



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Estudio de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Sistemas de Información Gerencial**

**Tema de Tesis:**  
**Modelos de Transformación Digital en la Gestión Comercial del**  
**Sector Retail (Supermercados) en tiempo de Pandemia en la Ciudad**  
**de Babahoyo.**

**Autora:**  
**Lcda. Janina Estefanía Figueroa Filián**

**Director de Tesis:**  
**Ing. José Enrique Townsend Valencia, Msc. Ph.D.**

**Marzo 2021**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la **“UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”**.

**(Reglamento de Graduación de la UTEG)**

---

**Lcda. Janina Estefanía Figueroa Filian**

**CI. 1204482804**

## **DEDICATORIA**

Todo aquel esfuerzo es dedicado, a Dios, por la vida, por derramar bendiciones cada día y darme sabiduría para enfrentar los obstáculos. A todos aquellos que respaldaron mi crecimiento académico, a mis padres y hermanos por su presencia, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado, la paciencia, motivación y consejos que me han permitido alcanzar mis objetivos. A mi esposo e hijo porque son parte fundamental de mi vida, mi razón de lucha y mis ganas de salir adelante.

**Janina Estefanía Figueroa Filian**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento principal es a Dios por ser mi compañero en todo momento y haberme permitido culminar esta carrera, a mis compañeros con quien compartimos experiencias, actividades y horas de estudio para alcanzar nuestra meta académica.

A mis padres, hermanos, por confiar y creer en mis expectativas por los valores y principios que me han inculcado. Agradezco a mi esposo e hijo que formaron parte del tiempo que le dedique este Proyecto con su paciencia y aliento.

Al Dr. José Townsend Director y Tutor de tesis, por su ayuda, conocimientos y experiencia; sobre todo por su tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Finalmente agradezco al personal docente de la "Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil" por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la maestría, por creer en los esfuerzos de formar en mí un mejor profesional.

**Janina Estefanía Figueroa Filian**

## RESUMEN

Las empresas del sector de retail requieren crear valor y forjar una ventaja competitiva en la gestión comercial debido a que no se han potencializado de forma eficiente las variables independientes empíricas del objeto de estudio para alcanzar el posicionamiento económico y comercial que este sector proyecta. El objetivo general fue identificar el impacto de herramientas y modelos organizativos para evaluar la transformación digital en la gestión empresarial de las empresas del sector retail (supermercado) de la ciudad de Babahoyo.

La investigación se fundamenta en el modelo de cinco elementos, propuesto por David Rogers: clientes, competencia, datos, innovación y valor los cuales buscan actualizar el pensamiento estratégico de las empresas.

El método de investigación aplicado es inductivo, el tipo de estudio es descriptivo, las técnicas utilizadas estadística y de campo, el instrumento principal de recolección de información fue el cuestionario, y se utilizó la herramienta SPSS para el análisis estadístico que mostro las características más significativas de los indicadores estudiados, la selección de la muestra fue de tipo probabilística y sistemática.

Los resultados obtenidos indicaron que las dimensiones analizadas por cada variable independiente son factores primordiales para la transformación digital por tener un mayor impacto en las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo y se deben considerar su atención ante la satisfacción del cliente, incluir nuevos mercados, seguridad de datos lo que permitirá establecer mejores modelos de negocios y la generar valor agregado como característica extra para los productos que se brinda.

**Palabras clave:** gestión comercial, transformación digital, sector retail, valor, ventaja competitiva.

## **ABSTRACT**

Companies in the retail sector need to create value and forge a competitive advantage in commercial management due to the fact that the empirical independent variables of the object of study have not been efficiently potentiated to achieve the economic and commercial positioning that this sector projects. The general objective was to identify the impact of tools and organizational models to evaluate the digital transformation in the business management of companies in the retail sector (supermarket) in the city of Babahoyo.

The research is based on the five-element model proposed by David Rogers: customers, competition, data, innovation and value, which seek to update the strategic thinking of companies.

The research method applied was inductive, the type of study was descriptive, the techniques used were statistical and field techniques, the main instrument used to collect information was the questionnaire, and the SPSS tool was used for the statistical analysis that showed the most significant characteristics of the indicators studied, the sample selection was probabilistic and systematic.

The results obtained indicated that the dimensions analyzed for each independent variable are essential factors for digital transformation because they have a greater impact on companies in the retail sector (supermarkets) in the city of Babahoyo and should be considered in terms of customer satisfaction, including new markets, data security, which will allow establishing better business models and generating added value as an extra feature for the products provided.

**Keywords:** commercial management, digital transformation, retail sector, value, competitive advantage.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	4
1.3 Formulación del problema de investigación .....	8
1.3.1 <i>Sistematización del problema de investigación</i> .....	9
1.4 Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	9
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	9
1.5 Justificación de la investigación .....	10
1.5.1 <i>Justificación teórica</i> .....	10
1.5.2 <i>Justificación práctica</i> .....	11
1.6 Marco de referencia de la investigación .....	12
1.6.1 <i>Gestión Comercial</i> .....	12
1.6.1.1 <i>Importancia y Beneficios de la Gestión comercial</i> .....	14
1.6.1.2 <i>Elementos de la Gestión comercial</i> .....	15
1.6.1.3 <i>Instrumento: Transformación Digital</i> .....	15
1.6.1.4 <i>Importancia de la Transformación Digital</i> .....	17
1.6.1.5 <i>Relación entre transformación digital y el sector retail</i> .....	19
1.6.2 <i>Comparación de Modelos de Transformación Digital</i> .....	20
1.6.2.1 <i>Modelo de transformación digital estudio MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting</i> .....	21
1.6.2.2 <i>Modelo de transformación digital estudio RocaSalvatella</i> .....	22
1.6.2.3 <i>Modelo de transformación digital estudio de David L. Rogers</i> ....	23
1.6.2.4 <i>Modelo de transformación digital estudio Incipy</i> .....	24
1.6.3 <i>Selección del modelo</i> .....	25
CAPÍTULO II.....	28
2. MARCO METODOLÓGICO.....	28

2.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	28
2.2	Método de investigación .....	28
2.3	Unidad de análisis, población y muestra.....	29
2.4	Variables de la investigación, Operacionalización. ....	29
2.4.1.	<i>Variable Dependiente (VD)</i> .....	30
2.4.2.	<i>Variable Independiente (VI)</i> .....	30
2.5	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información .....	31
2.5.1	<i>Fuentes de Información</i> .....	31
2.5.1.1	<i>Fuentes Primarias</i> .....	31
2.5.1.2	<i>Fuentes Secundarias</i> .....	31
2.5.2	<i>Técnicas de investigación</i> .....	32
2.5.2.1	<i>Técnica de investigación de campo</i> .....	32
2.5.2.2	<i>Técnica documental</i> .....	32
2.5.3	<i>Instrumentos para la recolección de información</i> .....	32
2.5.3.1	<i>Observación</i> .....	33
2.5.3.2	<i>Encuestas</i> .....	33
2.5.3.3	<i>Investigación documental</i> .....	34
2.6	Tratamiento de la información.....	34
CAPÍTULO III.....		34
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	35
3.1	Análisis de la situación actual .....	35
3.1.1	<i>Descripción de la variable Gestión Comercial de los supermercados.</i> .....	35
3.1.2	<i>Análisis de la variable independiente CLIENTES (VI01) en sus dimensiones satisfacción y fidelización del cliente.</i> .....	37
3.1.2.1	<i>Análisis de las Dimensiones Satisfacción y fidelización</i> .....	40
3.1.3.1	<i>Análisis de las Dimensiones Precios y Nuevos mercados</i> .....	45
3.1.4	<i>Análisis de la Variable Independiente Datos (VI03) en su dimensión Seguridad y Toma de decisiones</i> .....	48
3.1.4.1	<i>Análisis de las Dimensiones seguridad y toma de decisiones</i> ....	50
3.1.5	<i>Análisis de la Variable Independiente Innovación (VI04) en sus dimensiones modelo de negocio y tecnología digital</i> .....	52
3.1.6	<i>Análisis de la Variable Independiente Valor (VI05) en sus dimensiones valor agregado</i> .....	55
3.1.6.1	<i>Análisis de las Dimensiones Valor agregado</i> .....	57
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas. ....	59
3.2.1	<i>Análisis FODA</i> .....	59
3.2.2	<i>Análisis de la matriz FOFA – DODA</i> .....	59



3.2.3.1	Coeficientes de asimetría y Curtosis.....	61
3.2.4	<i>Análisis de Correlacional de las variables de investigación.....</i>	<i>64</i>
3.2.4.1	<i>Análisis correlacional de las variables Cliente y Competencia. ....</i>	<i>64</i>
3.2.4.2	<i>Análisis correlacional de las variables Cliente y Datos.....</i>	<i>65</i>
3.2.4.3	<i>Análisis correlacional de las variables Cliente y Datos.....</i>	<i>66</i>
3.2.4.4	<i>Análisis correlacional de las variables Cliente y Valor.....</i>	<i>67</i>
3.3	Presentación de resultados y discusión .....	67
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>68</b>
<b>RECOMEDACIONES .....</b>		<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>72</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1 Elementos De la Transformación Digital Exitosa, McKinsey Digital .....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico No. 2 Relación entre variable dependiente e independiente .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico No. 3 Dominios de la transformación Digital .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico No. 4 Operacionalización de las variables de investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico No. 5 Supermercados clasificados de la superintendencia de compañías. ....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico No. 6 Establecimientos activos de la Provincia de Los Ríos.....</b>	<b>36</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1 Posicionamiento de ventas retailers Ecuador</b> .....	6
<b>Cuadro No. 2 Conceptos de Gestión enfoque administrativo</b> .....	12
<b>Cuadro No. 3 Conceptos de Gestión Comercial</b> .....	13
<b>Cuadro No. 4 Definición de elementos de la gestión comercial</b> .....	15
<b>Cuadro No. 5 Matriz comparativa de los modelos de transformación digital</b> .....	21
<b>Cuadro No. 6 Modelo MIT Center for Digital Business and</b> .....	22
<b>Cuadro No. 7 Modelo RocaSalvatella</b> .....	23
<b>Cuadro No. 8 Modelo de David L Rogers</b> .....	24
<b>Cuadro No. 9 Modelo de transformación digital estudio de Incipy</b> .....	24
<b>Cuadro No. 10 Matriz comparativa de los Modelos de Transformación</b> ....	25
<b>Cuadro No. 11 Dominios propuestos por David Rogers</b> .....	27
<b>Cuadro No. 12 Escala de Likert para la medición de las dimensiones expuestas por cada variable independiente</b> .....	33
<b>Cuadro No. 13 Preguntas de la encuesta a clientes (VI01)</b> .....	37
<b>Cuadro No. 14 Resultados de Preguntas (VI01)</b> .....	37
<b>Cuadro No. 15 Cliente en aprobación de la satisfacción de atención</b> .....	38
<b>Cuadro No. 16 (VI01) Cliente en aprobación de la limpieza</b> .....	38
<b>Cuadro No. 17 (VI01) Cliente en actualización de información de datos</b> ...	39
<b>Cuadro No. 18 (VI01) Cliente en actualización de información de datos</b> ...	40
<b>Cuadro No. 19 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI01)</b> .....	40
<b>Cuadro No. 20 Resultados de preguntas a supervisores (VI01)</b> .....	41
<b>Cuadro No. 21 (VI01) Cliente en aprobación de la satisfacción de atención</b> .....	41
<b>Cuadro No. 22 (VI01) Cliente en actualización de información de datos</b> ...	42
<b>Cuadro No. 23 (VI01) Clientes en sugerencia al supermercado</b> .....	42
<b>Cuadro No. 24 Preguntas de la encuesta (VI02)</b> .....	43
<b>Cuadro No. 25 Resultados de preguntas (VI01)</b> .....	43
<b>Cuadro No. 26 (VI02) Competencia en la similitud de precio</b> .....	44
<b>Cuadro No. 27 (VI02) Competencia descripción variedad de marca</b> .....	44
<b>Cuadro No. 28 (VI02) Competencia descripción marketing</b> .....	45
<b>Cuadro No. 29 Pregunta de la encuesta a supervisores (VI01)</b> .....	45
<b>Cuadro No. 30 Resultados de preguntas a supervisores (VI02)</b> .....	46
<b>Cuadro No. 31 (VI02) Competencia en nuevos mercados</b> .....	46
<b>Cuadro No. 32 (VI02) Competencia descripción variedad de marca</b> .....	47
<b>Cuadro No. 33 (VI02) Competencia descripción marketing</b> .....	47
<b>Cuadro No. 34 Preguntas de la encuesta (VI03)</b> .....	48
<b>Cuadro No. 35 Resultados de preguntas (VI03)</b> .....	48
<b>Cuadro No. 36 (VI03) Datos Confidencialidad de datos</b> .....	49
<b>Cuadro No. 37 (VI03) Datos Seguridad de Datos</b> .....	49
<b>Cuadro No. 38 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI03)</b> .....	50
<b>Cuadro No. 39 Resultados de preguntas a supervisores (VI03)</b> .....	50
<b>Cuadro No. 40 (VI03) Datos – Toma de decisiones</b> .....	51
<b>Cuadro No. 41 (VI03) Datos Seguridad de Datos</b> .....	51
<b>Cuadro No. 42 (VI03) Datos Toma de decisiones</b> .....	52
<b>Cuadro No. 43 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI04)</b> .....	52

<b>Cuadro No. 44 Resultados de preguntas a supervisores (VI04)</b> .....	53
<b>Cuadro No. 45 (VI04) Innovación en tecnología, precios, productos etc...</b>	53
<b>Cuadro No. 46 (VI04) Innovación en modelo de negocio</b> .....	54
<b>Cuadro No. 47 (VI04) Innovación en tecnología digital</b> .....	54
<b>Cuadro No. 48 Preguntas de la encuesta (VI05)</b> .....	55
<b>Cuadro No. 49 Resultados de preguntas (VI05)</b> .....	55
<b>Cuadro No. 50 (VI05) Valor agregado</b> .....	56
<b>Cuadro No. 49 (VI05) Valor agregado</b> .....	56
<b>Cuadro No. 51 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI05)</b> .....	57
<b>Cuadro No. 52 Resultados de preguntas a supervisores (VI03)</b> .....	57
<b>Cuadro No. 54 (VI05) Valor agregado</b> .....	58
<b>Cuadro No. 55 ANALISIS FODA</b> .....	59
<b>Cuadro No. 56 ANALISIS FOFA-DODA</b> .....	60
<b>Cuadro No. 57 ANALISIS DE LA VI01</b> .....	62
<b>Cuadro No. 58 ANALISIS DE LA VI02</b> .....	63
<b>Cuadro No. 59 ANALISIS DE LA VI05</b> .....	64
<b>Cuadro No. 60 Correlación entre las variables Cliente y Competencia</b> .....	65
<b>Cuadro No. 61 Análisis de correlación entre las variables Cliente y Datos</b> .....	65
<b>Cuadro No. 62 Análisis de correlación entre las variables Cliente (Fidelización de cliente) y Datos (Seguridad)</b> .....	66
<b>Cuadro No. 63 Análisis de correlación entre las variables Cliente y Valor</b>	67
<b>Cuadro No. 64 Resultado de la Investigación</b> .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1. Matriz auxiliar de operacionalización del diseño de la investigación.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 2. Antecedentes bibliográficos de las variables .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 3. Modelamiento de las variables e indicadores .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 4. Matriz de operacionalización de las variables .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 5. Formato de encuesta aplicada los usuarios del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 6. Formato de encuesta aplicada a Supervisores del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo .....</b>	<b>80</b>

## INTRODUCCIÓN

El advenimiento de la transformación digital ha reformado la forma en que las empresas gestionan o crean modelos de negocios y como es la toma de decisiones en base a la información de los datos que adquieren mediante tecnología digital. Por lo que la presente investigación aborda un modelo que pueden contribuir al fortalecimiento de los elementos que comprenden la transformación digital de las empresas del sector retail (supermercados) en la ciudad de Babahoyo.

“La pandemia de SARS-COVID-19 sin duda ha provocado cambios organizativos, forzó una redefinición de estrategias comerciales y actuó como catalizador de transformación en muchos sectores de la economía, salud y educación” (Gabryelczyk, 2020). Estos cambios dados a nivel mundial, afectó de manera drástica a todos los sectores empresariales donde figuraron pensamientos críticos que afectaron la inteligencia emocional y la creatividad empresarial. Gracias al uso de las TIC (Tecnología de la información y comunicación) el sector retail ahora tiende a enfocarse desde el comportamiento de los usuarios hasta la importancia de la innovación y tecnología digital para generar herramientas necesarias que conlleven al éxito de la organización.

En Ecuador la transformación digital es un proceso que se aceleró con el ingreso de pandemia llamada Coronavirus SARS-COVID 19, ya que muchas empresas observaron la necesidad de sistematizar sus procesos con el objetivo de mantener su mercado fidelizado. El contexto del SARS-COVID 19 impactó a industrias enteras, dado que la transformación digital no solo implica el uso de la tecnología digitales para lograr algún cambio, “La transformación implica la creación de nuevos modelos de negocio o cambios significativos a los existentes, transformación digital no significa necesariamente que las empresas tengan abandonar sus modelos comerciales existentes” (Soto- Acosta, 2020, pág. 3).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal es identificar el impacto de herramientas y modelos organizativos para evaluar la transformación digital en la gestión empresarial de las empresas del sector retail (supermercado) de la ciudad de Babahoyo. Las compañías del sector retail (Supermercados) actualmente optan por estrategias que permitan identificar sus clientes potenciales, estrategias de competencia, la gestión correcta de datos, los procesos de innovación y la aportación de valor agregado que se brinda a los usuarios.

Se ha estructurado tres capítulos, el Capítulo I, está compuesto por los antecedentes de la investigación esto mediante trabajos grado, ya que aportan los datos relevantes a la investigación, a continuación, se describe el planteamiento del problema, formulación y sistematización de la investigación, seguido de los objetivos. Por último, el Marco Teórico se desarrolla en base a definiciones de autores que brindan un aporte significativo a la investigación.

En el Capítulo II es el Marco metodológico, donde se describe tipo de diseño, alcance, y enfoque de la investigación a, Se definen los métodos, unidad de análisis, población y muestra seleccionada para la recolección de información los, se plantearán las variables de la investigación y los instrumentos para la recolección y tratamiento de la información propiamente dicho.

En el Capítulo III, se presentarán los resultados que se obtuvo del tratamiento de la información, aborda el análisis de la situación actual, un análisis de comparativo, tendencias y perspectivas de los supermercados en la ciudad de Babahoyo.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del caso.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1 Antecedentes de la investigación

Desde hace mucho tiempo las empresas han realizado diversos cambios a nivel organizacional y tecnológico por lo que han debido adaptarse a ello volviéndose más competitivos y rudos para poder llegar a sus objetivos. Las empresas del sector retail utilizan la gestión comercial para establecer diseños de planificación con el objetivo de llegar al mercado ofreciendo una propuesta de valor, para poder generar ingresos.

