información en las
MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga

Myriam Sofía Picón Santander y Leidy Johana Bermúdez Quintero

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Daniel Moncada Ríos

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Oriente

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

agosto de 2025

Dedicatoria

Dedico este logro, primero y, sobre todo, a mí. A mi esfuerzo, a mi constancia, a mi valentía y a mi dedicación. A esa versión de mí que nunca se rindió, que luchó incluso cuando el camino se volvió cuesta arriba. A mi fidelidad con mis sueños, a mis ganas de avanzar y a mi compromiso con lo que un día imaginé y hoy es una realidad.

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso. A mi familia, por su amor, apoyo y por creer en mí sin condiciones. A mi esposo, por ser mi compañero en cada etapa, por su paciencia, ánimo y amor constante. Y a la universidad, por brindarme el conocimiento, las herramientas y las enseñanzas que hoy me permiten dar este gran paso. Este logro es compartido, pero nace desde lo más profundo de mí. ¡Gracias a todos y gracias a mí!

- Leidy Johanna Bermúdez Quintero

Este logro no es solo mío, lo dedico en especial a mis padres que siempre me motivaron a cumplir este sueño. A mis profesores, quienes con su experiencia y compromiso dejaron una huella en mi formación profesional. Gracias por cada enseñanza y por motivarnos a dar siempre lo mejor. Y a mis compañeros, con quienes compartí no solo clases, sino también retos, aprendizajes y buenos momentos. Gracias por la solidaridad, el compañerismo y por hacer de esta experiencia algo único.

- Myriam Sofía Picón Santander

Agradecimientos

Hoy, con el corazón lleno de gratitud y alegría, quiero dar gracias a todas las personas que hicieron parte de este proceso tan importante en mi vida: mi paso por la universidad. Gracias a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para continuar, incluso cuando el camino se hizo difícil. Sin Su guía, nada de esto habría sido posible. A mi familia, por ser mi mayor motor, por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma dudé. A mi esposo, por estar a mi lado en cada paso, por sus palabras de aliento, por su paciencia, y por todos los sacrificios compartidos.

A la universidad y a cada uno de los docentes, gracias por brindarme no solo conocimientos, sino también valores, enseñanzas y experiencias que llevaré conmigo toda la vida. Este logro no es solo mío. Es de todos los que me acompañaron, que me animaron, que oraron por mí, que me impulsaron a seguir adelante. A cada uno de ustedes, ¡gracias de todo corazón!

- Leidy Johanna Bermúdez Quintero

Hoy, al culminar esta etapa tan importante de mi vida, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este logro. En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por darme la vida, la sabiduría, la fortaleza y los medios económicos para poder hacer realidad esta meta tan importante en vida personal y profesional.

A mi familia, gracias por ser mi mayor respaldo, por cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y por creer en mí cuando más lo necesité a mis hijos, que son mi mayor motivación. Gracias por su paciencia, por acompañarme con amor en este proceso y por darme razones para nunca rendirme, gracias por ayudarme en los momentos en los que más necesite de ustedes.

- Myriam Sofía Picón Santander

Contenido

Lista de tablas	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I. Generalidades	12
1 Descripción del problema	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificación e impacto.....	14
1.4 Marco Referencial.....	15
1.4.1 Marco teórico	16
1.4.2 Marco conceptual	17
1.4.3 Marco legal	20
1.5 Diseño metodológico.	21
1.5.1 Enfoque	21
1.5.2 Tipo de investigación	22
1.5.3 Población.....	22
1.5.4 Muestra.....	23
1.5.5 Técnicas e instrumentos de medición y análisis	23
1.5.6 Fases del proyecto y Cronograma.....	24
1.6 Cronograma	27
1.7 Presupuesto	28
CAPÍTULO II	29
2 Diagnóstico de la Implementación Digital en MIPYMES Intermediarias de Seguros en Bucaramanga	
29	
2.1 Herramientas tradicionales vigentes	29
2.2 Herramientas digitales presentes (uso parcial o total).....	29

2.3	Métodos de control y trazabilidad documental	30
CAPÍTULO III.		31
3	Ventajas y Oportunidades Percibidas por las MIPYMES Intermediarias de Seguros en Bucaramanga a partir de la Digitalización Organizacional.....	31
3.1	Eficiencia Operativa	32
3.2	Mejora en la Relación con el Cliente	32
3.3	Ventajas Competitivas	33
3.4	Percepción global sobre la digitalización.....	33
CAPÍTULO IV.....		34
4	Retos y Barreras en el Camino hacia la Digitalización: Una Mirada desde las MIPYMES Intermediarias de Seguros en Bucaramanga.....	34
4.1	Barreras Económicas.....	34
4.2	Brecha de Conocimiento y Capacitación	34
4.3	Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional	35
4.4	Síntesis de las Barreras Detectadas	35
CAPÍTULO V Conclusiones.....		37
CAPÍTULO VI Recomendaciones.....		38
Referencias.....		40

Lista de tablas

Tabla 1 Mecanismos para el seguimiento de información.....	30
Tabla 2 Síntesis de las Barreras Detectadas.....	35

Resumen

Este estudio analiza las ventajas y los retos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector de intermediación de seguros en Bucaramanga en el proceso de digitalización organizacional enfocado en la gestión de la información. A través de un enfoque cualitativo y entrevistas semiestructuradas, se identificaron avances en eficiencia operativa, atención al cliente y posicionamiento competitivo, así como barreras económicas, técnicas y culturales que dificultan la transformación digital. Los resultados evidencian que, si bien existe interés por incorporar herramientas tecnológicas, persisten limitaciones estructurales y resistencias simbólicas que ralentizan el proceso. La investigación contribuye con insumos prácticos y reflexivos para el diseño de estrategias organizacionales que promuevan una cultura más abierta a la innovación y la sostenibilidad digital en el contexto local.

Palabras clave: transformación digital, MIPYMES, intermediación de seguros, gestión de la información, ventajas, retos, Bucaramanga, cultura organizacional.

Abstract

This study explores the advantages and challenges faced by micro, small, and medium-sized enterprises (MIPYMES) within the insurance intermediation sector in Bucaramanga, as they transition toward digital transformation in organizational information management. Through a qualitative approach and semi-structured interviews, the research identifies improvements in operational efficiency, customer service, and competitive positioning, alongside persistent economic, technical, and cultural barriers. While there is a clear interest in adopting digital tools, structural limitations and symbolic resistance continue to slow down progress. The findings offer practical insights to guide the development of organizational strategies that foster a culture of innovation and digital resilience within this key local sector.

Keywords: digital transformation, MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises), insurance intermediation, information management, advantages, challenges, Bucaramanga, organizational culture.

Introducción

La transformación digital ha modificado profundamente la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos internos, en especial aquellos relacionados con la administración de la información. Para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), la digitalización constituye una oportunidad estratégica para aumentar la eficiencia operativa, disminuir costos, optimizar la toma de decisiones y ofrecer una experiencia más satisfactoria a los clientes. No obstante, su adopción continúa siendo limitada, en particular en sectores como la intermediación de seguros, donde la gestión documental, la atención al cliente y el seguimiento de procesos aún se llevan a cabo, en muchos casos, de manera manual.

De acuerdo con lo señalado por el Ministerio TIC (2022), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia enfrentan diversas barreras que dificultan la adopción de herramientas digitales, entre las cuales se encuentran el desconocimiento, la carencia de competencias digitales y las limitaciones en recursos financieros. Este rezago tecnológico compromete tanto la competitividad como la sostenibilidad de estas organizaciones en un entorno cada vez más digitalizado. Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) indica que la digitalización no solo contribuye a mejorar la eficiencia y a disminuir la dependencia del uso de papel, sino que también fomenta la inclusión tecnológica y refuerza la resiliencia empresarial frente a los cambios del entorno.

En este sentido, la investigación desarrollada adquiere relevancia tanto en el ámbito práctico como en el académico. Desde la perspectiva práctica, tiene como finalidad identificar los beneficios concretos que la digitalización ofrece a las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga, así como los obstáculos que estas deben superar para avanzar en su proceso de transformación digital. El conocimiento generado permitirá la formulación de estrategias organizacionales más efectivas, ajustadas al contexto real y a las necesidades específicas de dichas empresas.

Desde la perspectiva académica, dicho estudio aporta al cuerpo de conocimiento relacionado con la gestión digital en pequeñas empresas, un campo que aún presenta vacíos significativos en el contexto latinoamericano. Asimismo, genera insumos valiosos para el desarrollo de futuras investigaciones y la formulación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del ecosistema empresarial regional, a través de la integración de tecnologías de la información.

Por lo tanto, dicha investigación resulta pertinente, oportuna y necesaria, ya que aborda una problemática actual y de alto impacto, tanto para la competitividad de las MIPYMES como para el desarrollo económico a nivel local.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Descripción del problema

1.1 Planteamiento del problema

En Colombia, la transformación digital se ha consolidado como un factor estratégico para el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La digitalización permite optimizar procesos internos, fortalecer la gestión de la información y mejorar la experiencia del cliente, elementos clave para competir en un entorno cada vez más dinámico y tecnológico (Confecámaras, 2023).

A pesar de su relevancia, más del 65 % de las MIPYMES reconocen enfrentar barreras significativas para su implementación efectiva, tales como la falta de conocimiento especializado, limitaciones presupuestarias y ausencia de acompañamiento estratégico (Confecámaras, 2023; MinTIC, 2022). Esta problemática se manifiesta con especial intensidad en el sector de intermediación de seguros en Bucaramanga, donde muchas empresas continúan operando con procesos manuales, sin incorporar herramientas digitales básicas como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), plataformas de gestión documental o canales virtuales de atención.

Aunque el sector asegurador ha avanzado a nivel nacional en automatización de servicios, uso de analítica de datos e implementación de tecnologías emergentes (Gestión & Negocios, 2024), gran parte de las MIPYMES locales mantiene una gestión tradicional que limita su productividad y restringe su capacidad de adaptación al entorno digital. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2022), solo el 24 % de las MIPYMES colombianas utilizan plataformas digitales para interactuar con sus clientes, mientras que el 43 % no cuenta con ninguna estrategia digital definida. Esta brecha tecnológica representa una desventaja competitiva y una amenaza para la sostenibilidad de estas empresas, especialmente en sectores que requieren agilidad, confianza y disponibilidad constante, como el de los seguros.

Factores como la resistencia al cambio, la escasa capacitación del talento humano, el desconocimiento sobre los beneficios de la digitalización y la percepción de altos costos continúan limitando la adopción de soluciones tecnológicas (CEPAL, 2021). La transformación digital, además de mejorar la eficiencia operativa, constituye un eje fundamental para cerrar brechas sociales y económicas, al facilitar el acceso a nuevos mercados y fortalecer la resiliencia empresarial ante escenarios de crisis (CEPAL, 2021).

En este contexto, se vuelve prioritario comprender cómo perciben los gerentes de las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga las ventajas y los retos de la digitalización, especialmente en lo relacionado con la gestión de la información. Esta investigación busca aportar evidencia sobre dicha problemática local, con el fin de contribuir al diseño de estrategias organizacionales más efectivas que promuevan su integración al entorno digital, fortaleciendo así su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. En consecuencia, la pregunta problema que guía el estudio. ¿cómo perciben los gerentes de las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga las ventajas y los retos de la digitalización para la gestión de su información?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar las ventajas y los retos que enfrentan las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga en el proceso de digitalización organizacional para la gestión de la información, con el fin de comprender su nivel de adopción tecnológica, las oportunidades que han identificado y las barreras que limitan su transformación digital.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el nivel actual de implementación de herramientas digitales para la gestión de la información en las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga, con énfasis en las herramientas utilizadas para la gestión de la información.

Identificar las principales ventajas competitivas, operativas y organizacionales percibidas por estas empresas a partir de la adopción de procesos de digitalización

Describir los principales retos y barreras (tecnológicas, económicas, culturales o de formación) que enfrentan estas MIPYMES en su proceso de transformación digital.

1.3 Justificación e impacto

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y digitalizado, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan el reto constante de adaptarse a los cambios tecnológicos. Esta necesidad de transformación adquiere especial relevancia en el sector de intermediación de seguros en Bucaramanga, donde muchas organizaciones aún operan bajo modelos tradicionales de gestión de la información, sin aprovechar plenamente las herramientas digitales disponibles. La modernización en este contexto no se limita a una mejora técnica, sino que constituye una decisión estratégica que impacta directamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del mercado (Confecámaras, 2023; MinTIC, 2022).

La presente investigación se justifica por la urgencia de comprender y acompañar el proceso de digitalización de las MIPYMES del sector asegurador en Bucaramanga, muchas de las cuales se encuentran en una etapa crítica de transición. Aunque reconocen el valor de las tecnologías digitales, no siempre cuentan con el conocimiento, los recursos o el acompañamiento necesario para su implementación efectiva (CEPAL, 2021). Este estudio busca identificar los avances y obstáculos que enfrentan estas organizaciones, ofreciendo un diagnóstico claro y un insumo práctico que sirva como guía para la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva académica, el proyecto representa una oportunidad valiosa para aplicar conocimientos en análisis organizacional, gestión tecnológica y estrategia empresarial frente a una problemática real y localizada. Además, fortalece competencias investigativas, pensamiento crítico y

capacidad de formulación de soluciones, habilidades esenciales para contribuir al desarrollo del tejido empresarial regional.