El siguiente trabajo corresponde a (Rivero, 2018) Autor de la propuesta: “La metodología utilizada en las propuestas significa la transición digital como desarrollo empresarial en las pequeñas y pequeñas empresas Confecciones del Emporio Comercial de Gamarra”<sup>1</sup>, Este estudio tiene como objetivo determinar el impacto de los métodos de transformación digital en MYPE.

Este trabajo se enmarcó en analizar cuatro modelos de transformación digital que se relacionan con el objeto de estudio, se elaboró también una matriz comparativa, para mostrar sus diferencias, similitudes y la forma de cómo se pueden implementar. Además, se pudo percibir que todos los autores de los modelos emplean la misma visión de estudio como son: cliente, experiencia, competencia, el procesamiento de datos, innovación, valor agregado, liderazgo y culturalización.

La investigación se conforma por conceptos importantes como: la transformación digital, desarrollo empresarial, gestión de negocios y comercialización, etc.

Se escribió brevemente la realidad de la problemática, objetivos, delimitaciones e la importancia del estudio. También utilizó el análisis de la población y la muestra, técnicas de recolección de datos, y se concluyó con

---

<sup>1</sup> Estudio realizado por la Universidad Inca Garcilaso De La Vega



el procesamiento de los mismo. Se demostró que la aplicación de la propuesta planteada al inicio influyo positivamente debido a que la transformación digital en la gestión de negocio de cualquier empresa han evolucionado e influido de manera eficaz haciendo que estas mejoren su cultura organizacional, eficiencia de los procesos, productividad y la relación con los clientes.

El trabajo realizado por José Luis Roldan (2019) Aborda la transformación digital como herramientas para crear valor a las empresas más pequeñas, el objetivo fue dar a conocer una metodología que pueda implementarse en las micros, pequeñas y medianas empresas de la región dadas las condiciones y características de su entorno (Roldan, 2019, pág. 5).

Realizo una recopilación bibliográfica de las metodologías de la transformación digital como proceso de innovación además de describir factores importantes como la cultura organizacional, la atención en los clientes y proponer un modelo de transformación digital para la generación de valor. Con este estudio se pretendió entender la realidad de la transformación digital y lo importante que es adaptar estos procesos en las empresas.

Es importante tener conocimiento de que los modelos de la gestión comercial es una parte fundamental de la estrategia de negocio, en vista de que analizan los planes de operatividad de la empresa.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Actualmente la transformación digital y la gestión comercial a nivel mundial se han desarrollado de tal manera que en muchas organizaciones u empresas en el Ecuador poseen esta iniciativa como estrategia de crecimiento. Sin embargo, en el sector retail<sup>2</sup> (Supermercados) la transformación digital presenta aún variables que no se han potencializado

---

<sup>2</sup> Retail se refiere al comercio al detalle o venta al consumidor final

de forma eficiente para alcanzar el posicionamiento económico y comercial que este sector proyecta.

La transformación digital es “El proceso de creación de valor, crecimiento y ventaja competitiva a través de nuevas ofertas digitales, modelos de negocio y relaciones comerciales” (Casemore, 2016, pág. 1). En relación a este concepto vamos a considerar que los procesos o acciones que se ejecutan en una empresa son de vital importancia para el progreso de la misma, pero a mala administración y planificación afecta de manera significativa todas las áreas que conforman.

En Ecuador el desarrollo del sector retail (Supermercados) ha sido analizado, por varias entidades como la Intendencia Nacional de Abogacía de la Competencia<sup>3</sup>, La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, Instituto Nacional de Estadísticas<sup>4</sup> y Censos INEC, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria entre otras.

Uno de los problemas es falta la experiencia en la gestión de cliente para el desarrollo empresarial, según él (INEC, 2014), en su estudio determina que “Tantos en servicios públicos y privados; el 43,6% de las empresas presentaron niveles similares de atención, donde se resalta que en las empresas públicas el 91,9%, de la personas mencionan tener una atención deficiente” (Guerrero, Solis, & Silva, 2017, pág. 4). Otro aspecto a tratar dentro de la gestión cliente es la satisfacción y fidelización, según el estudio realizado por la revista EKOS el grado de Insatisfacción a nivel nacional es del 27.6%. Las causas probables de estos inconvenientes se dan a la falta de compromiso de los colaboradores a los procesos y protocolos implementados por los directivos de las empresas dando como resultado posible pérdida de cliente. A nivel internacional, Ecuador tiene indicadores bajos en la gestión del cliente con respecto al país con mayor desarrollo económico y así lo ratifica la página de Ecuador en cifras.

---

<sup>3</sup> INAC son todas las actividades relacionadas con la promoción de un medio favorable a la competencia en las actividades económicas, a través de mecanismos no represivos.

<sup>4</sup> SCPM Conocer, corregir y sancionar en primera instancia, las conductas contrarias a la competencia en los mercados previstas en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Otro de los problemas que presenta el sector retail es la dificultad de adaptarse a un mercado cambiante, puesto que el pasar de una venta tradicional a una comercialización digital, los clientes experimentarían cambios contundentes, donde la presencia de competidores será más hermética. La información que nos brinda la revista (Ekos, 2019), nos permitió identificar las cadenas principales de supermercados a nivel nacional donde se encuentran tres cadenas de supermercados conocidos en Ecuador y una empresa local (Babahoyo – Los Ríos) posicionada en el puesto #6 por su volumen de ventas según el portal empresarial EKOS<sup>5</sup>.

**Cuadro No. 1 Posicionamiento de ventas retailers Ecuador**

Ranking de ventas grandes retailers 2019			
Posición	Razón Social	Nombre comercial	Millones de Dólares
1	Corp. La Favorita	Megamaxí, Supermaxí, Aki.	\$ 2.104.795.290
2	Corp. El Rosado	Híper, Mi Comisariato.	\$ 1.188.569.011
3	Almacenes TIA	Súper Tía, TIA, Magda	\$ 709.785.352
6	DISMERO S.A.	Dismero	\$ 26.170.123

**Fuente:** (Ekos, 2019)

**Elaborado por:** Autor

Como se muestra en el Cuadro No. 1 estas empresas están orientadas a diferentes nichos o segmentos de mercados, cada una presentan estrategias como liderazgo, comunicación, valor agregado entre otras, pero uno de los aspectos a considerar es el grado de competencia o la adaptación a un mercado cambiante.

Por otro lado también se presenta problemas con carencia de información o datos de calidad para la toma de decisiones. La calidad de los datos para la toma de decisiones es trascendental para beneficio de la organización lo que incluye los modelos de negocios y está relacionada no solo con la necesidad del cliente, sino también con la competencia y el entorno del mercado.

Otro problema es la falta de inversión en tecnología, recursos, infraestructura etc. Una de las principales causas de estos problemas es el temor al cambio, temor a perder una inversión, mala ejecución de modelos

<sup>5</sup> Ekos empresa dedicada a entregar información diferenciada y de alto valor a los empresarios de Ecuador.

de negocios, entre otras. “La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa” (Gobble, 2018, pág. 3).

Y por último, otro de los problemas es la falta de implementación de herramientas metodológicas y tecnológicas para la creación de valor. La causa referente es que no existe emprendimiento o modelos de gestión organizacional; esto hace que los posibles clientes no creen en los productos o servicios que se ofrecen.

Schwab et al (2016) citado por Arango (2018) concluye que “La Transformación Digital es el resultado del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, entienden a la tecnología como una herramienta para generar valor entre sus consumidores y colaboradores” (Arango, Branch, Castro, & Burgos, 2018, pág. 3).

## **SINTOMAS**

- Falta la experiencia en la gestión del cliente: Se presenta mala actitud en la atención o no conoce las necesidades del cliente etc.
- Dificultad de adaptación a un mercado cambiante: Se da porque no existe ordenamiento o líderes hábiles que contribuyan con herramientas necesarias que permitan responder a la demanda del cliente y los cambios del mercado.
- Carecer de información o datos de calidad para la toma de decisiones: A través de los datos podemos comprender lo que sucede en la empresa, no hay datos confiables en tiempo real y esto agudiza las acciones para el cumplimiento de los objetivos.
- Falta de Inversión en Innovación tecnológica: Genera los problemas de productividad, coordinación interna, pérdida de competitividad.
- Falta de herramientas metodológicas para la creación de valor.

## **CAUSAS**

- Falta de compromiso de los empleados no contribuye a la productividad empresarial.
- Temor al cambio provoca incertidumbre entre los miembros de la empresa, por lo que se resisten al cambio.
- El no contar con modelos de negocios que permitan competir en el mercado dará resultados desfavorables en base a la planificación.
- Temor a perder la inversión y tiempo.
- La mala comunicación interna provoca un entorno laboral perjudicial y un daño a la productividad de la empresa.

## **PRONÓSTICO**

- La pérdida de clientes, provocara también una mala imagen corporativa e improductividad laboral, reclamos e inconformidad del cliente.
- No se alcanzarán los objetivos planteados y retraso en los proyectos.
- Perdida de información, existirá documentación incompleta y toma de decisiones erradas.
- Decrecimiento económico, una mala imagen por no estar a la vanguardia tecnológica
- Pérdida de competitividad en el mercado, disminución de la rentabilidad, se perderá el posicionamiento comercial.

### **1.3 Formulación del problema de investigación**

Consecuentemente la pregunta de la presente investigación es:

- ¿De qué manera las herramientas o modelos organizacionales que evalúan la transformación digital influyen en la gestión comercial del sector retail (Supermercados) en tiempos de pandemia en la ciudad de Babahoyo?

### **1.3.1 Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cómo ha contribuido la gestión de clientes en las estrategias corporativas de las empresas del sector retail (Supermercados) para alcanzar los objetivos organizacionales en tiempos de pandemia?
- ¿Cómo influye la competencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo?
- ¿Cuentan directivos de las empresas con información o datos suficientes para tomar decisiones extremas que afecten de manera estructural, organizacional empresa?
- ¿Es adecuado realizar un gasto económico en la innovación de tecnología y en modelos de negocios que sean flexibles, adaptables y ágiles?
- ¿Es indispensable la creación de valor en el crecimiento de las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Identificar el impacto de herramientas y modelos organizativos para evaluar la transformación digital en la gestión empresarial de las empresas del sector retail (supermercado) de la ciudad de Babahoyo.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar los elementos del modelo de transformación digital y analizar su aplicabilidad en el sector retail.
- Evaluar los parámetros que ofrecen los modelos de transformación digital para las empresas del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo.
- Determinar la influencia de la competencia, datos y generación de valor en los supermercados y usuarios de la ciudad de Babahoyo.

## 1.5 Justificación de la investigación

### 1.5.1 Justificación teórica

Antes de la llegada de la transformación digital la cual fue acelerada por el SARS - COVID 19; las actividades, planes estratégicos, seguridad informática e incluso las actividades cotidianas eran indiscutiblemente complicadas, pero ahora la implementación y uso de la tecnología ha mejorado no solo la productividad de los profesionales, sino también las ataduras en el mundo empresarial, donde es evidente el progreso de desarrollo de servicios o productos y la atención a los consumidores.

Entre las mejoras que puede realizar la tecnología tenemos "Procesos eficientes, mejores datos que proporcionan inteligencia sobre comportamiento y necesidad del cliente, usar inteligencia para reducir la demanda de fallas y mejorar los servicios en línea" (Curtis, 2019, pág. 2).

"Las empresas han experimentado cambios profundos y en muy poco tiempo ha implementado soluciones basadas sobre tecnologías digitales" (Almeida, Duarte, & Monteiro, 2020, pág. 1).

Es por ello que la transformación digital en los próximos años establecerá cambios en la cultura empresarial y en la vida humana aumentados la transición de digitalización y en la gestión de información.

En esta investigación se plantó evaluar los modelos de transformación digital en la gestión comercial del sector retail (supermercados) en la ciudad de Babahoyo en base a estrategias organizacionales, con el propósito de conocer y analizar el impacto que produce la transformación digital en este sector presentando estrategias, herramientas de administración y modelos de negocios a de manera eficaz y eficiente.

- **Eficaz:** Porque nos referimos a la adaptación un modelo de relación digital dentro de una organización con el fin de mejorar el trato con el cliente, proveedores, distribuidores etc.

- **Eficiente:** Porque maximizan la productividad en procesos administrativos, tecnológicos y la mejora continua en la toma de decisiones a nivel directivo hará que la empresa funcione en un orden colaborativo y comunicativo.

Por lo que buscamos demostrar la importancia de la transformación digital no solo en los supermercados sino también en otros sectores, la digitalización ya es un hecho y los modelos de negocios están para ser analizados y puestos en marcha.

El éxito será garantizado siempre y cuando las organizaciones o empresas del sector retail, se adapten, personalicen su gestión y transformación digital, para cubrir las demandas de los clientes las cuales surgen de las necesidades.

### **1.5.2 Justificación práctica**

Esta investigación se realiza para determinar la importancia de los modelos de transformación digital en la gestión comercial para el crecimiento de las empresas del sector retail en la ciudad de Babahoyo. Nos enfocaremos en la gestión comercial puesto que esta nos muestra los esquemas de planificación con la finalidad de saber qué es lo que se va a ofertar en el mercado.

Actualmente por el SARS-COVID 19 estamos en momentos difíciles donde la economía ha decrecido, por ello existe la necesidad de mejorar el desempeño de las empresas con la utilización de modelos de negocios digitales, estrategias concretas que permitan optimizar la toma de decisiones y volverse competitivos en el mercado, de esta manera lograremos un impacto no solo a nivel empresarial sino también en la sociedad.

Es evidente que la tecnología avanza a pasos agigantados, las plataformas digitales<sup>6</sup> han evolucionado al punto que las personas nos hemos vuelto dependiente de ello y buscamos cada vez que las cosas

---

<sup>6</sup> Plataformas digitales es un lugar en Internet, que sirve para almacenar información personal como empresarial.



sean más sencillas, por lo que indagaremos en lineamientos para optimizar y organizar los tiempos en procesos y actividades de la gestión comercial y al mismo tiempo entender la situación actual de sector retail frente a una empoderada transformación digital.

## 1.6 Marco de referencia de la investigación

### 1.6.1 Gestión Comercial

La variable dependiente con la cuál trabajamos en esta investigación es la gestión comercial y se considera importante en toda organización para que esta logre sus objetivos. Además, se encarga de complementar integralmente una empresa desde una dirección estratégica satisfaciendo las necesidades del mercado que el directivo seleccionó como objetivo.

La Real Academia de la Lengua española define gestión como la “Acción y efecto de gestionar” o “Acción o efecto de Administrar”.

En el cuadro No.2 se realiza la referencia de algunos conceptos de gestión desde la ciencia administrativa con sus respectivos autores.

**Cuadro No. 2 Conceptos de Gestión enfoque administrativo**

Año	Autores	Conceptos según los Autores	Enfoque
2009	Thomas S. Bateman Scott A. Snell	La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.	Enfoque administrativo.
2010	Chiavenato, I	La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales	Enfoque administrativo.
2012	Gareth R. Jones Jennifer M. George	Planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia.	Enfoque de administración contemporánea

**Fuente:** (Bateman & Snell, 2009, pág. 19) (Chiavenato, 2010, pág. 37)

**Elaborado por:** Autor

Con las definiciones expuestas en el Cuadro No. 2 se destaca que la gestión o el gestionar no es solo administrar sino más bien pensar y actuar creativamente y gestando procesos colectivos.

[...] **“La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño**

**de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran” (Rivas, 2010, pág. 2).**

Desde el punto de vista de la empresa la gestión comercial establece herramientas o técnicas que son usadas para desarrollar una propuesta comercial y alcanzar los objetivos empresariales.

“La gestión comercial es el fruto de la estructuración de herramientas que han estado en la historia de la humanidad, pero que no tenían un marco único que las uniera y las coordinara” (Williams, 2004, pág. 26). En la gestión comercial se establece una relación de comprensión entre el producto, cliente y mercado, pero también es necesario comprender cuál es su relación con la transformación digital y cuál es el impacto que este produce.

Empecemos por definir en el cuadro No. 3 el concepto de Gestión Comercial y la relación que tiene con las organizaciones y el mercado.

**Cuadro No. 3 Conceptos de Gestión Comercial**

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Conceptos de Gestión Comercial</b>
2002	Julian Herrero Palomo	La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.
2008	Francisco de Borja de Carlos Martín-Lagos	Son decisiones relativas a qué mercados acceden; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz.
2008	Hugo R. Paz	Se refiere a la administración de todo el sistema responsable de definir los objetivos a lograr, la adecuada estrategia competitiva, la estrategia de comunicación dentro de los canales, el servicio a prestar al mercado meta. el estudio de los costos de las distintas alternativas.
2011	Greiner	La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar

**Fuente:** (GestioPolis, 2001) ¿Qué es la gestión Comercial?

**Elaborado por:** Autor

Se necesita resaltar la importancia que los autores indican sobre la relación comercial y como relacionadas con las políticas administrativas, es decir que la función de esta gestión es “Dar a conocer la empresa, sus clientes y expandirse en diferentes espacios, como por ejemplo las segmentación de mercado, calidad apropiada, satisfacción de cliente, proporcionar

investigación e innovación, incorporar con un valor agregado sin dejar a un lado la cultura y el clima organizacional” (GestioPolis, 2001, pág. 1).

Entonces podemos indicar que la gestión comercial se refiere básicamente como el resultado del proceso de negociación (venta) que inicia con la captación del prospecto, calificación, acercamiento, presentación, argumentación, manejo de objeciones, cierre y post-venta. Por lo consiguiente la gestión comercial se mide por resultados del área de ventas, controlado por el supervisor y gerente del área. Aquí infiere la mercadotecnia o marketing que se encarga de investigar las necesidades o comportamiento del cliente lo cual le va a permitir promover el producto o servicio.

Mientras que la gestión administrativa comercial está asociada a facilitar la comercialización por el uso de medios de control, informes, resúmenes estadísticos. En esta gestión se permite saber que producto se vende más, que vendedor vendió cumplió la meta, se cumplió el presupuesto de ventas en el mes con respecto al año pasado, es decir aquí se trabaja con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a los conceptos mencionados en los Cuadro No. 2 y No. 3 los conceptos de gestión desde el enfoque administrativo y gestión comercial se manejan de manera similar, ambos se centran en alcanzar objetivos con un buen trabajo individual y en equipo que le permitiéndoles optimizar las relaciones comerciales entre compañías y proveedores y esto se complementa con una medición de resultados que permitan monitorear, analizar, diagnosticar y retroalimentar los procesos o actividades.

#### **1.6.1.1 Importancia y Beneficios de la Gestión comercial**

La importancia de la gestión comercial radica en que influye directa o indirectamente con otras áreas como, por ejemplo: área financiera, procesos, logística, etc.; entre los beneficios que provee son: estrategias, y aplicación de tecnología, competitividad de mercado,

integración de equipo, cumplimiento de objetivos, satisfacción y fidelización del cliente, y sobre todo rentabilidad.