En términos de aporte al conocimiento, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura sobre transformación digital en sectores específicos de las MIPYMES colombianas. A diferencia de estudios generales o diagnósticos nacionales, se enfoca en un microsector poco explorado —las agencias intermediarias de seguros en Bucaramanga— con el propósito de visibilizar sus avances, dificultades y particularidades en el proceso de adopción tecnológica.

De no realizarse este estudio, las MIPYMES del sector podrían continuar enfrentando los desafíos de la digitalización de manera desarticulada, sin una comprensión clara de su situación ni una orientación práctica que facilite decisiones informadas. Esta falta de diagnóstico y estrategia podría traducirse en una pérdida de competitividad frente a modelos de negocio más tecnificados, limitando su crecimiento y sostenibilidad a mediano plazo.

Por estas razones, el presente trabajo se considera pertinente, útil y necesario, tanto para las empresas participantes como para el fortalecimiento de la formación profesional en Administración de Empresas, y para la ampliación del conocimiento en el campo de la gestión digital empresarial.

1.4 Marco Referencial

El marco de referencia de esta investigación integra tres dimensiones clave que sustentan el análisis sobre la digitalización organizacional en MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga. En primer lugar, el marco teórico presenta modelos explicativos que permiten comprender las dinámicas de adopción tecnológica en las organizaciones, como el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) y el concepto de innovación organizacional. En segundo lugar, el marco conceptual define los términos centrales del estudio, facilitando la delimitación y precisión metodológica. Por último, el marco legal expone las normativas vigentes que regulan el tratamiento de la información, la firma digital y la protección de datos, elementos esenciales para asegurar la legalidad y seguridad en el proceso de

digitalización. La articulación de estos tres enfoques ofrece una base sólida para el desarrollo del estudio y orienta la comprensión integral del fenómeno investigado.

1.4.1 Marco teórico

Uno de los modelos más reconocidos para comprender la aceptación o el rechazo de nuevas tecnologías en las organizaciones es el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM, por sus siglas en inglés), desarrollado por Davis (1989). Este modelo plantea que la intención de uso de una tecnología está determinada principalmente por dos variables: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. La utilidad se refiere al grado en que una persona cree que el uso de una tecnología mejorará su desempeño laboral, mientras que la facilidad de uso se relaciona con el esfuerzo que percibe necesario para utilizarla.

En el caso de las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga, el TAM resulta especialmente pertinente, ya que permite analizar por qué, a pesar de conocer los beneficios de la digitalización, algunos empleados y directivos muestran resistencia a su adopción. Esta resistencia puede estar vinculada a la falta de formación en competencias digitales, al temor al cambio o a la percepción de que la tecnología es compleja o costosa de implementar. Comprender estos factores desde el TAM ofrece una base teórica útil para diseñar estrategias de adopción tecnológica más efectivas y ajustadas a las necesidades reales de este tipo de organizaciones.

Complementariamente, es relevante incorporar el concepto de innovación organizacional propuesto por Schumpeter (1934), quien sostiene que la innovación no se limita a la invención de nuevos productos, sino que también implica la reorganización de procesos existentes dentro de las empresas. En este sentido, la digitalización no debe entenderse como una simple incorporación de herramientas tecnológicas, sino como una transformación profunda de la estructura organizacional, orientada a mejorar la eficiencia, adaptarse a las dinámicas del entorno y fortalecer la competitividad empresarial.

A nivel internacional, diversos estudios han evidenciado tanto los beneficios como los desafíos de la digitalización en pequeñas empresas. El informe de McKinsey (2019) señala que la adopción de tecnologías digitales puede incrementar hasta en un 25 % la productividad de las MIPYMES en América Latina. Sin embargo, también advierte que las principales barreras para su implementación son la falta de competencias digitales, la escasez de recursos financieros y la resistencia cultural al cambio.

En el contexto colombiano, el estudio de Confecámaras (2022) reveló que, aunque el 72 % de las MIPYMES utiliza herramientas digitales básicas —como redes sociales o aplicaciones de mensajería—, solo el 12 % ha incorporado sistemas de gestión documental o plataformas especializadas. Además, se identificó que sectores como el financiero y el asegurador están en proceso de transición hacia la digitalización, aunque persisten brechas significativas entre grandes empresas y aquellas de menor tamaño.

A nivel local, no se encontraron investigaciones específicas sobre el proceso de digitalización en MIPYMES dedicadas a la intermediación de seguros en Bucaramanga. Esta ausencia en la literatura especializada justifica la pertinencia del presente estudio, al permitir un acercamiento a las dinámicas particulares del territorio y aportar evidencia sobre un segmento empresarial relevante, pero escasamente abordado desde la academia.

1.4.2 Marco conceptual

La transformación digital en las organizaciones implica una serie de conceptos clave que permiten comprender los procesos, desafíos y oportunidades asociados a la adopción estratégica de tecnologías digitales. Este marco conceptual reúne definiciones relevantes que sustentan el análisis del fenómeno, desde la digitalización operativa hasta el cambio cultural y estructural que conlleva. Los términos seleccionados permiten abordar la digitalización desde una perspectiva organizacional, tecnológica y humana, facilitando la comprensión de sus implicaciones en la competitividad, la productividad y la gestión del cambio.

Digitalización: Proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa para mejorar su funcionamiento y ofrecer más valor al cliente. (Parviainen et al., 2017)

Adaptabilidad organizacional: Capacidad de una empresa para ajustarse a los cambios del entorno, incluyendo los tecnológicos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011)

Archivo digital: Colección estructurada de documentos electrónicos que pueden ser almacenados, gestionados y consultados a través de plataformas digitales. (ISO 15489)

Automatización: Sustitución de tareas humanas por sistemas tecnológicos que permiten mejorar la eficiencia operativa. (Autor, 2015)

Brecha digital: Diferencia entre individuos, empresas o regiones respecto al acceso, uso y apropiación de las tecnologías. (Van Dijk, 2005)

Capacitación digital: Proceso formativo que desarrolla habilidades tecnológicas en los empleados. (UNESCO, 2020)

Canales digitales: Medios tecnológicos a través de los cuales una empresa se comunica con sus clientes (sitio web, redes sociales, apps, etc.). (Kotler & Keller, 2016)

Competitividad: Capacidad de una empresa para sostenerse, crecer y diferenciarse positivamente frente a otras en el mercado. (Porter, 1985)

CRM (Customer Relationship Management): Sistema de gestión que centraliza la información de clientes y facilita la interacción y seguimiento comercial. (Buttle, 2009)

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma de actuar de una empresa. (Schein, 2010)

Diagnóstico organizacional: Herramienta de análisis que permite conocer el estado actual de una empresa frente a una variable o fenómeno. (Chiavenato, 2002)

Digitalización empresarial: Proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa para mejorar su funcionamiento y ofrecer más valor al cliente. (Parviainen et al., 2017)

Digitalización organizacional: Transformación interna de la estructura y procesos empresariales a partir del uso estratégico de tecnologías digitales. (Kane et al., 2015)

Firma digital: Mecanismo criptográfico que permite garantizar la autenticidad, integridad y validez legal de un documento electrónico. (Congreso de Colombia, 1999)

Gestión de la información: Conjunto de procesos para recolectar, almacenar, procesar y usar información de manera eficiente dentro de una organización. (Davenport, 1997)

Hoja de ruta: Plan estratégico que define acciones concretas y tiempos para implementar un cambio organizacional. (Project Management Institute [PMI], 2013)

Infraestructura tecnológica: Conjunto de recursos físicos y digitales necesarios para soportar sistemas de información. (Laudon & Laudon, 2012)

Innovación: Introducción de cambios significativos en productos, servicios o procesos que generan valor. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2005)

Nube (Cloud Computing): Tecnología que permite el acceso remoto a programas, almacenamiento y procesamiento de datos a través de internet. (Mell & Grance, 2011)

Productividad: Relación entre los productos obtenidos y los recursos utilizados para producirlos. (Drucker, 1999)

Resistencia al cambio: Comportamiento que retrasa o impide la implementación de cambios en la organización, especialmente en procesos tecnológicos. (Robbins, 2009)

Software de gestión: Programas diseñados para ayudar a las empresas a manejar operaciones como contabilidad, ventas y logística. (Laudon & Laudon, 2012)

TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): Tecnologías utilizadas para acceder, producir y compartir información de manera electrónica. (UNESCO, 2005)

Transformación digital: Cambio estratégico profundo que implica adaptar la cultura, procesos y modelos de negocio a las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales. (Westerman et al., 2014)

1.4.3 Marco legal

La digitalización empresarial en Colombia no solo implica una transformación tecnológica, sino también el cumplimiento de un conjunto de normativas que regulan la gestión de la información, la protección de datos personales y el uso de herramientas digitales con validez jurídica. Para las MIPYMES del sector de intermediación de seguros, este marco legal cobra especial importancia, ya que manejan información confidencial de sus clientes, como datos personales, médicos, financieros y contractuales. Desconocer estas disposiciones puede derivar en sanciones legales, pérdida de confianza o vulneraciones éticas. Por tanto, más que una carga, estas leyes deben verse como una oportunidad para formalizar y fortalecer sus procesos organizacionales.

A continuación, se presentan las principales normas que orientan el proceso de digitalización en este sector:

- Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales (Habeas Data)

Establece el régimen general para el tratamiento de datos personales en Colombia, incluyendo principios como legalidad, finalidad, libertad y seguridad. Las MIPYMES deben implementar políticas que garanticen la confidencialidad, integridad y uso adecuado de la información sensible que gestionan.

- Ley 1266 de 2008 – Habeas Data Financiero

Regula el tratamiento de datos financieros, crediticios y comerciales. Es especialmente relevante para las agencias de seguros que validan información financiera de sus clientes, ya que exige transparencia y consentimiento informado.

- Ley 527 de 1999 – Firma Digital y Comercio Electrónico

Reconoce la validez jurídica de los mensajes de datos y las firmas digitales, siempre que cumplan con requisitos técnicos de autenticidad. Su aplicación permite agilizar trámites como la emisión de pólizas o reclamaciones, siempre que las MIPYMES cuenten con herramientas certificadas.

- Ley 594 de 2000 – Ley General de Archivos

Regula la organización, conservación y disposición de archivos físicos y electrónicos. Las empresas deben garantizar la trazabilidad documental, aplicar tablas de retención y asegurar la autenticidad de los documentos digitales.

- Decreto 1377 de 2013

Reglamenta parcialmente la Ley 1581, especialmente en lo relacionado con el consentimiento de los titulares para el tratamiento de datos recolectados antes de su entrada en vigor. Las MIPYMES deben revisar sus bases de datos históricas y actualizar sus políticas de privacidad.

- Circular Básica Jurídica – Superintendencia Financiera de Colombia

Establece lineamientos operativos para entidades del sector financiero y asegurador, incluyendo requisitos sobre trazabilidad, seguridad de la información y respaldo documental. Aunque las intermediarias no son aseguradoras, deben cumplir con estas disposiciones si utilizan medios electrónicos para sus operaciones.

- Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Aunque está orientada principalmente a entidades públicas, ha influido en la adopción de buenas prácticas en el sector privado, como la divulgación proactiva, la trazabilidad de procesos digitales y la protección de la información institucional.

Este estudio, al identificar las brechas entre el marco normativo y la realidad de las empresas, busca ofrecer herramientas para que el proceso de digitalización sea seguro, legal, eficiente y ético.

1.5 Diseño metodológico.

1.5.1 Enfoque

La presente investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, el cual resulta pertinente para comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados construidos por los actores organizacionales —propietarios, personal administrativo y colaboradores— en relación con los procesos de digitalización aplicados a la gestión de la información en las MIPYMES intermediarias de seguros en

Bucaramanga. Este enfoque permite acceder a una visión contextualizada del fenómeno, reconociendo que la transformación digital no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica también dinámicas culturales, humanas y organizacionales (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo privilegia la interpretación desde la subjetividad de los participantes, valorando la riqueza de sus narrativas y el conocimiento situado que poseen respecto a las realidades que enfrentan en su entorno laboral. Así, se busca no solo describir hechos, sino comprender los significados que subyacen en sus decisiones, resistencias, aprendizajes y proyecciones frente a la digitalización (Creswell, 2013).

1.5.2 Tipo de investigación

El tipo de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se orienta a caracterizar el estado actual de la adopción tecnológica en las MIPYMES del sector de intermediación de seguros en Bucaramanga. Se pretende identificar las herramientas digitales empleadas, las percepciones sobre sus ventajas organizacionales y competitivas, así como los principales retos estructurales, técnicos, económicos y culturales que dificultan su consolidación (Sarmiento, Gutiérrez & Ramírez, 2024).