### 1.6.1.2 Elementos de la Gestión comercial

En el cuadro No. 4 podemos observar los elementos principales de la gestión comercial:

**Cuadro No. 4 Definición de elementos de la gestión comercial**

Elementos de la Gestión Comercial	
Planeación estratégica	Definición de objetivos, metas y estrategias corporativa
Gestión de ventas	Encargada de las técnicas de venta y el engranaje de actividades necesarias para llevar un producto hasta el cliente final.
Gestión de marketing	Comprende el análisis del entorno y orienta la estrategia de la mezcla de marketing o las 4 Ps, de tal manera que esté alineada con la estrategia corporativa.
Gestión de clientes	Se ocupa de la jornada del cliente en cada una de las etapas del proceso comercial, desde la prospección hasta la postventa, con el objetivo de lograr su satisfacción y lealtad
Gestión de fuerza de ventas	Administra el recurso humano, en términos de la capacitación, la motivación, y la estrategia del equipo de ventas.
Áreas de soporte	Se trata de la relación con otras áreas críticas para el desempeño del proceso comercial, como por ejemplo las áreas de tecnología, finanzas, producción, logística, entre otras.

**Fuente:** (Da Silva, Douglas; Web Content; SEO Associate, LATAM, 2020)

**Elaborado por:** Autor

### 1.6.1.3 Instrumento: Transformación Digital

También debemos considerar la competencia global entre empresas, la exigencia de los clientes, la adaptación los cambios de tecnología, los modelos de negocios digitales y análisis de estrategia organizacionales.

Revisando conceptos de transformación digital de diferentes autores tenemos:

[...] **“La transformación digital es un cambio inducido por la tecnología en muchos niveles de la organización que incluye tanto la explotación de tecnologías digitales para mejorar los procesos existentes, como la exploración de la innovación digital, que potencialmente puede transformar el modelo de negocio”** (Berghaus & Back, 2016, pág. 3).

**[...] “La transformación digital es un cambio que se está produciendo de manera rápida pero progresiva. Una transformación de la sociedad fruto de la adopción de la tecnología digital en las actividades diarias de las personas”** (Comunica-web, Naranjo, & Observatorio.Digital, 2017, pág. 2).

**[...] “La transformación digital aprovecha al máximo los datos para convertirlos en conocimientos. Además, se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio”** (Slotnisky, 2016, pág. 9).

En referencia a cada uno de estos criterios podemos indicar que la transformación digital no solo es un cambio en la tecnología, sino todo lo contrario, toda empresa incluida las del sector retail deben analizar con claridad cuál es el propósito principal, necesidades y los procesos internos de la compañía de acuerdo al perfil de negocio y para ellos es necesaria la transformación que incluye medidas importantes como: culturizarse digitalmente de tal manera que se puedan desarrollar las actividades acorde a los planificado y para ello debemos contar con los recursos necesarios que nos guiaran a crear valor digital.

“Las Tics se han convertido en una herramienta importante de comunicación e información en la gestión de las organizaciones, por lo que es imprescindible que las empresas incorporen planes de actualización tecnológica, de forma que vayan a la par con las tendencias globales, sin dejar de lado el relacionamiento interpersonal” (Armijos, Monica, & Jhoana, 2017, pág. 5). Las TIC<sup>7</sup> es un recurso imprescindible en el proceso de la transformación digital de las empresas, por lo que existe múltiples herramientas tecnológicas diseñadas para generan valor, pero previamente deben de ser analizadas.

---

<sup>7</sup> TIC: Tecnología de la información y la comunicación)

La implementación de tecnología en la transformación digital modifica los modelos de negocios, la cultura de innovación, fomenta investigación con trabajo colaborativo, realización procesos eficientes y la capacidad de adaptación ante la transformación digital dentro de la empresa generando un impacto indiscutible en los resultados esperados por los directivos.

#### **1.6.1.4 Importancia de la Transformación Digital**

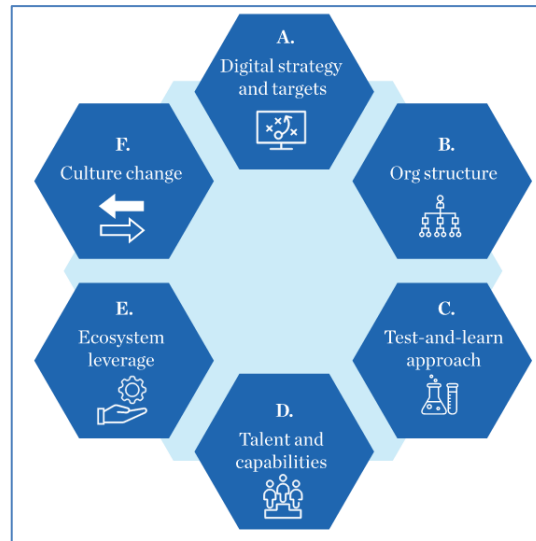
La transformación digital ya es una obligación para cualquier empresa o negocio porque de ella depende su estabilidad en la sociedad actual, es decir que digitalizando y automatizando los procesos podemos crear productos o servicios de alto valor, con menos errores, reestructurando esquemas organizativos e integrando nuevas tecnologías.

Según Capgemini (2011) menciona que la presión de la transformación digital esta ejercida por los usuarios, competencia y los empleados. Lo implica un cambio acelerado a nivel social, cultural y organizacional; por lo que es necesario darles importancia a varios aspectos como ser transparente, ser ágil y rápido, innovar y adaptarnos a las nuevas posibilidades de mejora y por último tomar decisiones efectivas.

McKinsey Digital (2018) ha considerados capacidades o competencias básicas para lograr una transformación digital exitosa las cuales deben estar bien diseñadas y ejecutadas.

## Gráfico No. 1 Elementos de la transformación digital exitosa.

### “McKinsey Digital”



Fuente: (Burkacky, Deichmann, Hepp, & Mühlreiter, 2018)

Elaborado por: Autor

En el Gráfico No. 1 analizaremos cada uno de los elementos expuesto por McKinsey en el cual intervienen varios aspectos como estrategias, estructuras, ecosistema digital, y la cultura organizacional:

- **Estrategias y segmentos digitales:** Como logramos llegar a nuestro cliente objetivo con estrategias digitales que den nuevas formas de crear valor por medio de la tecnología digital
- **Estructura organizacional:** Trata sobre las estructuras jerárquicas empresa que estudie.
- **Acercamiento al testeo-aprendizaje:** La transformación digital se basa en proyectos pilotos y para que estos funcionen deben tener: financiamiento en caso de retraso del inicio del proyecto, equipos de trabajo efectivos, protocolo de testeo y aprendizaje en base a fracasos experimentados en el pasado, plantear, implementar y escalar soluciones digitales.
- **Talento y capacidades:** Se refiere al desarrollo de estrategias de motivación para el talento humano de tal manera que ellos aporten con ideas, creatividad o su conocimiento con el fin de que la organización crezca.

- **Ecosistema Digital:** Para a palanquear la transformación digital es necesario contar con tecnología, proveedores, servidores en la nube etc., al contar con estas herramientas se establece relaciones con empresa con la misma idea innovadora.
- **Cambio cultural:** Fomentar el cambio en la cultura y mentalidad de los empleados y directivos estableciendo formas ágiles de trabajar en la organización.

Los cambios producidos en la empresa por la utilización de nuevas tecnologías están cambiando no solo la forma de vivir sino también de trabajar, lo que produce nuevos desafíos digitales planteando y un sinnúmero de oportunidades para los negocios a esto se conoce como disrupción digital

#### **1.6.1.5 Relación entre transformación digital y el sector retail.**

Como se ha mencionado la transformación digital no solo es incluir nuevas tecnologías a los procesos de negocios sino también efectuar cambios estructurales que sean significativos para el área comercial y mucho más aún en el área de ventas, lo que implica una transformación a la cultura de la empresa que nos permita medir patrones a través de herramientas digitales.

Es evidente que los avances tecnológicos afectan la económica de varios sectores entre ellos el sector retail. “La digitalización no solo expande los mercados de ventas de los minoristas, sino que también aumenta mercados de adquisiciones y amplía las redes de distribución a través de la denominada distribución en línea canales” (Glocker & Piribauer, 2020, pág. 4).

El SARS-COVID19 también afectó el ajuste precio lo cual es ocurre con frecuencia en el sector retail, dado que este sector se adaptó a las necesidades de los consumidores; la transformación digital influyo en varias áreas como el marketing, ventas, comunicaciones entre otras dando como resultado nuevos retos de aceptación.



En Ecuador, existe muchos establecimientos que realizan el proceso de transformación de manera paulatina y una de la primera propuesta de digitalización es el e-commerce o comercio electrónico<sup>8</sup> que permite tener no solo un contacto con los usuarios, sino que intensifica la relación entre ambos de forma on line.

Existe varios modelos de comercio electrónico: “C2B (Consumer-to-Business) consumidores establecen los precios de los servicios y productos, D2C (Direct-to-Consumer) productores contactan directamente con sus clientes y se convierten en un nuevo actor en el mercado del comercio electrónico y O2O (Online-to-Offline) el comercio minorista en línea comienza a comprar y abrir tiendas fuera de línea y también están comenzando tiendas en línea que ofrecen no solo similares, sino lo mismo” (Ivanova, 2020, pág. 5).

### **1.6.2 Comparación de Modelos de Transformación Digital**

En el cuadro No.5 se muestra los modelos que portaron a la investigación y cabe mencionar que se han tomado varios ejes que forman parte fundamental para llevar a cabo una transformación digital entre ellos la experiencia y la tecnología. Entre los modelos de transformación digital seleccionados se basan en estudios de entrevistas a empresas que migran a la transformación digital donde se experimenta niveles de éxito.

También tenemos modelos que se basan en modelos de negocios diversificados incluyendo la aplicación de tecnologías disruptivas<sup>9</sup> y metodologías organización que tiene que ver con la cultura organizacional. Entre los modelos de transformación digital tomados desde el punto de vista empresarial con sus respectivos dominios relevantes tenemos:

---

<sup>8</sup> E-commerce Un sistema de compra y venta de productos y servicios que utiliza Internet como medio principal de intercambio.

<sup>9</sup> Tecnología disruptiva se la conoce como innovación tecnológica que tiene como base la innovación

**Cuadro No. 5 Matriz comparativa de los modelos de transformación digital**

AUTOR	AÑO	APORTE A LA INVESTIGACION	Fuente
MIT Center for digital business and Capgemini Consulting	2011	Modelo de transformación digital basado en entrevistas y casos de éxitos de empresas que migran a la era digital.	Digital Transformation a roadmap for billion dólar organizations
Rocasalvatella	2014	Modelo de transformación digital basado en la experiencia por los años de actividad en múltiples sectores y países	Informa de madurez digital de los directivos de Perú
David L. Rogers	2016	Modelo de transformación digital basado en la visión estratégica a nivel organizacional.	the Digital Transformation Playbook
Joana Sánchez	2016	Modelo de transformación digital basado en los gobiernos y equipos de trabajo.	Transformación e Innovación Digital

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Autor

#### **1.6.2.1 Modelo de transformación digital estudio MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.**

Este modelo detalla las etapas que recorren las empresas para alcanzar una transformación digital es decir a través de casos de éxitos, donde se analizan los cambios como experiencia del cliente hasta el análisis de los modelos de negocios<sup>10</sup> que estas empleando las empresas tradicionales para beneficiarse de la transformación digital.

En esto se basa este estudio por MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting en comprender como la tecnología cambia los negocios de las empresas donde los directores, ejecutivos jefes de todas las áreas forman parte fundamental de toda esta transición.

En el cuadro No.6 observamos las dimensiones e indicadores de este modelo.

---

<sup>10</sup> Modelo de negocios es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente

**Cuadro No. 6 Modelo MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**

BLOQUE	ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DÍGITAL	
<b>Experiencia del cliente</b>	Compresión de los clientes	Segmentación basada en la analítica
		Conocimiento informado de la sociedad
	Crecimientos de los Ingresos	Venta mejora digitalmente
		Comercialización Predictiva
	Puntos de contacto con el cliente	Servicio al cliente
		La coherencia en varios canales
Autoservicio		
<b>Procesos Operacionales</b>	Proceso de digitalización	Mejora en el rendimiento
		Nuevas características
	Disponibilidad del trabajador	Trabajar en cualquier lugar en cualquier momento
		Comunicación mas amplia y más rápida
		Comparte el conocimiento a la comunidad
	Gestión de rendimiento	Transparencia operativa
Toma de decisiones basadas en datos		
<b>Modelo de Negocio</b>	Negocio digitalmente modificado	Aumento de producción o servicio
		De transición física a la digital
		Encapsulamiento digital
	Nuevo Negocio Digital	Productos digitales
		Remodelación de las fronteras organizacionales
	Globalización digital	Integración de la empresa
Autoridad para la toma de decisiones		
Servicios digitales compartidos		

**Fuente:** (MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, 2011, pág. 17)

**Elaborado por:** Autor

### **1.6.2.2 Modelo de transformación digital estudio Roca Salvatella**

“La transformación digital es un proceso que aún no ha acabado. Cada día aparecen novedades tecnológicas y se incorporan más y más personas y dispositivos al inmenso flujo de datos e interacciones que configuran la actual Internet” (Rocasalatella, 2014, pág. 5).

En el cuadro No. 7 se muestran los puntos significativos que el autor considera importante en el modelo de transformación digital: Visión estratégica, Procesos, Puntos de contacto, diseño de servicio, modelo de negocio y cultura digital.

**Cuadro No. 7 Modelo Rocasalvatella**

BLOQUE	ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DÍGITAL
VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad</li> <li>• Entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa</li> <li>• Visión empresarial de lo digital es un eje transversal que afecta a todas las fases de la transformación digital de los negocios</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanización y optimización de procesos</li> <li>• La mecanización de procesos no es lineal en todos los sectores ni en todas las áreas funcionales</li> <li>• La digitalización avanza a medida que los beneficios de su puesta en marcha superan los gastos de inversión</li> </ul>
PUNTOS DE CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La población accede de manera masiva a la red</li> <li>• Los dispositivos móviles han favorecido que los niveles de interacción</li> <li>• No mecanizamos nuestro back-office, ahora tenemos que atacar nuestro front-office</li> </ul>
DISEÑO DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de nuevos servicios y productos</li> <li>• Nuevas oportunidades que antes de la digitalización eran ciencia ficción y que, en breve, serán demandas lógicas del mercado</li> <li>• Procesos internos y también sus puntos de contacto con el cliente correctamente mecanizado</li> </ul>
MODELO DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconsiderar el modelo de negocio</li> <li>• Redefinir la intermediación en un sector</li> <li>• Entender el negocio que de una base tecnológica</li> </ul>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización.</li> <li>• Resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales problemas</li> <li>• Promover la adopción de competencias y habilidades digitales</li> </ul>

**Fuente:** 1er. Informe de Madurez Digital de los Directivos del Perú (RocaSalvatella, 2014)  
**Elaborado por:** Autor

### 1.6.2.3 Modelo de transformación digital estudio de David L. Rogers

David L. Rogers en su libro *The Digital Transformación Playbook: repensar su negocio para la era digital*, se basa en lineamientos para transformar una economía tradicional en una economía digital.

Argumenta además que “La transformación digital no se trata de actualizar su tecnología sino de mejorar su pensamiento estratégico” subrayando adicional la utilización de 5 dominios de estrategia: Clientes, competencia, datos, innovación y valor” (Rogers, 2016, pág. 47).

En el cuadro No. 8 se puede observar los dominios del modelo y también sus indicadores.

**Cuadro No. 8 Modelo de David L Rogers**

BLOQUE	ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar el marketing reinventándolo</li> <li>• Ruta de acceso a la compra</li> <li>• Comportamientos básicos de las redes de clientes</li> </ul>
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de modelo de negocios</li> <li>• Ruta de acceso a la compra</li> <li>• Comportamientos básicos de las redes de clientes</li> <li>• Canalizar el marketing reinventándolo</li> </ul>
DATOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla de valor de datos</li> <li>• Manejo de grandes volúmenes de datos</li> <li>• La toma de decisiones basadas en datos</li> </ul>
INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentación divergente Y convergente</li> <li>• Prototipo mínimamente viable</li> <li>• Ampliar rutas</li> </ul>
VALOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de valor de mercado</li> <li>• Caminos para salir de un mercado en retroceso</li> <li>• Pasos para apuntalar la evolución del valor</li> </ul>

**Fuente:** Transformación digital: Modelo de David L Rogers

**Elaborado por:** Autor

#### 1.6.2.4 Modelo de transformación digital estudio Incipy

Define la transformación Digital como: “La reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (Incipy & Sanchez, 2016, pág. 6). Este estudio está basado en las oportunidades que se crean alrededor de la organización cuando toman la decisión de adaptarse a la era digital.

En el cuadro No.9 se observa los dominios e indicadores del modelo de Incipy.

**Cuadro No. 9 Modelo de transformación digital estudio de Incipy**

BLOQUE	ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
VISIÓN Y LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y gobierno digital</li> <li>• Capacitación digital</li> <li>• Big Data Medición y KPIs</li> </ul>
PERSONAS Y PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• People centricity</li> <li>• Atracción digital de talento</li> <li>• Digitalización de procesos</li> </ul>
EXPERIENCIA DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del cliente</li> <li>• Nuevas fuentes de ingresos</li> <li>• Customer centricity. Puntos de contacto del cliente</li> </ul>
MODELO DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos negocios digitales</li> <li>• La globalización digital</li> <li>• La innovación digital</li> </ul>

**Fuente:** Transformación digital: Modelo de Incipy & Joana Sánchez

**Elaborado por:** Autor

Cada uno de los modelos mencionado cuenta con dominios e indicadores con algunos puntos similares, pero también muestran ciertas particularidades, por lo que a continuación se muestra una matriz comparativa de los 4 modelos revisados

En necesario resaltar que no se está incluyendo un facilitador de la transformación digital en la organización, el cual realizar brinda el alineamiento de los procesos, tecnología e involucra a los colaboradores de la organización a esto de lo conoce como gestión de cambio.