Este tipo de alcance no busca establecer relaciones causales ni generalizar resultados, sino construir un panorama detallado de una realidad específica, generando insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento del tejido empresarial local (Martínez, Romo & Riascos, 2024)

1.5.3 Población

La población objeto de estudio está conformada por MIPYMES intermediarias de seguros ubicadas en Bucaramanga, que desarrollan actividades de asesoría, comercialización o gestión de pólizas. Este grupo representa un sector clave en el entorno local, caracterizado por bajos niveles de adopción tecnológica en sus procesos organizacionales, especialmente en lo relacionado con la gestión de la información.

1.5.4 Muestra

Se empleará un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterios, adecuado para investigaciones cualitativas que buscan profundidad más que representatividad estadística (Stewart, 2023; ATLAS.ti, 2023). Esta técnica permite seleccionar informantes clave con experiencia directa y conocimiento estratégico sobre el fenómeno estudiado.

La muestra estará compuesta por cinco (5) a diez (10) MIPYMES que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Tener sede principal o sucursal activa en Bucaramanga.
- Contar con al menos un año de operación continua en el sector asegurador.
- Gestionar información en formatos físicos, digitales o mixtos.
- Aceptar voluntariamente participar en entrevistas.

En cada empresa se seleccionarán entre uno y dos informantes clave —gerentes, propietarios o personal vinculado a la gestión documental o atención al cliente— para asegurar la pertinencia y profundidad de la información recolectada.

1.5.5 Técnicas e instrumentos de medición y análisis

La técnica principal será la entrevista semiestructurada, reconocida por su capacidad para generar relatos ricos, contextualizados y significativos (Salomão, 2023; CVZen, 2025). Esta técnica permite una interacción flexible, guiada por una estructura orientadora pero abierta a la espontaneidad del entrevistado.

El instrumento será una guía de entrevista con preguntas abiertas, formuladas en lenguaje claro y respetuoso, organizadas según los objetivos específicos del estudio. Las preguntas estarán orientadas a:

- Indagar sobre las herramientas digitales utilizadas en la gestión de información.

- Explorar las ventajas percibidas en eficiencia, toma de decisiones, atención al cliente y competitividad.

- Profundizar en los retos enfrentados: resistencia al cambio, formación técnica, limitaciones económicas y desconocimiento tecnológico.

Las entrevistas se realizarán de forma presencial o virtual, según disponibilidad, y serán grabadas con consentimiento previo. Posteriormente, se transcribirán y analizarán mediante codificación temática, buscando patrones, categorías y significados relevantes para la comprensión del fenómeno.

1.5.6 Fases del proyecto y Cronograma

El desarrollo de esta investigación se estructura en cuatro fases metodológicas que permiten organizar de manera sistemática el proceso investigativo, desde la planificación inicial hasta la socialización de los resultados. Cada fase contempla actividades específicas que responden al enfoque cualitativo adoptado, garantizando la coherencia entre los objetivos del estudio, la recolección de información y el análisis interpretativo. Este esquema secuencial facilita la gestión del tiempo, la validación de instrumentos y la construcción de hallazgos relevantes para el fortalecimiento del sector empresarial analizado.

Fase 1: Planificación y Diseño

En esta etapa se consolidan los elementos teóricos y metodológicos del estudio. Se realiza la revisión final de la propuesta, se ajustan los objetivos e instrumentos, y se construye el marco referencial (teórico, conceptual y legal). Asimismo, se diseña y valida la guía de entrevista semiestructurada que servirá como instrumento principal para la recolección de información.

Actividades:

- Revisión y ajuste metodológico de la propuesta.
- Elaboración del marco teórico, conceptual y legal.

- Diseño de la guía de entrevista semiestructurada.
- Validación del instrumento y aprobación por el docente asesor.

Fase 2: Trabajo de Campo

Durante esta fase se ejecuta el proceso de recolección de datos. Se seleccionan las MIPYMES participantes, se gestiona el contacto con los informantes clave y se aplican las entrevistas semiestructuradas. Esta etapa es clave para obtener testimonios contextualizados y significativos que permitan comprender el fenómeno investigado.

Actividades:

- Selección de empresas participantes según criterios de inclusión.
- Contacto y coordinación con informantes clave.
- Aplicación de entrevistas semiestructuradas.
- Registro y respaldo de la información recolectada.

Fase 3: Análisis de la Información

Una vez recolectados los datos, se transcriben las entrevistas y se inicia el análisis cualitativo. La información se organiza, codifica y clasifica según categorías como herramientas tecnológicas, ventajas percibidas y barreras enfrentadas. A partir de este proceso, se construye la interpretación de los resultados.

Actividades:

- Transcripción de entrevistas.
- Codificación por categorías temáticas.
- Interpretación de hallazgos.

Fase 4: Redacción y Socialización

En esta fase se redacta el informe final de investigación. Se presentan los hallazgos, se formulan conclusiones y recomendaciones, y se elabora el capítulo de resultados. También se preparan los insumos necesarios para la socialización académica del estudio.

Actividades:

- Redacción del capítulo de resultados y discusión.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Revisión y edición del informe final.
- Preparación de presentación para socialización o sustentación.

1.6 Cronograma

Fase	Actividad	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11	Sem12
1	Revisión y ajuste metodológico de la propuesta	✓	✓										
1	Elaboración del marco teórico y legal	✓	✓	✓									
1	Diseño y validación de la guía de entrevista		✓	✓									
2	Contacto con empresas participantes y agendamiento de entrevistas			✓	✓								
2	Aplicación de entrevistas (20 entrevistas)				✓	✓	✓						
3	Transcripción de entrevistas					✓	✓	✓					
3	Codificación y categorización de información						✓	✓	✓				
3	Análisis de resultados y organización de hallazgos							✓	✓	✓			
4	Redacción del capítulo de resultados									✓	✓		
4	Elaboración de conclusiones y recomendaciones										✓	✓	
4	Revisión y edición del informe final											✓	✓

Fuente: elaboración propia

1.7 Presupuesto

Rubro	Descripción del Recurso	Unidad de medida	Valor Unitario (COP)	Cantidad	Valor Total (COP)	Fuente de Financiación
1. Talento Humano						
	Investigadoras Estudiantiles (Leidy Bermúdez y Myriam Picón).	horas	\$ 15.000	128	\$ 1.920.000	Investigadoras
	Asesor de trabajo de grado.	horas	\$ 30.000	32	\$ 960.000	Universidad
2. Equipos y Software						
	Equipos de cómputo portátiles para redacción, análisis y transcripción.	unidad	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000	Investigadoras
	Licencia de software (Microsoft Office, gestor bibliográfico).	unidad	\$ 400.000	1	\$ 400.000	Universidad
	Dispositivo móvil para grabación de audio de entrevistas.	unidad	\$ 500.000	2	\$ 1.000.000	Investigadoras
3. Viajes y Salidas de Campo						
	Transporte local (Bucaramanga) para la aplicación de entrevistas en las empresas.	unidad	\$ 10.000	10	\$ 100.000	Investigadoras
4. Materiales y Bibliografía						
	Acceso a bases de datos y biblioteca virtual.	unidad	\$ 200.000	1	\$ 200.000	Universidad
	Fotocopias e impresiones.	unidad	\$ 200	100	\$ 20.000	Investigadoras
TOTAL					\$ 7.600.000	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II

2 Diagnóstico de la Implementación Digital en MIPYMES Intermediarias de Seguros en Bucaramanga

A partir del análisis temático realizado sobre las entrevistas semiestructuradas aplicadas a personal directivo y operativo de MIPYMES del sector asegurador en Bucaramanga, se identificó que la mayoría de las empresas se encuentran en una fase intermedia de digitalización organizacional, caracterizada por la coexistencia de herramientas tradicionales (físicas) y soluciones digitales básicas.

Aunque algunas empresas han avanzado en la automatización de procesos, otras conservan rutinas manuales que afectan la eficiencia y el acceso a la información:

2.1 Herramientas tradicionales vigentes

Entre las prácticas que aún predominan en la gestión documental se observan:

- Carpetas físicas clasificadas por cliente.
- Formularios manuales para solicitudes y reclamaciones.
- Uso de hojas de cálculo (Excel) como base de datos operativa.
- Correos electrónicos para seguimiento de casos y envío de documentación.

Estas herramientas, aunque funcionales en contextos de baja tecnificación, representan limitaciones en trazabilidad, eficiencia y seguridad, especialmente frente al manejo de datos sensibles, como pólizas, certificados de cobertura o documentos contractuales.

2.2 Herramientas digitales presentes (uso parcial o total)

Las entrevistas revelan que varias empresas han comenzado a incorporar tecnologías digitales, aunque de forma fragmentada y heterogénea, destacándose:

- Sistemas internos de gestión documental desarrollados localmente para radicación y seguimiento.

- Plataformas en la nube como Google Drive y OneDrive, con estructuras de carpetas compartidas.

- Software contable como SIIGO, utilizado principalmente para control de cartera.

- Plataformas digitales de aseguradoras aliadas para emisión de pólizas, consultas y descarga de certificados.

Si bien estas herramientas han mejorado la accesibilidad y rapidez en ciertos procesos, su implementación no siempre está estandarizada ni acompañada de protocolos claros, lo que genera variabilidad en los resultados entre áreas o empresas.

En las entrevistas también se observó los tipos de documentos gestionados en físico y los métodos de control

2.3 Métodos de control y trazabilidad documental

Se identificaron diversos mecanismos para el seguimiento de información, tanto físicos como digitales:

Tabla 1 Mecanismos para el seguimiento de información.

Tipo de documento gestionado	Métodos de control identificados
Métodos de control identificados	Carpetas físicas por cliente
Solicitudes de afiliación	Formularios impresos / Formularios digitales
Certificados de cobertura	Radicación digital con número de seguimiento
Reclamaciones y anexos legales	Bitácoras electrónicas / Excel por fechas

Fuente: elaboración propia.

En empresas como Colmena, se evidenció la existencia de protocolos jurídicos internos que regulan la protección de datos y la gestión documental. No obstante, en otros casos, se observó informalidad en el manejo de archivos, donde los criterios del trabajador o jefe inmediato definen la forma de organización, generando dificultades como duplicación de documentos, pérdida de tiempo en búsquedas y escasa trazabilidad.

“Lo que antes era buscar entre carpetas, ahora lo tenemos todo organizado en carpetas digitales compartidas. Podemos revisar quién hizo qué y cuándo.” (Orfeseq LTDA, Coordinador Operativo, Camila Rios Moreno)

Este testimonio ilustra la percepción positiva frente al uso de herramientas digitales, incluso cuando estas son básicas, señalando una mejora clara en el control, trazabilidad y colaboración interna.

Los hallazgos permiten concluir que el proceso de digitalización en estas MIPYMES está en marcha, pero de forma parcial y no sistematizada. Desde el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), podría afirmarse que los actores perciben utilidad en el uso de herramientas digitales (Davis, 1989), especialmente en cuanto a eficiencia operativa y trazabilidad. Sin embargo, persiste una brecha en la percepción de facilidad de uso y formación técnica, lo que limita una adopción más amplia y estratégica.

Asimismo, la ausencia de políticas internas claras, estándares documentales y herramientas más robustas dificulta consolidar un proceso digital que sea sostenible y replicable en todas las áreas. La coexistencia de lo físico y lo digital, aunque comprensible en esta etapa de transición, representa un desafío estructural para avanzar hacia una transformación digital profunda.

CAPÍTULO III.

3 Ventajas y Oportunidades Percibidas por las MIPYMES Intermediarias de Seguros en Bucaramanga a partir de la Digitalización Organizacional.

En cumplimiento del segundo objetivo específico, este capítulo presenta los principales beneficios percibidos por las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga como resultado de los procesos de digitalización adoptados en sus áreas administrativas, comerciales y operativas. El análisis de los testimonios obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas permitió agrupar los impactos positivos en tres grandes dimensiones: eficiencia operativa, relación con el cliente y ventajas competitivas, las cuales reflejan el potencial transformador de la tecnología dentro del sector.

3.1 Eficiencia Operativa

Las empresas participantes coinciden en que la digitalización ha contribuido significativamente a optimizar el funcionamiento interno. Se destacan mejoras como la reducción de tiempos en tareas repetitivas, la disminución de errores humanos, la eliminación del uso excesivo de papel y el fortalecimiento del control documental. Una empresa consultada afirmó:

“Antes para registrar una visita de cliente teníamos que llenar un formato físico, ahora se hace desde el celular y queda en la base de datos al instante.”

Otro testimonio señaló una mejora sustancial en los tiempos de emisión de pólizas:

“Antes tardábamos dos días en emitir una póliza, ahora sale en una hora con la plataforma digital.”

Estas percepciones coinciden con lo planteado por Parviainen et al. (2017), quienes argumentan que la digitalización permite la reorganización de procesos para aumentar la eficiencia, reducir costos y aprovechar mejor los recursos humanos. En conjunto, los testimonios evidencian que las herramientas digitales han facilitado la migración hacia operaciones más ágiles, seguras y centradas en el valor agregado.