**Cuadro No. 10 Matriz comparativa de los modelos de transformación**

BLOQUE	AÑO			
	2011	2014	2016	2016
AUTOR				
Autor	MIT Center for digital business and Capgemini Consulting	Genis Rocasalvatella	David L Rogers	Incopy&Joana Sánchez
CLIENTES	En este estudio se basa en la comprensión de los cliente, crecimientos de los Ingresos ( ventas, procesos etc) y servicio al cliente.	El estudio de Rocasalvatella brinda pocos comentarios puntuales	Se basa en la canalización del marketing, rutas de acceso de compras y las redes de cliente.	Se centra en la administracion de las personas.
COMPETENCIA	Detalla acerca del negocio digital, donde incremente producción o servicio, la integración de la empresa y la aportacion a la toma de decisiones.	Reconsidera el modelo de negocio	Utiliza la plataforma de modelo de negocios donde se analiza el comporamientos redes de clientes y la canalización del marketing.	Nuevos negocios digitales
DATOS	Basada en procesos de digitalización para mejorar el rendimiento y presentar Transparencia operativa con toma de decisiones basadas en datos	El estudio de Rocasalvatella brinda pocos comentarios puntuales	Se presenta con plantillas y toma de decisiones basadas en los datos.	El estudio de Incopy brinda pocos comentarios puntuales
INNOVACION	El estudio de MIT brinda pocos comentarios puntuales	Se centra en los diseños del servicio, producto o mercado.	Usa la ampliación de rutas del mercado.	Se basa en la innovación y globalización digital
VALOR	El estudio de MIT brinda pocos comentarios puntuales	Estudia que la población accede de manera masiva a la red, donde manifiesta que la integración de los dispositivos mejoran la integración con los clientes	Incluye conceptos importantes como el valor de mercado, rutas para salir de un mercado atrasado y apuntalar la evolución del valor.	El estudio de Incopy brinda pocos comentarios puntuales

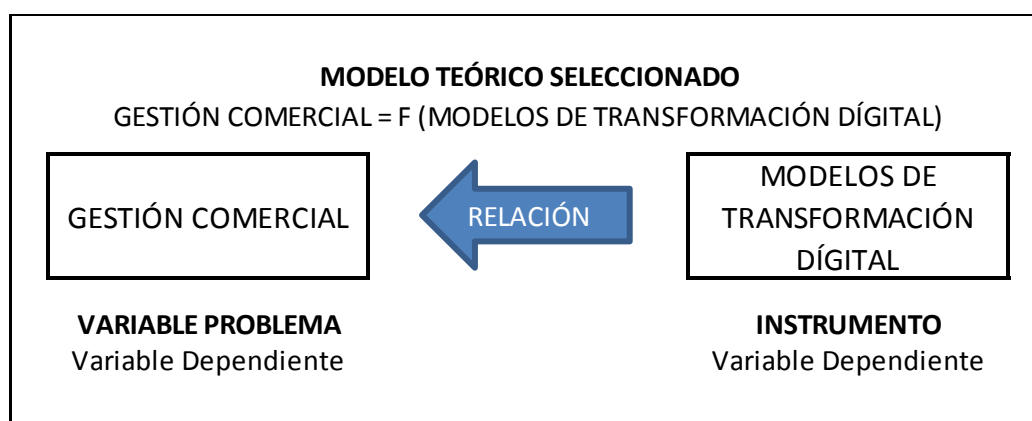
**Elaborado por:** Autor

El cuadro No.10 se basa en los elementos de transformación digital expuesta por David L. Rogers, donde muestra las áreas más relacionadas con las variables de investigación propuestas en la sistematización del problema.

### 1.6.3 Selección del modelo

En el gráfico No.2 se observa el modelo de transformación digital estudio de David Rogers el cual se aplicará en el desarrollo de esta tesis

## Gráfico No. 2 Relación entre variable dependiente e independiente



**Fuente:** Problemática planteada en el trabajo de investigación

**Elaborado por:** Autor

Al igual que los diferentes tipos de modelos de transformación digital sus dimensiones e indicadores que he presentado anteriormente, es necesario enfatizar sus ventajas y posibles resultados.

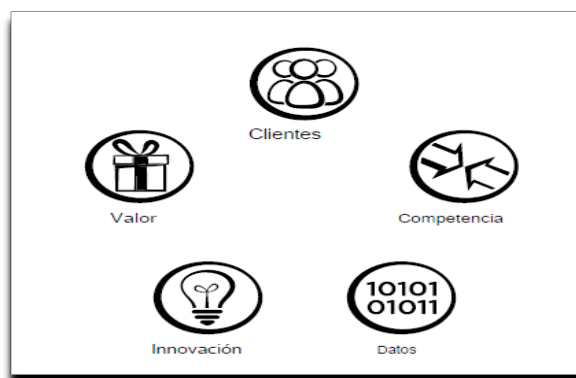
Es por esto que elegimos el modelo de David Rogers para esta investigación, puesto que los indicadores de este modelo son consistentes con las preguntas planteadas y por lo tanto pueden hacer una contribución significativa al estudio.

David Rogers (2016) es catedrático de la facultad de Columbia Business School, líder reconocido en el tema estrategias digitales y pionero en los trabajos de transformación digital. También ha realizado trabajos de asesoramiento a empresas muy importantes en Latinoamérica como General Electric, Lilly, Pizza Hut, Hard Rock Café, Google, Toyota, IBM, y Visa.

El modelo propuesto en el libro "The Digital Transformation Playbook" describe que "La transformación digital no se trata de tecnología, se trata de estrategia y nuevas formas de pensar" es decir actualizar el pensamiento estratégico de la empresa. (Rogers, 2016, pág. 11).

En el gráfico No.3 se observa los cinco dominios que se presentan para crecer en la era digital: Cliente, Competencia, Datos, Innovación y valor; y en los cuales debemos focalizarnos para implementar la transformación digital de tal manera que podamos cubrir los aspectos necesarios de satisfacción del cliente.

### Gráfico No. 3 Dominios de la transformación digital



**Fuente:** The Digital Transformation PlayBook: rethink your business for the digital age. (Rogers, 2016)

El objetivo principal es cambiar los modelos de negocios por lo que a continuación analizaremos cada uno de los dominios del autor y esto se observa en el cuadro No.11.

#### Cuadro No. 11 Dominios propuestos por David Rogers

Dominios	Análisis de los Dominios
<b>Clientes</b>	Es importante tratar al cliente como un factor imprescindible porque de ellos depende el consumo del producto o servicio que se ofrezca. Con la era digital se presentan estructuras de redes de cliente en la cual existe más comunicación entre estos con la empresa, manteniendo así la lealtad y fidelización.
<b>Competencia</b>	Antes la empresa competían con otras empresas que manejan su mismo línea servicio o producto (Industria), pero el desafío en esta era digital es la competencia asimétrica que son las empresa que están fuera de nuestra industria pero ofrecen un valor competitivo a nuestros clientes. Algo que ha sobresalido en este dominio es el incremento de modelos de negocios de plataforma donde sus recursos son más eficientes que los modelos lineales tradicionales
<b>Datos</b>	En la era digital los datos se convirtieron en activos intangible importante; en las empresas hoy en día se generan grandes volúmenes de datos pero muchos de estos datos no estructurados pero necesitan ser evaluados y procesados para así hacer la toma de decisiones más efectivas. Una de las herramientas tecnológías que sobresalen para el análisis de datos es BIG DATA.
<b>Innovación</b>	Las empresas están en la obligación agregar valor a un producto o servicio, mostrando nuevas ideas o conceptos por medio de la constante experimentación, pero tampoco se debe desestimar la opinión de los altos directivos de la empresa ya que con su experiencia ayudan a mejora las tácticas empresariales.
<b>Valor</b>	La transformación digital ha afectado la propuesta de valor de la empresa, por ello el valor debe de ser claro y diferenciador en los mercados para poder sobresalir ante la competencia.

**Fuente:** The Digital Transformation PlayBook: rethink your business for the digital age

**Elaborado por:** Autor



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

Dado que seguimos el proceso de patrones estructurados y predecibles, con el que se pretende describir la relación de las variables utilizamos un enfoque cualitativo para participar en un estudio o investigación no experimental porque utilizamos el método analítico sintético y deductivo basado en la investigación con el objetivo sacar conclusiones que permitan explicar, comprender e implementar los dominios de la gestión comercial.

Por los problemas que plantea la investigación, ésta tiene un alcance exploratorio y descriptivo ya que medimos y correlacionamos las variables con el objetivo de cuantificar la relación entre los conceptos y la variable dependiente y las variables independientes. En cuanto a la recolección de datos se solicitó información al Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria y se realizó encuestas a usuarios de cada uno de los supermercados con el propósito de tener información confiable y observar quienes han establecidos nuevos modelos de negocio en base a los objetivos planteados en la investigación.

#### **2.2 Método de investigación**

El método de investigación aplicado es inductivo, se utilizó la técnica estadística y de campo, el instrumento principal de recolección de información fue el cuestionario, seguidos por las bases de datos utilizando la herramienta IBM-SPSS para el análisis matemático que mostró los aspectos más significativos de los indicadores estudiados.

Se escogió un tipo de muestreo aleatorio simple escogiendo 125 usuarios y 15 supervisores de los supermercados dado que cualquiera de los elementos de la población puede brindar la información requerida con el fin

de aplicar un modelo concreto empirico que identificó los factores involucrados en la transformación digital de las empresas.

El tipo de estudio realizado en la investigación es descriptivo debido a que fue necesario describir cada uno de sus variables para entender el enfoque de investigación del objeto de estudio.

Es correlacional porque es indispensable establecer el nivel de asociación de las variables empíricas. El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo por las propiedades en el resultado del objeto estudiado son cuantitativos.

### **2.3 Unidad de análisis, población y muestra**

Las empresas seleccionadas para el estudio del fenómeno han cumplido con la documentación indispensable y necesaria que exige la superintendencia de compañías, valores y seguros para poder funcionar en el sector de retail siendo su población todos los supermercados de la ciudad de Babahoyo registrados en el año 2020 y accesible al público en general en la página web oficial (SCVS, 2020).

La muestra está constituida por 4 empresas que representan el 75% de las ventas netas del sector perteneciente al grupo G4711 en cual significa la actividad económica como: “Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

### **2.4 Variables de la investigación, Operacionalización.**

Desglosaremos las variables de investigación se presenta una operacionalización de las misma a través de un cuadro metodológico

### **2.4.1. Variable Dependiente (VD)**

**(VD) La Gestión Comercial:** La razón por la que se elige como variable dependiente del proyecto de investigación es que podemos determinar la estrategia de acuerdo a la demanda del mercado, de manera que logremos planificar, implementar, controlar y ejecutar procesos efectivos.

### **2.4.2. Variable Independiente (VI)**

Entre los principales dominios del modelo seleccionado para la adopción de la transformación digital por David Rogers la propuesta incluye: Clientes, competencia, datos, innovación y valor.

**(VI01) Gestión Clientes:** Permite que la estrategia o táctica de la empresa satisfaga sus necesidades de fidelización.

**(VI02) Competencia:** Conocer el grado de conocimiento con respecto a la competencia implica habilidades, conocimiento, valores etc.

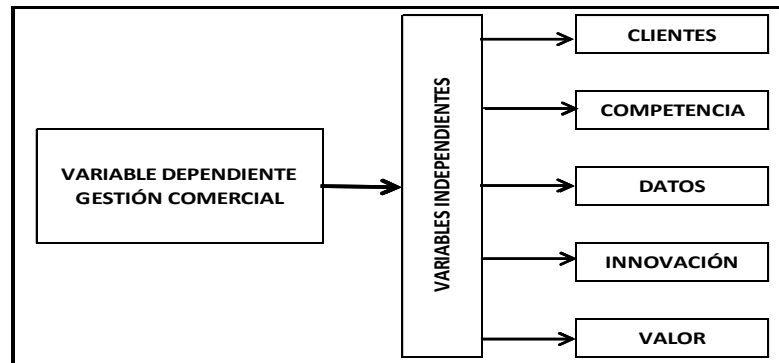
**(VI03) Procesamiento de volúmenes de datos:** Se plantea que la toma de decisiones se basada en volúmenes de datos generadas a diario en las transacciones.

**(VI04) Estrategias de innovación:** Está relacionado con las actividades empresariales e implica la exhibición de nuevas ideas, nuevos procesos y nuevos conocimientos.

**(VI05) Generación de valor:** Comprender la capacidad de generar utilidad bajo una dirección estratégica.

En el gráfico No. 4 se puede observar la operacionalización de las variables tanto dependiente como independiente y el instrumento el cual sustentado de manera teórica mediante modelos, investigaciones similares o conceptos de autores partiendo de la formulación del problema.

## Gráfico No. 4 Operacionalización de las variables de investigación



Elaborado por: Autor

## 2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

### 2.5.1 Fuentes de Información

Consideramos los medios de los cuales procedió la información las mismas que utilizaremos para lograr nuestros objetivos esperados. Las fuentes de información se clasificaron como fuentes primarias y secundarias.

#### 2.5.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias provienen de:

- Información brindada por los usuarios (encuestas).
- Información brindada por los supervisores (encuestas).

#### 2.5.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias provienen de:

- Artículos científicos sobre el sector retail.
- Tesis Doctorales.
- Seminarios de Transformación Digital.
- Libros de los Modelos de transformación Digital aplicada al sector empresarial.
- Publicaciones acerca de nueva tecnología, que se utiliza en empresas.
- Información de la Corporación Financiera Nacional.
- Registros de la Superintendencia de Compañías.

- Informes de Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Normativas de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Informes de la compañía Ekos Negocios

## **2.5.2 Técnicas de investigación**

Utilizaremos métodos empíricos porque nos aproximamos de manera directa al objeto de estudio, la técnica de recolección de datos se da de forma cuantitativa por la realización de las encuestas las cuales serán aplicadas a los principales involucrados que son los clientes de los supermercados los cuales nos ayudarán a comprender o predecir el comportamiento del consumidor.

### **2.5.2.1 Técnica de investigación de campo**

Consideramos esta técnica de investigación para poder tener información relevante del objeto de estudio donde utilizamos el instrumento encuesta aplicada a las empresas para adoptar la transformación digital de manera sistemática aprovechando la tecnología y explorar nuevas oportunidades.

### **2.5.2.2 Técnica documental**

Esta técnica valida la información sobre el tema de investigación, la recopilación de información se realizó a través de sitios web, tesis, libros, artículos científicos y fuentes bibliográficas válidas.

## **2.5.3 Instrumentos para la recolección de información**

El cuestionario de la encuesta de naturaleza cuantitativa es el instrumento mediante el cual se realizó la recolección de datos aplicada a los clientes de los supermercados.

### 2.5.3.1 Observación

Dado que todo proceso investigativo requiere de observación directa para la recolección de información, se utilizarán herramientas como lista de cotejo, para observar el comportamiento o características del objeto en estudio.

### 2.5.3.2 Encuestas

La encuesta es la más utilizada para la recolección de información, las cuales nos permite realizar mediciones cuantitativas de diversas características subjetivas de la población. Con esta técnica se puede detectar ideas, opiniones, necesidades o hechos específicos de manera que se puedan estandarizar los datos para su posterior análisis.

Se busca entender los cinco ámbitos que propone David Rogers (Clientes, Competencia, Datos, Innovación y valor) por lo que se desarrolló una encuesta con 11 preguntas por todos bloques con opciones de respuesta a través de la Escala de Likert las cuales están dirigidas a usuarios y 14 preguntas dirigidas a supervisores de los supermercados forman parte de la investigación.

Cada Items cuenta con un grado de respuesta tal como se muestra en el siguiente cuadro No. 12, con el propósito de obtener opiniones de forma precisa y objetiva.

**Cuadro No. 12 Escala de Likert para la medición de las dimensiones expuestas por cada variable independiente**

ESCALA	CRITERIO	RANGO		VALORACIÓN
1	Nunca	0%	20%	Muy deficiente
2	Rara Vez	21%	40%	Deficiente
3	A veces	41%	60%	Regular
4	A menudo	61%	80%	Eficiente
5	Siempre	81%	100%	Excelente

**Fuente:** Datos de la investigación – Encuestas

**Elaborado por:** Autor

### **2.5.3.3 Investigación documental**

La investigación documental intenta obtener e interpretar información sobre nuestro objeto de estudio basándonos en la recopilación de documentación que tenga relación la problemática expuesta.

## **2.6 Tratamiento de la información**

El procesamiento de los datos será mediante la utilización de la herramienta estadística IBM-SPSS y hojas de cálculo para crear tablas y obtener gráficos estadísticos, con el fin de analizar las frecuencias de distribución, las medidas de dispersión y la correlación de las variables para posteriormente interpretarlos.

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Análisis de la situación actual

Para esta sección se tomó datos importantes de la situación actual proveniente de datos del año 2019, en base a los análisis realizados en años anteriores. Se presenta análisis de la relación a la gestión comercial considerando los aspectos de las variables independientes y sus dimensiones. El contenido que expondrá en esta sección tiene como finalidad proporcionar datos significativos a la investigación.

##### **3.1.1 Descripción de la variable gestión comercial de los supermercados.**

La gestión comercial es una de las principales mejoras que tiene la transformación digital y el uso de las TIC, por lo que se han desarrollado un sinnúmero de herramientas y estrategias que ayudan a manejar la información, mejorar la productividad y generar ventajas competitivas a las empresas que se encuentran en el sector de la comercialización. En Ecuador la gestión comercial se considera como la última del proceso empresarial porque esta se enfoca en el proceso de venta, en el caso de los supermercados su función es colocar los productos a disposición del consumidor.

La gestión comercial en los supermercados de la ciudad de Babahoyo y en todo el país a nivel administrativo está determinada por varios aspectos los cuales mencionaremos a continuación:

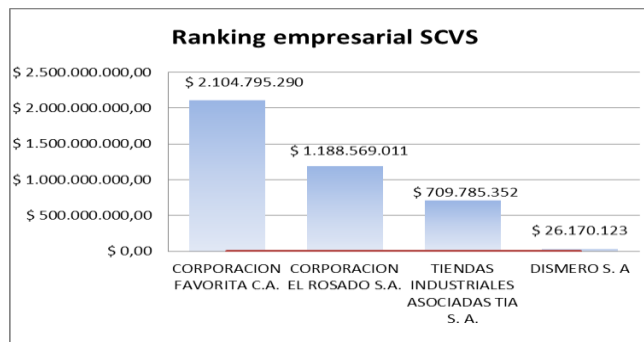
- Psicología de colores: Se usan para atraer a los clientes, ya que refleja el tipo de emociones que influyen la decisión de la compra.
- Ambientación de las áreas del supermercado: Se lo conoce como una estrategia para Merchandising.
- Merchandising: Se usa en el punto de venta de los productos el cual interactúa de manera emocional y sensorial con el shopper y el comprador.



- Disponibilidad de productos en stock: Necesario para abastecer las necesidades el cliente.

La gestión comercial está conformada por varios aspectos clave que son considerados en la organización para obtener beneficios y viabilidad en el negocio y estos son: el mercado, satisfacción del cliente y las estrategias de ventas sin embargo por el modelo seleccionado evaluaremos también el valor y los datos. Conforme a la estadística descriptiva en la gráfica No.5 y No. 6 se muestra las cadenas de supermercados que tienen sucursales en la ciudad de Babahoyo y su ubicación geográfica administrativa, sus ingresos hasta el año 2019, su utilidad e ingreso total. Hasta enero del 2021 no se ha presentado un informe oficial de los ingresos de estos supermercados y el número de establecimientos activos de la provincia de Los Ríos.

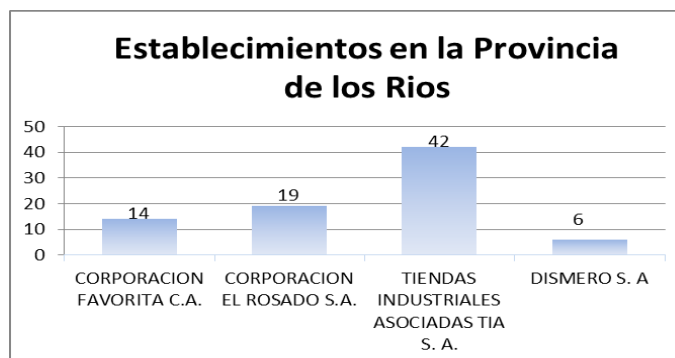
**Gráfico No. 5 Supermercados clasificados de la superintendencia de compañías.**



**Fuente:** Ranking empresarial controlados por la SCVS.

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico No. 6 Establecimientos activos de la Provincia de Los Ríos.**



**Fuente:** Informe de establecimientos activos registros del ARCSA.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.2 Análisis de la variable independiente **CLIENTES (VI01)** en sus dimensiones satisfacción y fidelización del cliente.