3.2 Mejora en la Relación con el Cliente

El uso de canales digitales también ha transformado la manera en que estas empresas interactúan con sus clientes. Se reporta un aumento en la personalización del servicio, una mayor rapidez de respuesta y la posibilidad de atender solicitudes sin requerir presencia física. Esto ha fortalecido la percepción de cercanía, disponibilidad y agilidad por parte de los usuarios.

La incorporación de plataformas de mensajería instantánea, correos automatizados y formularios web ha facilitado el seguimiento de casos, la trazabilidad de información y la claridad en la comunicación. Según Kotler y Keller (2016), la tecnología digital permite construir relaciones más estrechas con los clientes al proporcionarles autonomía, acceso rápido y experiencias más satisfactorias.

3.3 Ventajas Competitivas

Aunque muchas empresas aún se encuentran en fase de adopción parcial, los avances logrados hasta el momento han tenido impactos concretos en la imagen institucional, el posicionamiento frente a la competencia y la expansión de mercado. Una empresa mencionó:

“Ahora que usamos firma digital, nuestros clientes nos perciben como una empresa más moderna y segura.”

Asimismo, se reportó la posibilidad de atender clientes fuera de Bucaramanga sin necesidad de abrir nuevas sedes físicas, lo que representa una ventaja estratégica frente a modelos más tradicionales:

“Podemos atender clientes de otras ciudades sin necesidad de estar allá físicamente, eso antes era impensable.”

Desde el enfoque de innovación organizacional planteado por Schumpeter (1934), estos testimonios ilustran cómo la transformación digital no solo representa un cambio técnico, sino una reorganización operativa que permite generar ventajas sostenibles en un entorno competitivo.

3.4 Percepción global sobre la digitalización

En términos generales, los hallazgos revelan que las MIPYMES entrevistadas reconocen que el uso de herramientas digitales ha generado una percepción más moderna, profesional y confiable ante sus clientes. La firma digital, por ejemplo, ha sido mencionada como símbolo de actualización tecnológica, seguridad documental y eficiencia operativa.

A pesar de que los niveles de digitalización varían entre organizaciones, existe consenso sobre sus beneficios: procesos internos más ordenados, mejor atención al cliente y fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado local. Estas percepciones demuestran que, incluso con una implementación parcial, la digitalización representa una oportunidad estratégica que contribuye a la sostenibilidad empresarial.

CAPÍTULO IV.

4 Retos y Barreras en el Camino hacia la Digitalización: Una Mirada desde las MIPYMES

Intermediarias de Seguros en Bucaramanga.

Este capítulo profundiza en los obstáculos más recurrentes que enfrentan las MIPYMES intermediarias de seguros en Bucaramanga durante su proceso de transformación digital. Más que una cuestión tecnológica, las entrevistas revelan que se trata de un reto estructural, donde convergen limitaciones económicas, brechas de conocimiento y resistencias culturales que configuran un escenario complejo.

4.1 Barreras Económicas

Las empresas consultadas coinciden en que uno de los principales frenos a la digitalización radica en la falta de capital para invertir en infraestructura tecnológica, software especializado y renovación de equipos. Este desfase genera una brecha competitiva frente a empresas con mayor capacidad de inversión.

“Usamos Excel y Drive porque no podemos pagar un CRM profesional, y eso nos limita bastante.”

El acceso restringido a licencias, plataformas especializadas y soporte técnico repercute negativamente en la escalabilidad del negocio, seguridad de la información y eficiencia operativa. En muchos casos, se opera con computadores obsoletos que no soportan nuevas plataformas, lo que suma complejidad al proceso de modernización.

4.2 Brecha de Conocimiento y Capacitación

Más allá de los recursos, se evidencia una falta de habilidades digitales tanto en el personal operativo como en los cargos directivos. La ausencia de capacitación formal genera temor, frustración y dependencia de terceros para realizar tareas básicas.

“No sabemos subir documentos a la nube, entonces terminamos imprimiendo todo por miedo a perder la información.”

El desconocimiento técnico genera una actitud de resistencia pasiva, donde incluso las herramientas ya disponibles no se aprovechan. La falta de personal especializado o de acompañamiento interno agrava el problema y dificulta la solución de incidentes cotidianos.

4.3 Resistencia al Cambio y Cultura Organizacional

Uno de los retos más arraigados es de carácter humano y simbólico. El apego a métodos tradicionales y el temor a lo nuevo generan un bloqueo emocional frente a la adopción tecnológica.

“Llevo 20 años usando papel, y así me ha funcionado. Eso de los sistemas lo veo más complicado.”

Esta resistencia se relaciona con el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), que indica que la percepción de utilidad y facilidad de uso influye directamente en la disposición para adoptar nuevas herramientas. En varios casos, los gerentes no lideran el proceso digital por falta de conocimiento o por ausencia de una visión clara de transformación.

“No hay un plan digital como tal, solo usamos lo que va saliendo.”

La transformación digital requiere no solo herramientas, sino un entorno organizacional que fomente el aprendizaje, la experimentación y el error como parte del crecimiento.

4.4 Síntesis de las Barreras Detectadas

Tabla 2 Síntesis de las Barreras Detectadas

Dimensión	Barreras Identificadas	Implicaciones Operativas
Económica	Falta de recursos, uso de versiones gratuitas, equipos obsoletos	Baja escalabilidad, vulnerabilidad digital
Conocimiento	Brechas técnicas, falta de capacitación, dependencia de terceros	Retrasos, errores recurrentes, temor al cambio
Cultural	Apego a lo tradicional, falta de visión digital, resistencia emocional al cambio	Bajo aprovechamiento de herramientas, obsolescencia organizacional

Fuente: elaboración propia.

Los retos identificados confirman que la transformación digital no es un salto tecnológico, sino un proceso multifactorial que exige visión estratégica, recursos progresivos y acompañamiento humano. Para avanzar, es necesario diseñar políticas públicas inclusivas, programas de formación adaptativa y liderazgos comprometidos que impulsen una cultura organizacional abierta al cambio.

CAPÍTULO V Conclusiones

La transformación digital emerge como un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES en Colombia, especialmente en sectores como el de la intermediación de seguros, donde la gestión eficiente, segura y ágil de la información representa un diferencial clave. Sin embargo, tal como se ha evidenciado a lo largo del estudio, el proceso de adopción tecnológica en las MIPYMES de Bucaramanga continúa siendo incipiente y desigual, afectado por barreras que trascienden lo técnico para instalarse en lo estructural, económico, cultural y formativo.