La variable independiente **CLIENTES** se encarga de evaluar la buena atención y relación con el usuario, identificar sus necesidades y la gestión de los mismos.

Para el análisis de los indicadores considerados de la gestión cliente fueron: satisfacción y fidelización del cliente, se realizó encuestas a usuarios por lo que se realizó las siguientes Interrogantes mostrados en el cuadro No.13. con sus respectivos resultados en el cuadro No.14.

**Cuadro No. 13 Preguntas de la encuesta a clientes (VI01)**

PREGUNTAS	CLIENTES
P1	¿Está conforme con la atención que brindan los Supermercados?
P2	¿Se encuentra satisfecho con la limpieza del Supermercados?
P3	¿Está conforme con la actualización de los datos personales que realizan los supermercados?
P4	¿Volvería a realizar usted las compras en estos supermercados?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 14 Resultados de Preguntas (VI01)**

VI01 - RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (1 - 4)									
	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Total %
	#	%	#	%	#	%	#	%	%
<b>Nunca</b>	1	0,8	0	0,0	7	5,6	1	,8	2
<b>Rara vez</b>	8	6,4	8	6,4	7	5,6	6	4,8	6
<b>A veces</b>	44	35,2	34	27,2	37	29,6	19	15,2	27
<b>A menudo</b>	31	24,8	42	33,6	40	32,0	32	25,6	29
<b>Siempre</b>	41	32,8	41	32,8	34	27,2	67	53,6	37
<b>Total</b>	125	100	125	100	125	100	125	100	100

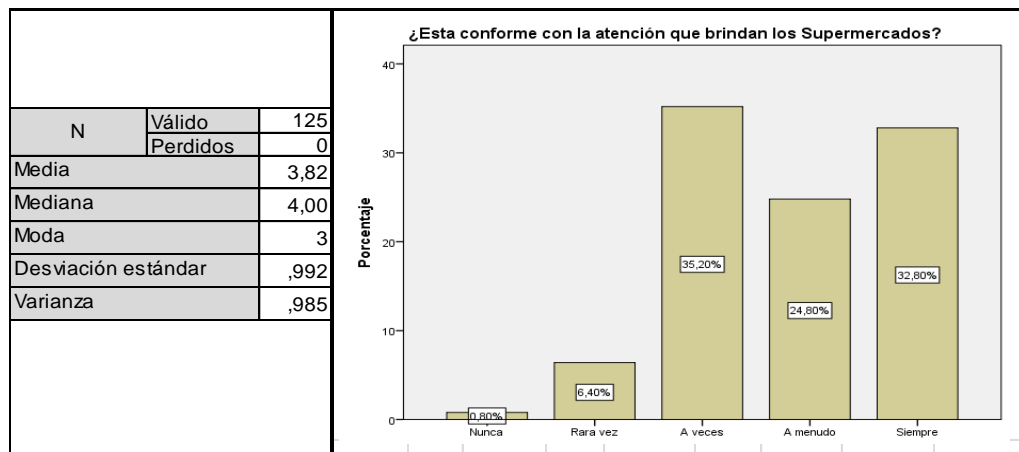
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PC1 Dimensión Satisfacción del cliente

En el cuadro No. 15 se muestra los datos de los 125 usuarios encuestados a la pregunta ¿Está conforme con la atención que brindan los Supermercados? El 35% mostro que “A veces” satisfacción con la atención que brindan los supermercados y queda evidenciado en la moda de esta dimensión que es la de mayor frecuencia de repetición “A veces = 3”.

**Cuadro No. 15 Cliente en aprobación de la satisfacción de atención**



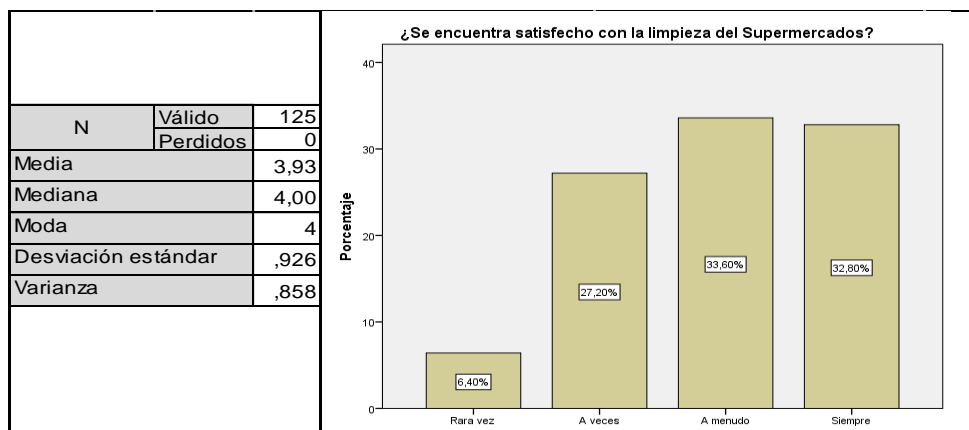
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PC2 Dimensión Satisfacción del cliente

Como se puede apreciar en el cuadro No. 16 ninguna persona se muestra insatisfecha con la limpieza de los supermercados, pero el 33,60 % de las personas muestra una calificación de “A menudo” como satisfactorio a la limpieza del lugar y queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión siendo la mayormente repetida “A menudo = 4”.

**Cuadro No. 16 (VI01) Cliente en aprobación de la limpieza**



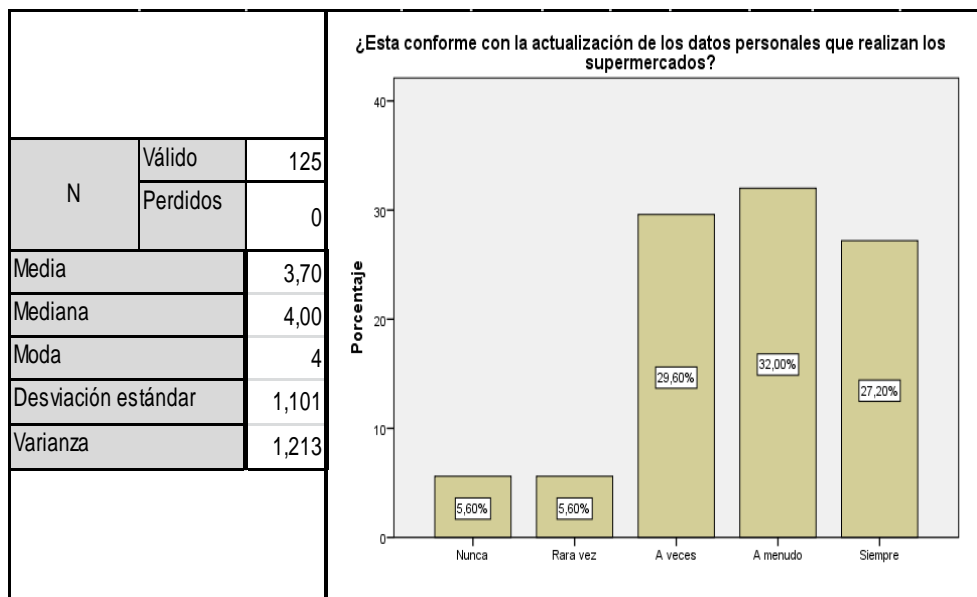
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PC3 Dimensión Satisfacción del cliente

El cuadro No.17, muestra que el 59,20% muestran satisfacción sobre los procesos de actualización de los datos a los que sus respuestas validaron con “A menudo” con 32% y “Siempre con 27.20%, como argumentación indicaban que muchas veces los empleados no mencionan que los datos están siendo actualizados y queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión siendo la mayormente repetida “A menudo = 4”.

**Cuadro No. 17 (VI01) Cliente en actualización de información de datos**



**Fuente:** Datos de la investigación.

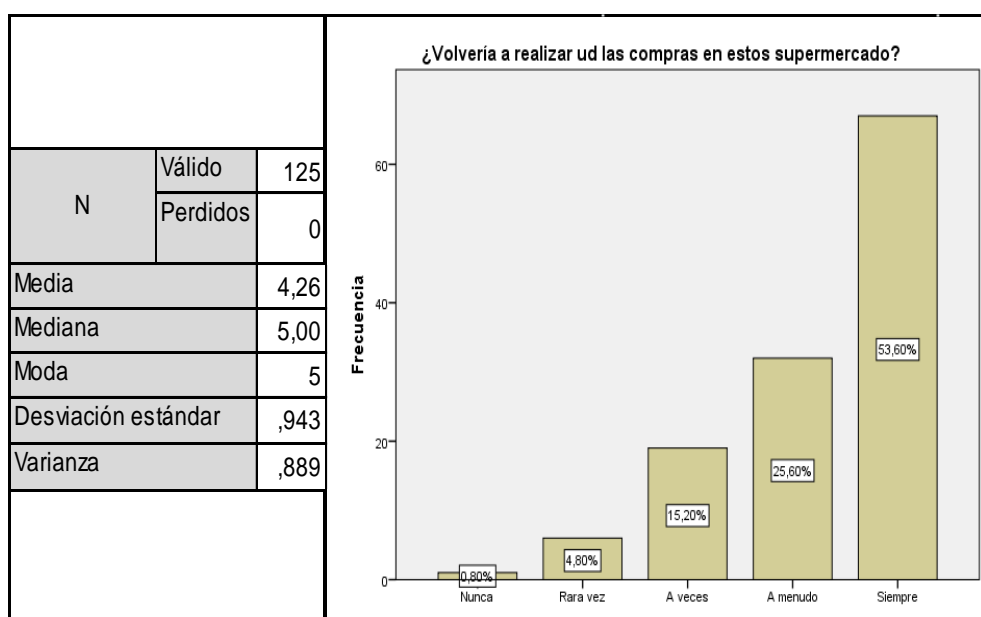
**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PC4 Dimensión Fidelización de Clientes

Observamos en el cuadro # No.18, que el 53, 60% de los usuarios han demostrado fidelidad a realizar la compra en los supermercados, mientras que las tres cuartas partes no demuestra fidelidad por también expresaron realizar compra en comerciales y tiendas de abarrotes.

Esto queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión fidelidad por lo que es la mayor escogida “Siempre = 5”

**Cuadro No. 18 (VI01) Cliente en actualización de información de datos**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.2.1 Análisis de las Dimensiones Satisfacción y fidelización.

En el cuadro No. 19 se muestra las preguntas realizadas a supervisores mientras que en el cuadro No. 20 se observa los datos de las encuestas donde se realizaron 14 preguntas con la que se analizara cada dominio propuesto por el modelo seleccionado.

**Cuadro No. 19 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI01)**

PREGUNTAS	CLIENTES
PSC1	¿Realizan evaluaciones a los clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a la compra y atención?
PSC2	¿Les hacen conocer a sus clientes que sus datos son actualizados en cada compra?
PSC3	¿Cuentan los supermercados con un buzón de sugerencias o reclamos?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 20 Resultados de preguntas a supervisores (VI01)**

VI01 - RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (1 - 3)							
	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Total %
	#	%	#	%	#	%	%
Nunca	2	6,7	0	0	0	0	2
Rara vez	6	20	5	16,7	0	0	12
A veces	8	26,7	12	40	0	0	22
A menudo	4	13,3	10	33,3	0	0	16
Siempre	10	33,3	3	10	0	0	14
Si	0	0	0	0	30	100	33
No	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

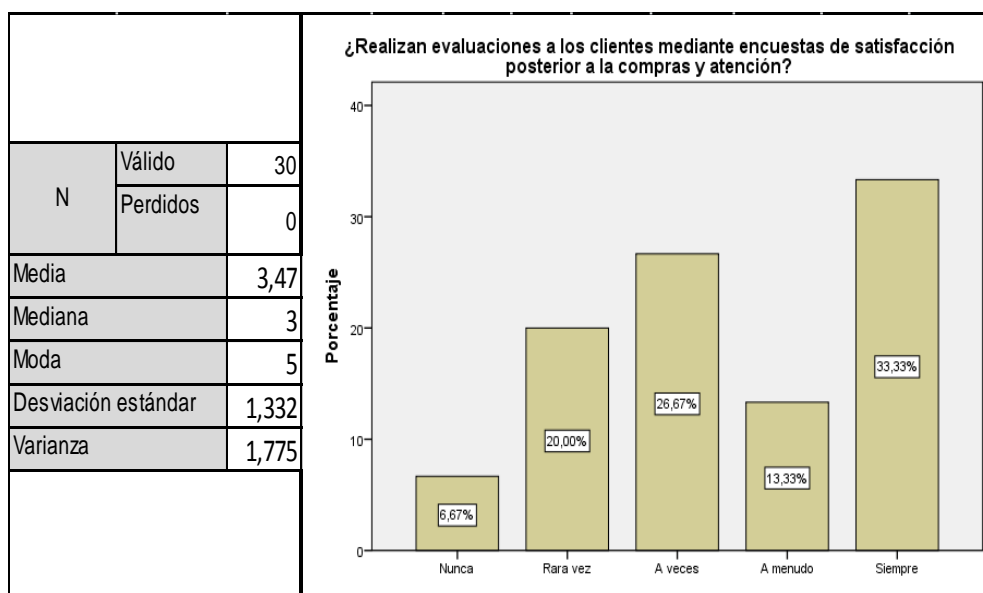
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PSC1 Dimensión Satisfacción del cliente

El cuadro No. 21, que el 33.3% de la muestra indico que si realizan encuestas de satisfacción a sus clientes previo a la compra, y así se lo evidencia en la moda de la muestra de la dimensión satisfacción “Siempre=5”

**Cuadro No. 21 (VI01) Cliente en aprobación de la satisfacción de atención**



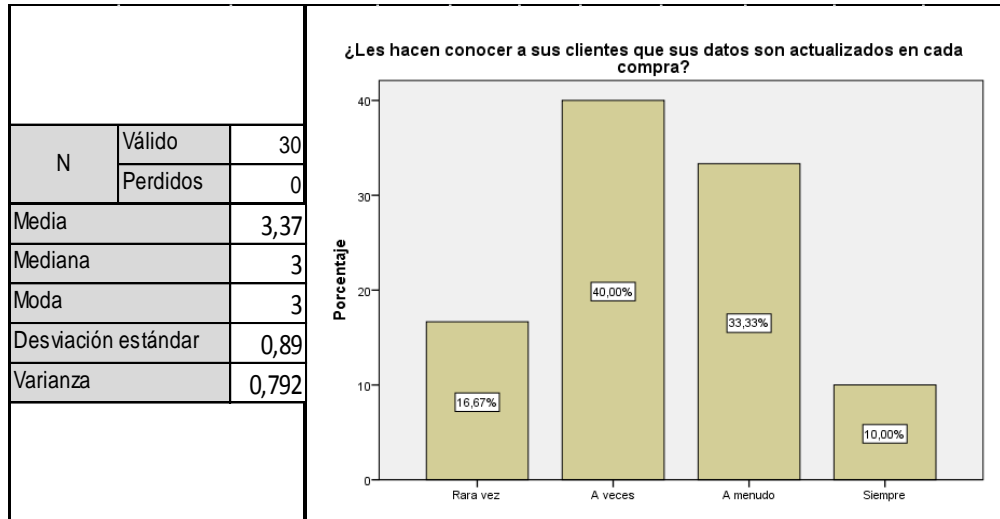
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PSC2 Dimensión Satisfacción del cliente

El cuadro No.22, EL 40% de los encuestados dan a conocer que “si “se realiza una actualización de datos en cada compra, sin embargo, el 16.7% “Rara vez le mencionan al cliente sobre esta actualización.

**Cuadro No. 22 (VI01) Cliente en actualización de información de datos**



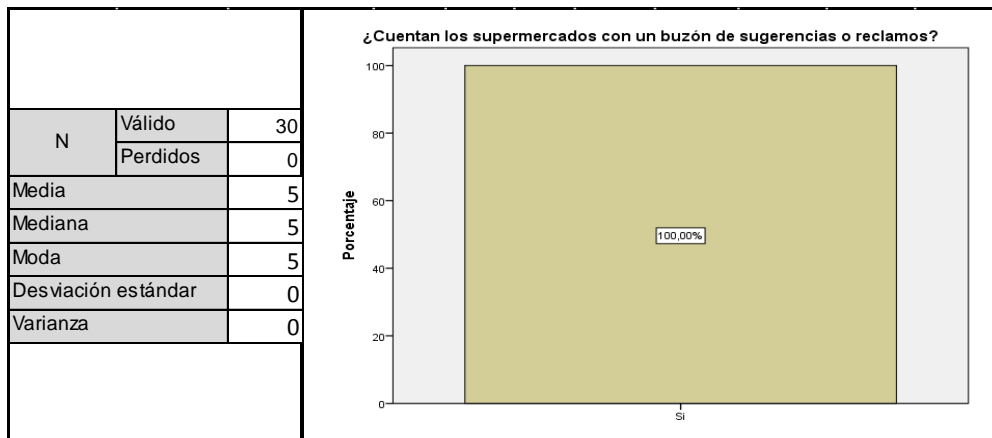
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PSC2 Dimensión Satisfacción del cliente

El cuadro No. 23, EL 100% de los encuestados dan a conocer que “si “tienen un buzón de sugerencias sin embargo los clientes no dejan ningún tipo de comentario sea este constructivo de destructivo.

**Cuadro No. 23 (VI01) Clientes en sugerencia al supermercado**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.3 Análisis de la Variable Independiente Competencia (VI02) en sus dimensiones precio y nuevos mercados.

La variable independiente **COMPETENCIA** evaluará el grado de conocimiento y desenvolvimiento de la competencia con respecto a las dimensiones de precio y nuevos mercados, para lo cual se desarrollaron las siguientes preguntas las cuales se muestran en el cuadro No. 24 y en el cuadro No. 25 se muestran los resultados de las 3 preguntas.

**Cuadro No. 24 Preguntas de la encuesta (VI02)**

PREGUNTAS	COMPETENCIA
P5	¿Considera usted que los precios de muchos productos entre los supermercados son similares?
P6	¿Es importante para usted tener variedad de marcas?
P7	¿Esta conforme con las acciones de marketing que realizan los supermercados?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 25 Resultados de preguntas (VI01)**

VI02 - RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (5-7)							
	Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7		Total %
	#	%	#	%	#	%	%
<b>Nunca</b>	5	4	4	3,2	1	0,8	3
<b>Rara vez</b>	17	13,6	7	5,6	12	9,6	10
<b>A veces</b>	48	38,4	30	24	46	36,8	33
<b>A menudo</b>	23	18,4	30	24	37	29,6	24
<b>Siempre</b>	32	25,6	54	43,2	29	23,2	31
<b>Total</b>	125	100	125	100	125	100	100

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

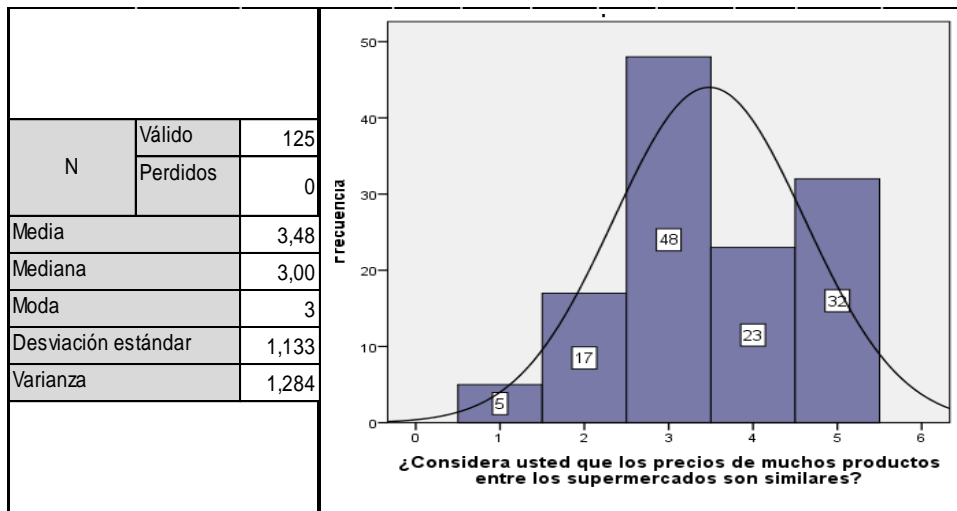
#### Interpretación PCo5 Dimensión Precios

Como se puede apreciar en el cuadro No. 26, solo el 4% considera que no hay semejanza alguna en los precios de los productos mostrados mientras que la mayor parte de los usuarios indicaron que existe una similitud de precios en muchos productos que se exhiben en los supermercados, sin embargo



Esto se evidencia en la moda de la muestra de esta dimensión siendo la de mayor frecuencia escogida “A veces =3”.

**Cuadro No. 26 (VI02) Competencia en la similitud de precio**



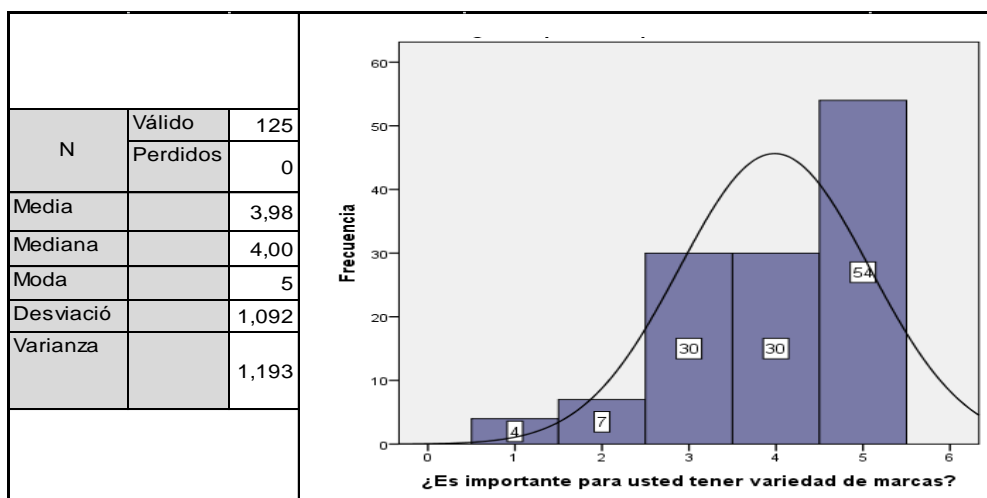
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PCo6 Dimensión Nuevos mercados

El análisis del siguiente cuadro No.27, expresa que para el 43.2% si es importante tener una variedad de marcas a las que puedan tener acceso directo dentro de las áreas de los supermercados y así se evidencia en la moda de esta dimensión siendo “Siempre = 5”, sin embargo, existe un desacuerdo en los restantes ya que para ellos la marca es indispensable.

**Cuadro No. 27 (VI02) Competencia descripción variedad de marca**



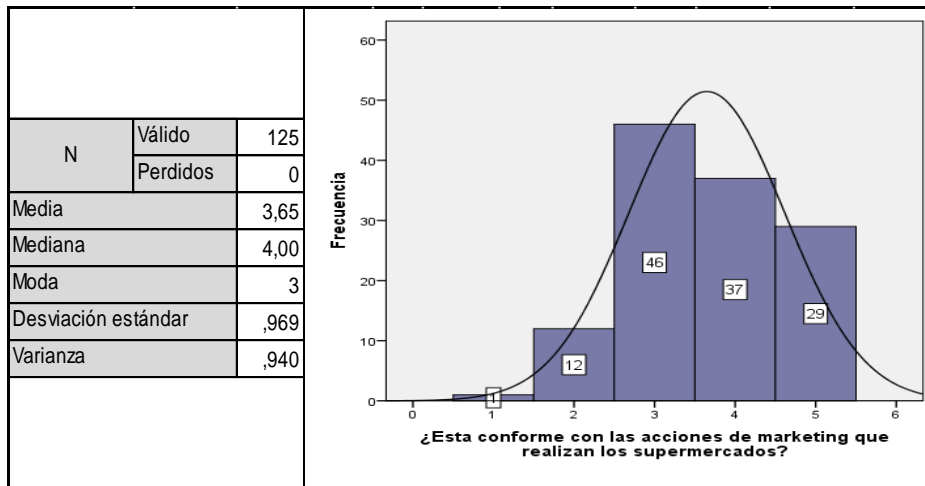
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PCo7 Dimensión Nuevos mercados

Según los datos que muestra el cuadro No.28, el 23.2% elige “Siempre” al estar conforme con las estrategias de marketing de los supermercados, pero el mayor porcentaje fue dado a “A veces” ya que para estos usuarios el tema de marketing no es tan importante.

**Cuadro No. 28 (VI02) Competencia descripción marketing**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.3.1 Análisis de las Dimensiones Precios y Nuevos mercados

En el cuadro No. 29 se puede observar los tres supervisores de los supermercados con el objetivo de las acciones que se realizan frente a la competencia. Y en el cuadro No. 30 se observa sus resultados de respuesta.

**Cuadro No. 29 Pregunta de la encuesta a supervisores (VI01)**

PREGUNTAS	COMPETENCIA
PSCo4	¿Ha observado sobre las acciones de captación de nuevos clientes de la competencia?
PSCo5	¿Utiliza las redes sociales para persuadir o conocer a la competencia?
PSCo6	¿Afectan los modelos de negocio en el momento de competir ?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 30 Resultados de preguntas a supervisores (VI02)**

VI04- RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (4 -6)							
	Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Total %
	#	%	#	%	#	%	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0
Rara vez	3	10	1	3,3	5	16,7	10
A veces	4	13,3	6	20	5	16,7	17
A menudo	8	26,7	13	43,3	8	26,7	32
Siempre	15	50	10	33,3	12	40	41
Total	30	100	30	100	30	100	100

Fuente: Datos de la investigación.

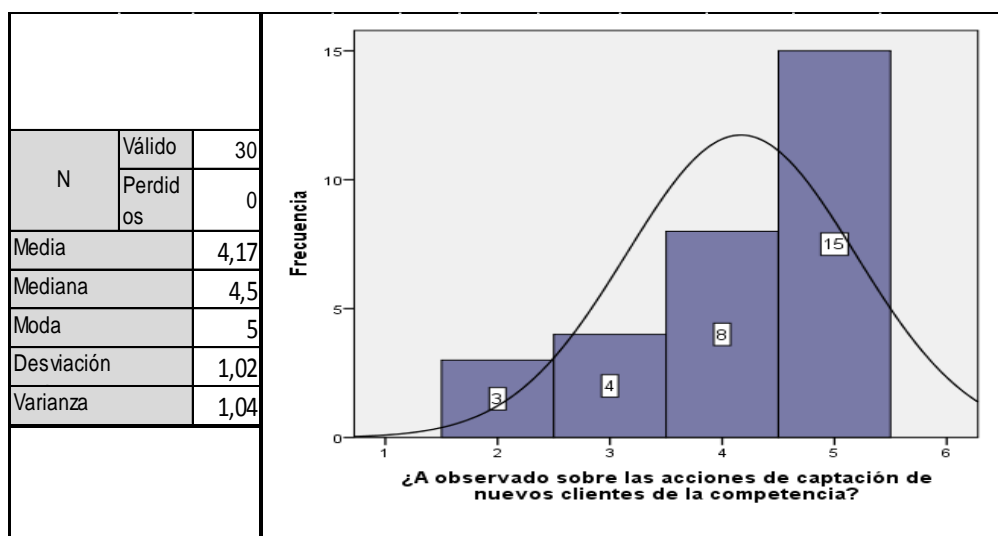
Elaborado por: Autor

### Interpretación PSCo4 Dimensión Nuevos Mercados

Como se puede apreciar en el cuadro No. 31, el 50% de los encuestados indican observar las acciones para captar nuevos clientes con el objetivo de definir un público objetivo.

Esto se evidencia en la moda de la muestra de esta dimensión siendo la de mayor frecuencia escogida “Siempre =5”.

**Cuadro No. 31 (VI02) Competencia en nuevos mercados**



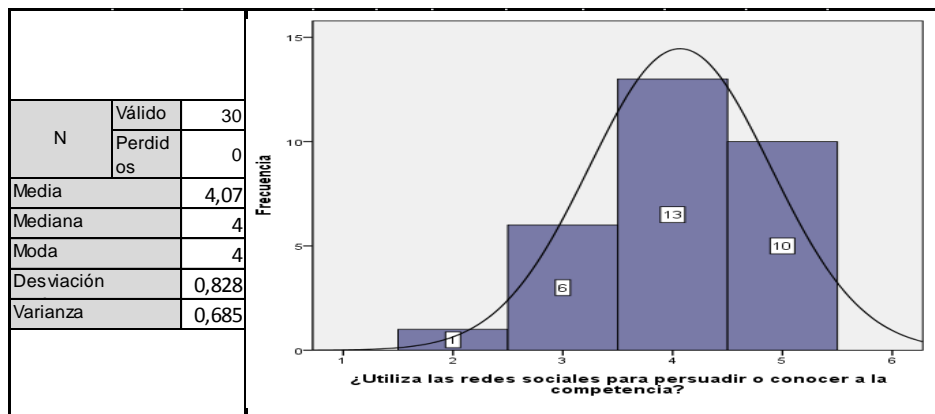
Fuente: Datos de la investigación.

Elaborado por: Autor

### Interpretación PSCo5 Dimensión Nuevos mercados

El análisis del siguiente cuadro No. 32, El 43.3% y el 33.3% indica que usan las redes sociales para persuadir a la competencia, debido a que se utiliza estrategias innovadoras que pueden incrementar el margen de ventas y mercado se vuelve más competitivo.

**Cuadro No. 32 (VI02) Competencia descripción variedad de marca**



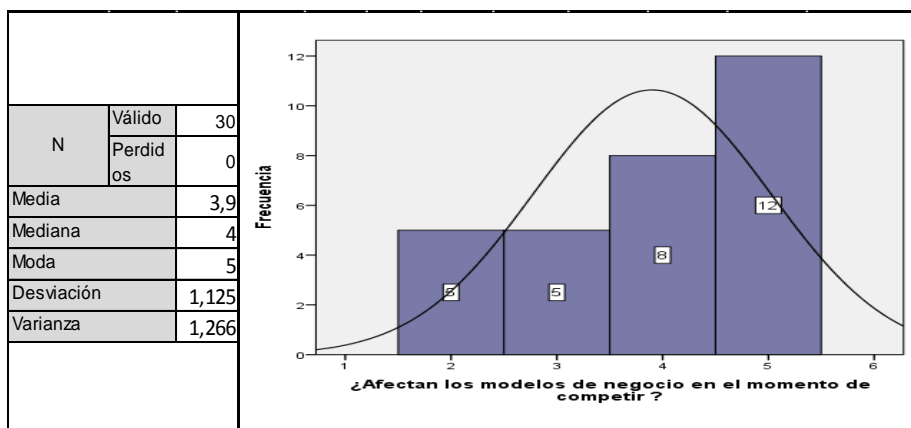
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PSCo6 Dimensión Nuevos mercados

Según los datos que muestra el cuadro No. 33, el 40% indica que los modelos de negocios si influyen en el momento de competir, puesto que si se aplican modelo de negocio y este no da los resultados esperados la afectación se verá no solo en el tiempo sino también en el presupuesto.

**Cuadro No. 33 (VI02) Competencia descripción marketing**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.4 Análisis de la Variable Independiente Datos (VI03) en su dimensión Seguridad y Toma de decisiones

La variable **DATOS** conocer el valor y gestión de los datos por lo que analizaremos sus dimensiones confidencialidad, seguridad y gestión de los datos por lo que hemos establecidos el siguiente cuestionario que se observa en el cuadro No.34 y en el cuadro No. 35 se observa el porcentaje de respuesta.

**Cuadro No. 34 Preguntas de la encuesta (VI03)**

PREGUNTAS	DATOS
<b>p8</b>	¿Al proporcionar sus datos, cree en la absoluta confidencialidad por parte de los supermercados?
<b>p9</b>	¿Considera que sus datos personales son almacenados de manera segura?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 35 Resultados de preguntas (VI03)**

VI03 - RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (8-9)					
	Pregunta 8		Pregunta 9		Total
	#	%	#	%	%
<b>Nunca</b>	17	13,6	8	6,4	10
<b>Rara vez</b>	18	14,4	10	8	11
<b>A veces</b>	23	18,4	19	15,2	17
<b>A menudo</b>	29	23,2	43	34,4	29
<b>Siempre</b>	38	30,3	45	36	33
<b>Total</b>	125	100	125	100	100

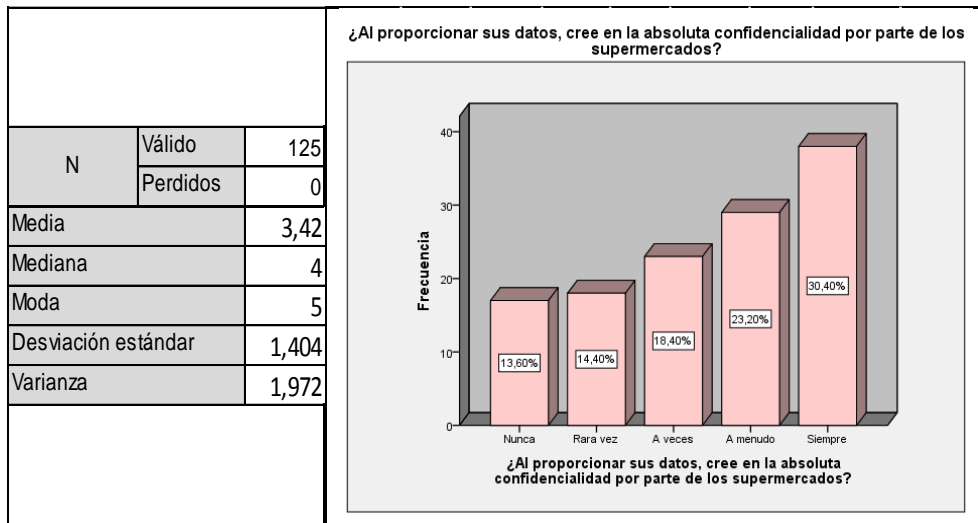
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

#### Interpretación PD8 Dimensión Seguridad

En el cuadro No. 36, podemos apreciar que el 30.3% cree en la absoluta confidencialidad al proporcionar sus datos y esto queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión siendo "A veces = 5" la respuesta como mayor popularidad. Pero el 13.6% considera que sus datos pueden ser vulnerados

**Cuadro No. 36 (VI03) Datos Confidencialidad de datos**



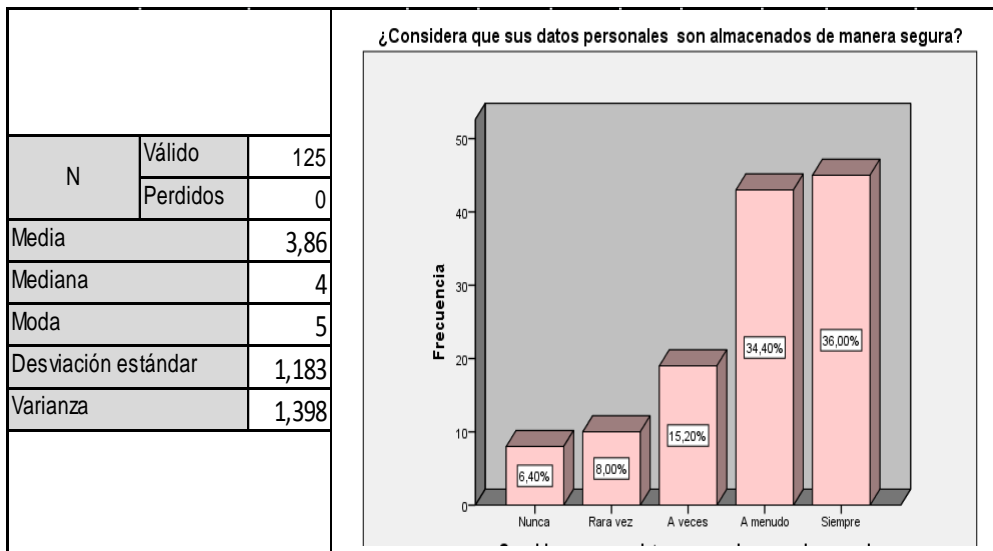
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PD9 Dimensión Seguridad

En el cuadro No. 37, se muestra que ante la pregunta ¿Considera que sus datos personales son almacenados de manera segura? respondieron que “Siempre” afirmando que la seguridad que manejan los supermercados es eficiente. Y queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión.

**Cuadro No. 37 (VI03) Datos Seguridad de Datos**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.4.1 Análisis de las Dimensiones seguridad y toma de decisiones

En el cuadro No. 38 se muestran las preguntas realizadas a los supervisores con el objetivo de evaluar la importancia de los datos para la toma de decisiones. Y en el cuadro No. 39 se muestra los resultados a las preguntas.