El análisis revela que el problema no reside únicamente en la falta de acceso a tecnologías, sino en factores profundamente enraizados en la cultura organizacional: resistencia al cambio, ausencia de liderazgo digital, deficiencias en la formación técnica y temor al uso de nuevas herramientas. Estos factores se presentan tanto en niveles operativos como directivos, lo que inhibe una adopción decidida y sostenida. Además, se suman obstáculos como los altos costos percibidos, el desconocimiento de la legislación digital vigente y la carencia de políticas internas que regulen la transformación organizacional.

Este estudio representa una contribución empírica valiosa para la comprensión del estado actual de digitalización en las MIPYMES intermediarias de seguros, un sector que, pese a su rol estratégico en la economía regional, ha recibido escasa atención investigativa. Desde un enfoque cualitativo y descriptivo, se logró identificar no solo los beneficios percibidos, sino también las tensiones que emergen en el camino hacia la transformación digital, ofreciendo una visión más holística y humanizada del fenómeno.

Más que un cierre, las conclusiones trazan una invitación a la acción. Al entender las percepciones, barreras y experiencias de las empresas participantes, el estudio brinda insumos concretos para el diseño de estrategias organizacionales más efectivas, centradas en la formación progresiva, el acompañamiento técnico, la construcción de confianza digital y la generación de entornos

culturales abiertos a la innovación. El objetivo es contribuir a la creación de un ecosistema empresarial más competitivo, digitalmente preparado y resiliente frente a los desafíos del entorno.

CAPÍTULO VI Recomendaciones

A la luz de los hallazgos obtenidos, es evidente que la transformación digital en las MIPYMES intermediarias de seguros de Bucaramanga requiere mucho más que tecnología: demanda acompañamiento humano, visión estratégica, y acciones progresivas que consideren la realidad específica de cada organización. Por ello, se sugieren las siguientes líneas de acción:

1. Impulsar el acceso equitativo a herramientas tecnológicas: se recomienda establecer alianzas entre el sector público, gremios empresariales y proveedores tecnológicos, que faciliten el acceso subsidiado o escalonado a plataformas digitales esenciales, como CRM, firmas electrónicas y sistemas de gestión documental. Este tipo de alianzas puede incluir convenios o créditos blandos que permitan renovar equipos obsoletos y mejorar la infraestructura tecnológica básica sin poner en riesgo la liquidez empresarial.

2. Fortalecer las capacidades digitales a través de programas de formación continua: la capacitación debe ser entendida como una inversión estratégica y no como un gasto. Por ello, se sugiere implementar procesos formativos accesibles, adaptados al nivel de los usuarios y centrados en casos prácticos del sector asegurador. Adicionalmente, puede resultar valioso identificar dentro de las empresas a “líderes digitales” —colaboradores con afinidad tecnológica— que sirvan como guía interna en el proceso de adopción.

3. Rediseñar la cultura organizacional hacia el cambio y la innovación: la resistencia al cambio no se combate con presión, sino con empatía, comunicación clara y evidencia de beneficios concretos. Por ello, se propone promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje, el error como parte del proceso, y que incentive el uso gradual de herramientas digitales. Esto implica no eliminar de tajo las

prácticas tradicionales, sino integrarlas de manera transicional dentro de una estrategia digital más amplia.

4. Generar liderazgo digital desde la dirección: el proceso de transformación requiere ser liderado desde lo más alto. Se recomienda que los gerentes y directivos participen activamente en el diseño de una hoja de ruta digital de la empresa, estableciendo metas claras, tiempos de adopción realistas y estrategias internas de comunicación y seguimiento. La transformación no puede depender exclusivamente de la motivación individual: necesita estructura y visión colectiva.

5. Fomentar redes colaborativas y aprendizajes sectoriales: una vía eficaz para superar las barreras individuales es fomentar espacios compartidos de experiencia. Se sugiere la creación de redes locales de MIPYMES aseguradoras donde se comparta información sobre proveedores tecnológicos, casos exitosos, errores comunes y soluciones. Estas redes pueden facilitar el proceso de adopción, generar comunidad y fortalecer la resiliencia colectiva.

Referencias

- ATLAS.ti. (2023). *El muestreo intencional en la investigación cualitativa*. <https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-intencional>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47183-transformacion-digital-mipymes-elementos-diseno-politicas>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). (2022). *Transformación digital en las MIPYMES colombianas: Análisis de adopción y brechas tecnológicas*. <https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). (2023). *Investigaciones económicas*. <https://confecamaras.org.co/investigaciones-economicas/>
- Congreso de Colombia. (1999). *Ley 527 de 1999, por medio de la cual se reglamenta el uso de mensajes de datos, comercio electrónico y firmas digitales*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276>
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 594 de 2000, por la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*. <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1266 de 2008, por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3.ª ed.). SAGE Publications.

CVZen. (2025). *Entrevistas semiestructuradas: Guía completa.* <https://cvzen.mx/blog/entrevistas-semiestructuradas-guia-completa>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment.* Oxford University Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century.* HarperBusiness.

Gestión & Negocios. (2024). *Transformación digital en el sector asegurador colombiano: oportunidades y retos para las insurtech.* <https://gestionynegocios.co/transformacion-digital-en-el-sector-asegurador-colombiano-oportunidades-y-retos-para-las-insurtech/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

International Organization for Standardization. (2001). *Information and documentation – Records management* (ISO Standard No. 15489).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12.ª ed.). Pearson Educación.

- Martínez, J., Romo, L., & Riascos, S. (2024). Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242024000100052
- McKinsey & Company. (2019). *The digital archipelago: How to navigate digital transformation in Latin America's SMEs*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-digital-archipelago>
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* (NIST Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2022). *TECDigital: Centro virtual para la transformación digital de las MIPYMES*. <https://mintic.gov.co/portal/715/w3-article-210514.html>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Presidencia de la República de Colombia. (2013). *Decreto 1377 de 2013, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13.^a ed.). Pearson Education.
- Salomão, A. (2023). *Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa*. Mind the Graph.
<https://mindthegraph.com/blog/es/nitel-arastirmalarda-yari-yapisal-gorusrmeler/>
- Sarmiento, J. E., Gutiérrez, E. B., & Ramírez, J. C. (2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las MIPYMES en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (57).
https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762024000200128

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Circular Básica Jurídica (C.E. 006/2025)*.

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10083443/normativanormativa-generalcircular-basica-juridica-ce-10083443/>

UNESCO. (2005). *Directrices para la formulación de políticas TIC en educación*. UNESCO.

UNESCO. (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo: Inclusión y educación*. UNESCO.