**Cuadro No. 38 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI03)**

PREGUNTAS	DATOS
PSD7	¿Considera usted, que los datos de la empresas son necesario para la toma de decisiones?
PSD8	¿Considera usted que los datos que tiene la empresa son almacenados de manera segura?
PSD9	¿Utilizan herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 39 Resultados de preguntas a supervisores (VI03)**

VI03 - RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (7- 9)							
	Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Total %
	#	%	#	%	#	%	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0
Rara vez	0	0	0	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0	1	3,3	1
A menudo	0	0	0	0	4	13,3	4
Siempre	0	0	0	0	25	83,3	28
Si	30	100	30	100	0	0	67
No	0	0		0	0	0	0
Total	0	0	0	0	30	100	100

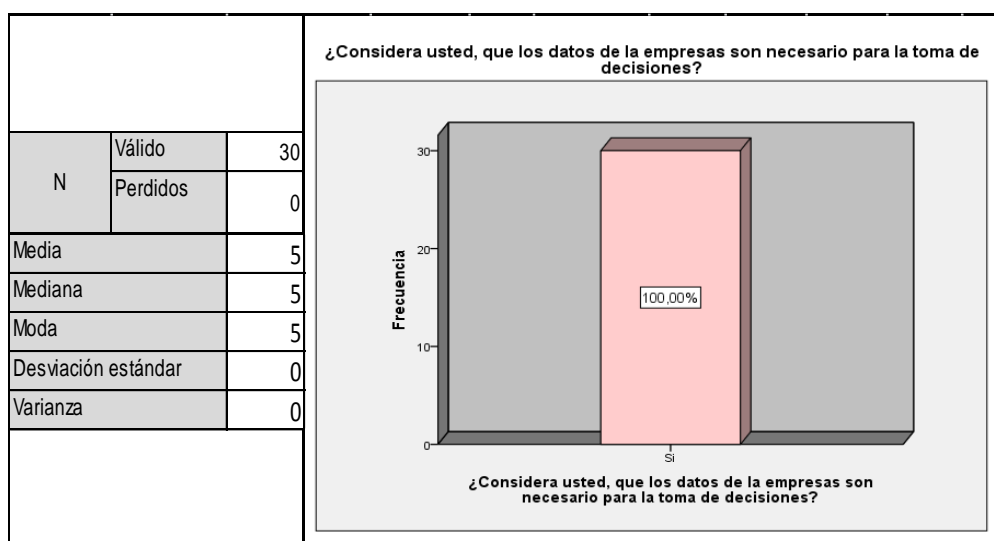
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

#### Interpretación PSD7 Dimensión Toma de decisiones

En el cuadro No. 40, se puede apreciar que el 100% de los usuarios consideran que los datos o la información que contiene las empresas son importantes para la toma de decisiones en negocios estratégicos y estos van alineados con los objetivos de la empresa. Y así queda evidenciado en la moda de la muestra de esta dimensión.

**Cuadro No. 40 (VI03) Datos – Toma de decisiones**



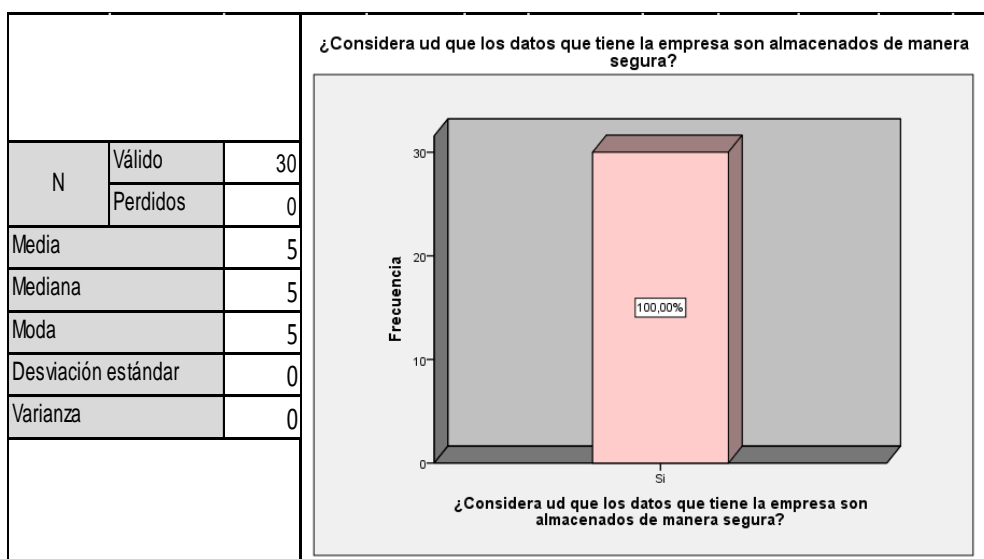
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Interpretación PSD8 Dimensión Seguridad**

En el siguiente cuadro No.41, se puede apreciar que el 100% de los encuestados consideran que los datos obtenidos son almacenados de manera segura, con los objetivos de que estos no sean vulnerados.

**Cuadro No. 41 (VI03) Datos Seguridad de Datos**



**Fuente:** Datos de la investigación.

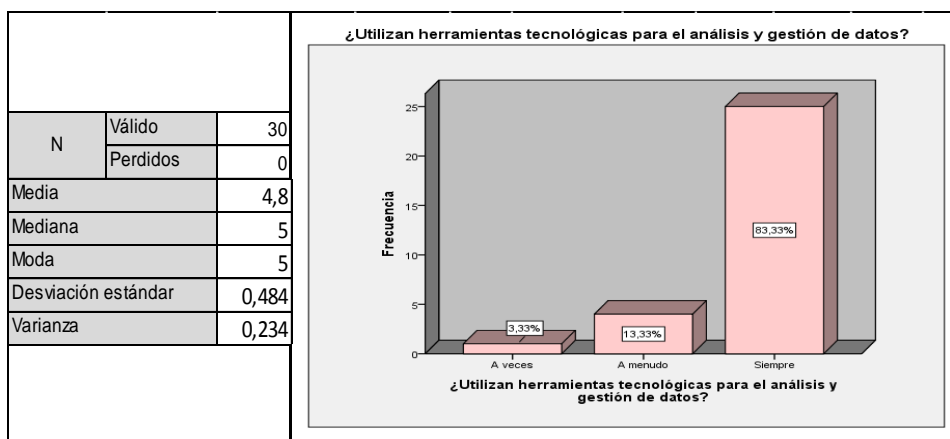
**Elaborado por:** Autor



### Interpretación PSD9 Dimensión Toma de decisiones

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro No. 42, el 83.3% indica que se usan herramientas tecnológicas para la análisis y gestión de los datos, sin embargo, el 3.3% menciona que “A veces” se usan están herramientas.

**Cuadro No. 422 (VI03) Datos Toma de decisiones**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.5 Análisis de la Variable Independiente Innovación (VI04) en sus dimensiones modelo de negocio y tecnología digital

La variable independiente **INNOVACIÓN** fue dirigida a los supervisores de los supermercados y evalúa el grado de innovación de los supermercados y metodologías a los procesos empresariales. La dimensión analizada fue modelo de negocios y las preguntas realizadas se muestran en el cuadro No.43 y en cuadro No. 44 se muestran los resultados obtenidos.

**Cuadro No. 43 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI04)**

PREGUNTAS	INNOVACIÓN
PS10	¿Considera usted que al innovar los supermercados en tecnología, precios competitivos, productos o servicio la relación con el cliente se vuelve más confiable?
PS11	¿Considera usted que los supermercados hacen uso de alguna metodología para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?
PS12	¿ Considera usted que la utilización de teconología mejora los procesos empresariales?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 444 Resultados de preguntas a supervisores (VI04)**

VI04- RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (10-12)							
	Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Total
	#	%	#	%	#	%	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0
Rara vez	1	3,3	0	0	0	0	1
A veces	6	20	3	10	3	10	13
A menudo	10	33,3	11	36,7	4	13,3	28
Siempre	13	43,3	16	53,3	23	76,6	58
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

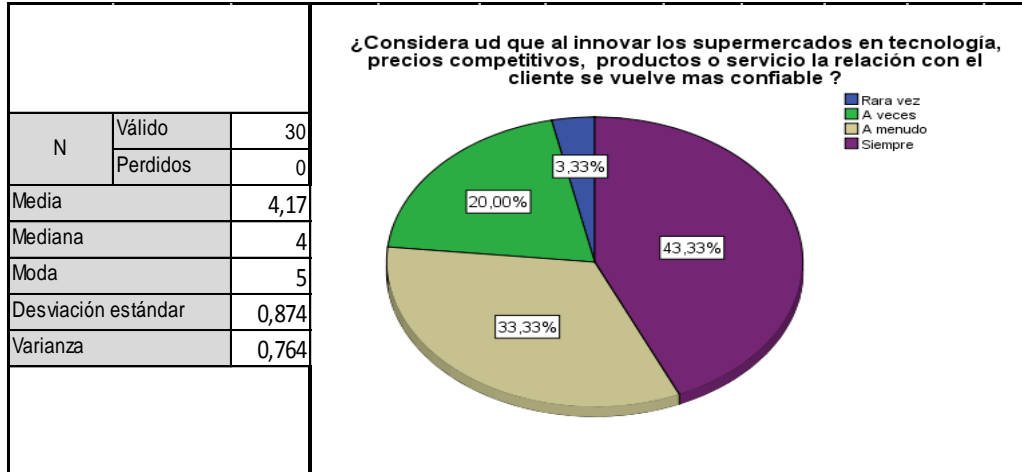
Fuente: Datos de la investigación.

Elaborado por: Autor

### Interpretación PI10 Dimensión Modelo de negocio

En relación al cuadro No.45 se puede observar que 76.66% de las personas encuestadas consideran que la innovación en la tecnología convierte la relación con cliente más efectiva, sin embargo el 3.3% indica que esto no solo depende de la innovación tecnológica.

**Cuadro No. 45 (VI04) Innovación en tecnología, precios, productos etc.**



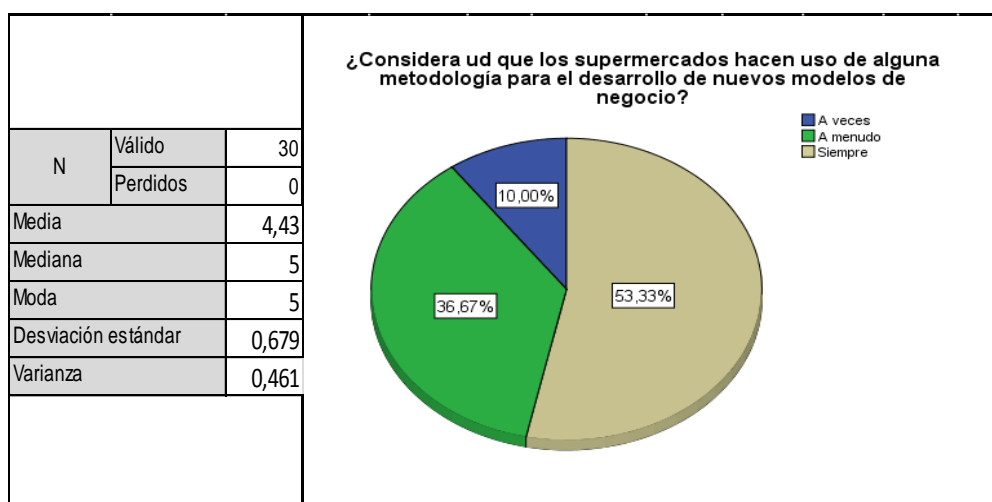
Fuente: Datos de la investigación.

Elaborado por: Autor

### Interpretación PI11 Dimensión Modelo de negocio

En relación al siguiente cuadro No. 46, refleja que el mas del 80% de los encuestados consideran que, si se hace uso de metodología para desarrollar nuevos modelos de negocio, y así se vio reflejado en la moda de la muestra de la dimensión en análisis siendo “Siempre = 5” “A menudo = 4” con mayor frecuencia.

**Cuadro No. 46 (VI04) Innovación en modelo de negocio**



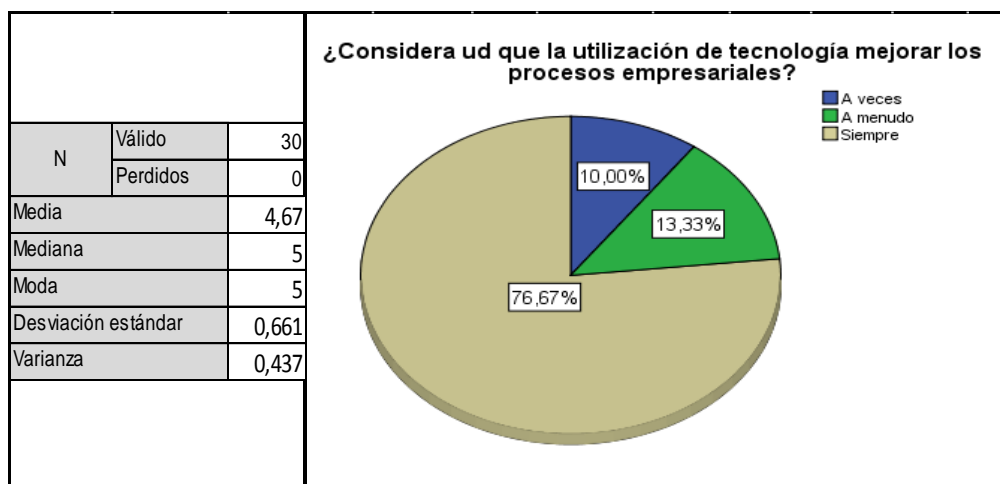
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### Interpretación PI12 Dimensión Tecnología digital

Como se aprecia en el cuadro No. 47, se observa que el 76.6% considera que el uso de tecnología digital mejora de cierta forma los procesos empresariales y mucho más a empresas del área manufacturera.

**Cuadro No. 47 (VI04) Innovación en tecnología digital**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.6 Análisis de la Variable Independiente Valor (VI05) en sus dimensiones valor agregado

La variable independiente **VALOR** determinar la importancia de la generación de valor con la adaptación de tecnología de los usuarios y supermercados. La dimensión de esta variable fue valor agregado y las preguntas realizadas se muestran en el cuadro No. 48 y en el cuadro No. 49 se observa los resultados obtenidos.

**Cuadro No. 48 Preguntas de la encuesta (VI05)**

PREGUNTAS	VALOR
P10	¿Esta conforme con la experiencia en compras, ofertas, y atención al cliente que ofrecen los supermercados?
P11	¿Se fija usted en los precios de promociones y descuentos?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 49 Resultados de preguntas (VI05)**

VI05- RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (10-1)					
	Pregunta 10		Pregunta 11		Total
	#	%	#	%	%
<b>Nunca</b>	2	1,6	11	8,8	5
<b>Rara vez</b>	16	12,8	7	5,6	9
<b>A veces</b>	42	33,6	18	14,4	24
<b>A menudo</b>	29	23,2	30	24	24
<b>Siempre</b>	36	28,8	59	47,2	38
<b>Total</b>	125	100	125	100	100

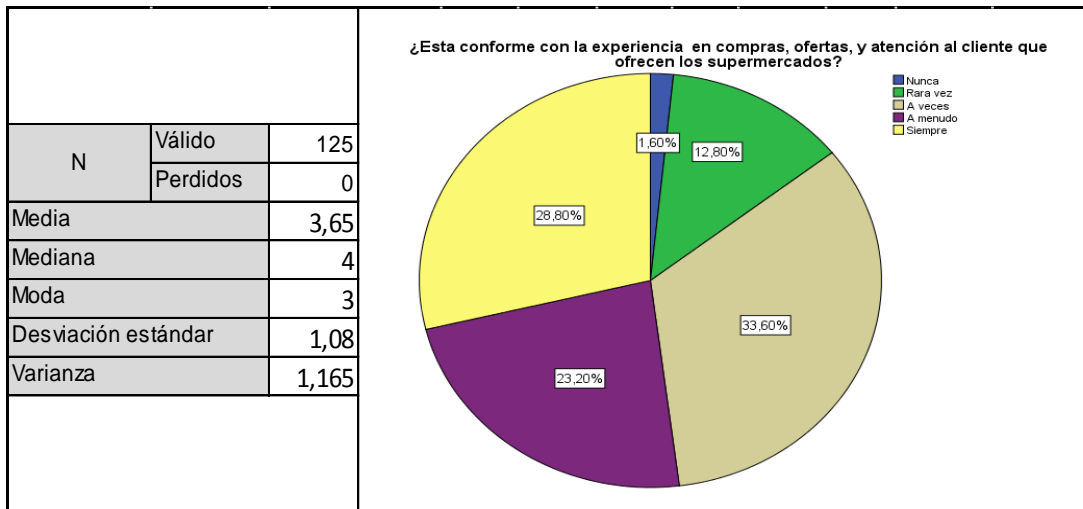
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

#### Interpretación PV10 Dimensión Valor agregado

Como se puede apreciar en el cuadro No. 50, el 33.6% menciona que “A veces” está conforme con la experiencia en compras, ofertas, y atención al cliente que ofrecen los supermercados, y esto queda evidenciado en la moda de la muestra de la dimensión analizada. “A veces = 3” siendo la de mayor frecuencia escogida.

**Cuadro No. 50 (VI05) Valor agregado**



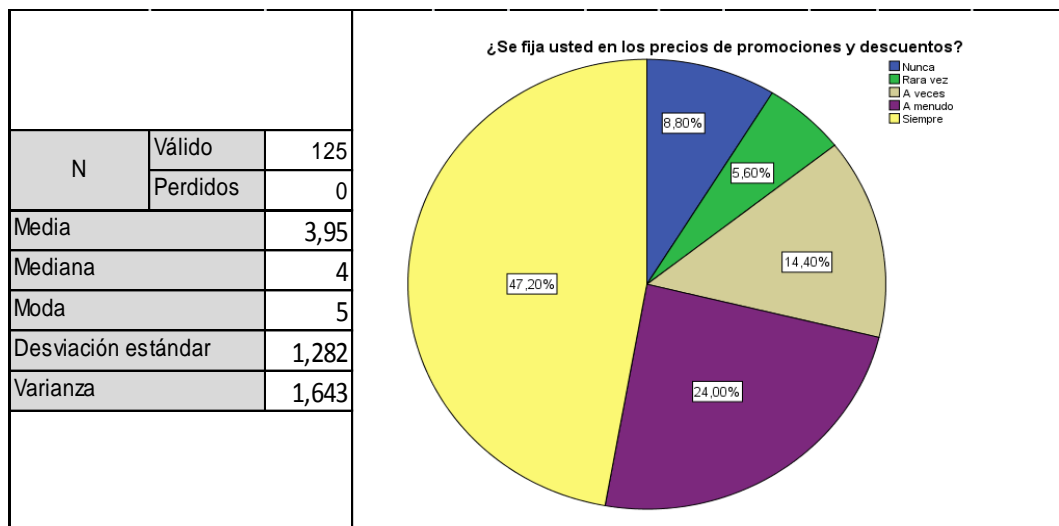
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Interpretación PV11 Dimensión Valor agregado**

Como se aprecia en el cuadro No. 51, se observa que el 47.20% se fija en precios ya sean estos por descuentos o promociones que se exhiben en los supermercados, pero también hay persona que indica que el 8.8% no se fija en esos precios o promociones.

**Cuadro No. 51 (VI05) Valor agregado**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.6.1 Análisis de las Dimensiones Valor agregado

En el cuadro No. 52 se muestra las preguntas realizadas a los supervisores para evaluar el valor del negocio y cómo influye el valor agregado, mientras que en el cuadro.

**Cuadro No. 52 Preguntas de la encuesta a supervisores (VI05)**

PREGUNTAS	VALOR
PSV13	¿Conoce usted cual es el valor de negocio del supermercado?
PSV14	¿Considera usted que el uso de tecnología genera valor a la empresa?

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Cuadro No. 533 Resultados de preguntas a supervisores (VI03)**

VI05- RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS (12-14)					
	Pregunta 10		Pregunta 11		Total
	#	%	#	%	%
<b>Nunca</b>	0	0	0	0	0
<b>Rara vez</b>	0	0	0	0	0
<b>A veces</b>	2	6,7	4	13,3	10
<b>A menudo</b>	2	6,7	5	16,7	12
<b>Siempre</b>	26	86,7	21	70	78
<b>Total</b>	30	100	30	100	100

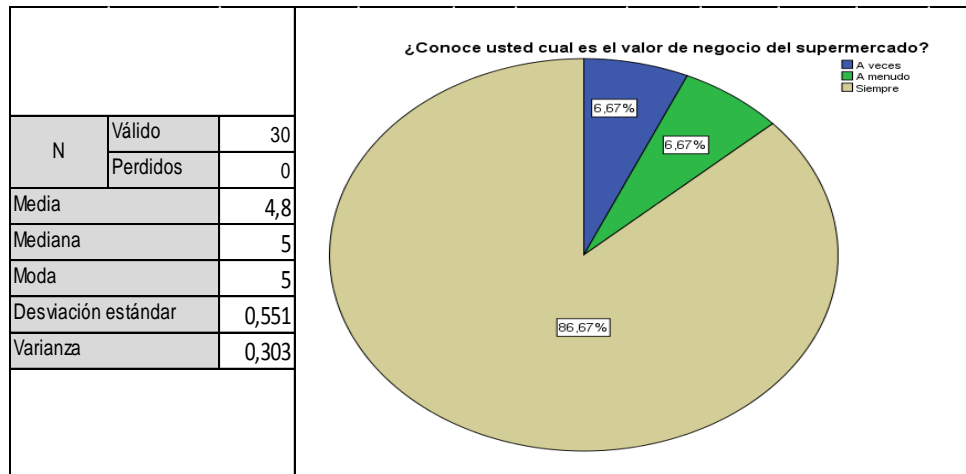
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

#### **Interpretación PSV13 Dimensión Seguridad**

Como se aprecia en el cuadro No. 54, se observa que el 89.67 conoce cuál es el valor de negocio que poseen los supermercados, pero también hay supervisores que reflejan el valor de 13.34% donde conoce no a la perfección el valor del supermercado

**Cuadro No. 54 (VI05) Valor agregado**



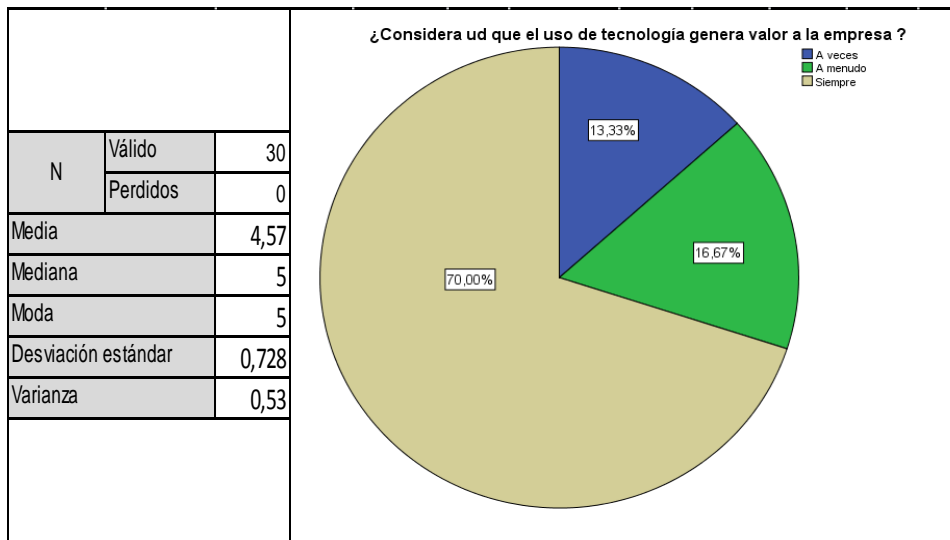
**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

**Interpretación PSV14 Dimensión Seguridad**

Como se aprecia en el cuadro No. 55, se observa que el 70% considera que el uso de la tecnología genera valor al mercado, mientras que el 30 % también está de acuerdo con aquella afirmación,

**Cuadro No. 54 (VI05) Valor agregado**



**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

## 3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

### 3.2.1 Análisis FODA

En el análisis FODA presentada en el cuadro No. 56 se analiza la situación interna y externa de los supermercados que son el objetos de estudio, por lo que se tomaron en consideraciones varios indicadores que tiene relación con los elementos de la transformación digital que presenta David Rogers. El objetivo es mostrar en una matriz los aspectos más débiles y fuertes que presentan los supermercados en la ciudad de Babahoyo.

**Cuadro No. 55 ANALISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1: Posicionamiento establecido. F2: Personal calificado. F3: Promociones y precios competitivos F4: Calidad productos y variedad marca F5: Experiencia en el mercado	O1: Nuevas tecnologías O2: Analisis de datos O3: Nuevos mercados
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1: Falta de seguimiento en la atención al cliente D2: Falta de motivación del personal D3. Falta de fortalecimiento en a cultura organizacional.	A1: Situación económica del país A2: Descuentos y promociones A3: Desempleo A4: Competencia

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

El aporte a la investigación de este análisis es que con ello transformaremos las debilidades en fortalezas y reduciremos el impacto de las amenazas y vulnerabilidades. Logrando mejorar las estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo, con la posibilidad de utilizar herramientas para analizar la competencia y fortalecer las herramientas para adaptarse a la transformación digital.

### 3.2.2 Análisis de la matriz FOFA – DODA

En el siguiente cuadro No.57 se determina a partir del análisis FODA que se le realizó a los supermercados en función de modelos de



transformación digital que puede ser aplicada a cualquier sector empresarial.

La matriz FOFA – DODA establece estrategias con el objetivo de utilizar las fortalezas internas para reducir impacto de amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno y también disminuir las debilidades y amenazas.

- Estrategias (FO) Fortalezas y Oportunidades
- Estrategias (FA) Fortalezas y Amenazas
- Estrategias (DO) Debilidades y Oportunidades
- Estrategias (DA) Debilidades y Amenazas

**Cuadro No. 56 ANALISIS FOFA-DODA**

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		A1: Situación económica del país A2: Descuentos y promociones A3: Desempleo A4: Competencia
FORTALEZAS	FA	FO
F1: Posicionamiento establecido. F2: Personal calificado. F3: Promociones y precios competitivos F4: Calidad productos y variedad marca F5: Experiencia en el mercado	F3. A2: Estrategias de precios y promociones F4. (A1.A4) Adquir una gran cantidad de productos y de marcas para satisfacer las necesidades de los usuarios	F5.(O1.O2.O3) Implementar recursos tecnologicos actualizados que permitan mejoras las estrategias y modelos de negocios para con ello obtener mayor captación de clientes.
DEBILIDADES	DA	DO
D1: Falta de seguimiento en la atencion al cliente D2: Falta de motivacion del personal D3. Falta de fortalecimiento en a cultura organizacional.	D1.A4: Establecer indicadores de satisfacción del cliente posterior a la compra D2. (A2.A3): Establcer capacitaciones periodicas con el objetivo de evitar el desempleo	D3.O3: Crear una cultura organizacional con enfoque a los nuevos mercados (Captación de clientes) D2.O1: Motivar al persona a capacitarse utilizando la teconología dlgital

**Fuente:** Datos de la investigación.

**Elaborado por:** Autor

### 3.2.3 Análisis de asimetría y Curtosis de variables Clientes, Competencia y Valor.

#### 3.2.3.1 Coeficientes de asimetría y Curtosis

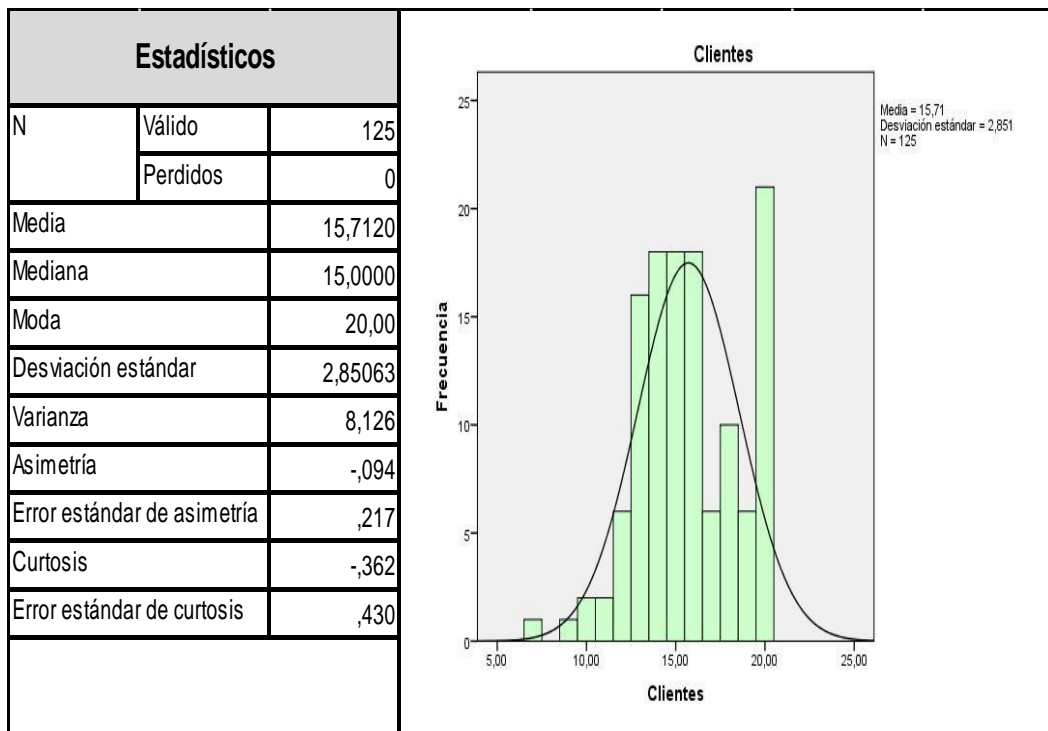
Por medio del coeficiente de Curtosis, podemos identificar si existe una gran concentración de valores (Leptocúrtica), una concentración normal (Mesocúrtica) o en su defecto una baja concentración (Platicúrtica) que presentan los valores de una variable alrededor de la zona central de la distribución de frecuencias, lo cual es importante para la investigación las variables independientes con mayor relevancia al estudio.

En los cuadros No. 58, 59, 60 se realizó el análisis de los **Coeficientes de asimetría y Curtosis**, de cada una de las variables de las variables independiente, cliente, competencia y valor las cuales se consideran aspectos significativos para los usuarios según los resultados obtenidos en la sección # 3.1.2.

En el cuadro No. 58 podemos observar los siguientes datos:

- **N. Valido:** Es la cantidad de datos analizados (muestra) en el trabajo de investigación.
- **Asimetría:** El valor de -0.964 indica que la variable independiente CLIENTE tiene una asimetría negativa debido a que se encuentra sobre la media aritmética
- **Curtosis:** El valor de -0.362 indica una curva platicúrtica porque hay menor porcentaje de concentración de datos en el entorno a la media
- **Varianza:** El valor de 8.126 indica una alta dispersión de los datos analizados

**Cuadro No. 57 ANALISIS DE LA VI01**



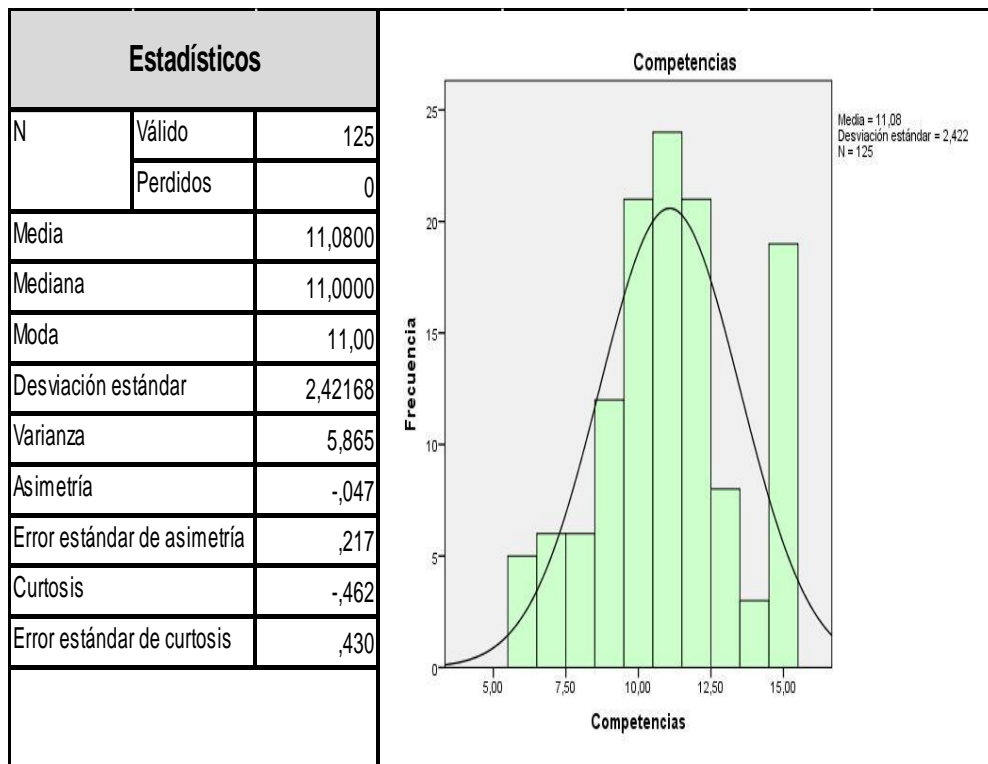
**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro No.59. Observamos:

- **N. Valido:** Es la cantidad de datos analizados (muestra) en el trabajo de investigación.
- **Asimetría:** El valor de -0.047 indica que la variable independiente COMPETENCIA tiene una asimetría negativa debido a que se encuentra sobre la media aritmética
- **Curtosis:** El valor de -0.462 indica una curva platicúrtica porque hay menor porcentaje de concentración de datos en el entorno a la media
- **Varianza:** El valor de 5.865 indica una alta dispersión de los datos analizados

**Cuadro No. 58 ANALISIS DE LA VI02**



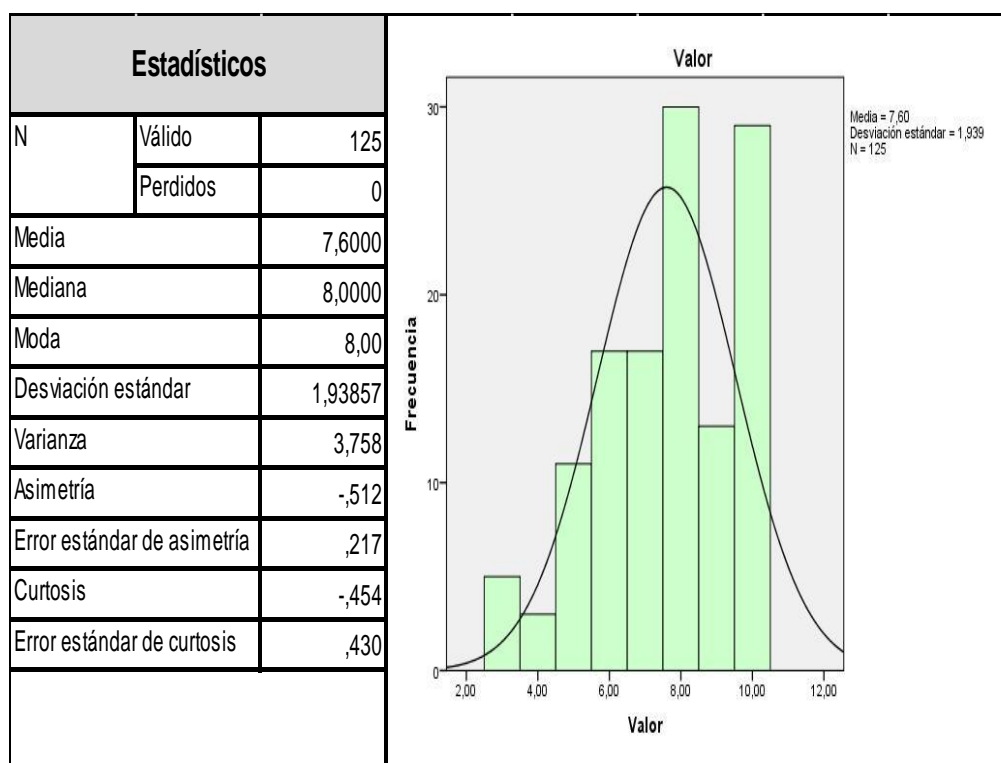
**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

Mientras que los resultados del cuadro No.60 indica:

- **N. Valido:** Es la cantidad de datos analizados (muestra) en el trabajo de investigación.
- **Asimetría:** El valor de -0.512 indica que la variable independiente VALOR tiene una asimetría negativa debido a que se encuentra sobre la media aritmética
- **Curtosis:** El valor de -0.454 indica una curva platicúrtica porque hay menor porcentaje de concentración de datos en el entorno a la media
- **Varianza:** El valor de 3.758 indica una alta dispersión de los datos analizados

**Cuadro No. 59 ANALISIS DE LA VI05**



**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

### 3.2.4 Análisis de Correlacional de las variables de investigación

Se realizó el análisis de correlación de las variables, utilizando tablas de contingencia de Karl Pearson para verificar el grado de aceptación entre dos indicadores de la misma escala nomina; los valores de correlación de Pearson deben ser superiores al valor absoluto de (0.5) para que puedan tener relevancias correlaciones directas o indirectas, y el nivel de significancia debe ser inferior al (0.05). Al realizar el análisis correlacional entre las variables ¿Está conforme con la atención que brindan los Supermercados?

#### 3.2.4.1 Análisis correlacional de las variables Cliente y Competencia.

Para realización de este análisis se tomaron indicadores sobresalientes según las encuestas realizadas, los indicadores analizar son Satisfacción al cliente (VI01) y Precios (VI02) y estas se realizan bajo la prueba de Pearson como se muestra en el cuadro No 61.

**Cuadro No. 60 Correlación entre las variables Cliente y Competencia**

CORRELACIÓN			
DIMENSIONES		Satisfacción al cliente	Precios
Satisfacción al cliente	Correlación de Pearson	1	,643**
	Sig. (bilateral)		0
	N	125	125
Precios	Correlación de Pearson	,643**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	125	125
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro No. 61, se muestra el estadístico de Pearson muestra un valor de significancia 0,643 lo que establece que hay una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, es decir que los Precios (VI02) (Promociones, ofertas etc.) si intervienen para que haya una satisfacción al cliente (Vi01).

### 3.2.4.2 Análisis correlacional de las variables Cliente y Datos

**Cuadro No. 61 Análisis de correlación entre las variables Cliente y Datos**

CORRELACIÓN			
DIMENSIONES		Satisfacción al cliente	Seguridad
Satisfacción al cliente	Correlación de Pearson	1	,539**
	Sig. (bilateral)		0
	N	125	125
Seguridad	Correlación de Pearson	,539**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	125	125
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro No.62 el estadístico de Pearson muestra un valor de significancia 0,539 lo que establece que hay una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, es decir que la Seguridad (VI03) es un factor importante para los usuarios de los supermercados porque se consideran aspectos como almacenamiento y confidencialidad de sus datos que hacen lo hace que la relación con los clientes sea más efectiva y la satisfacción más relevante (VI01).

### 3.2.4.3 Análisis correlacional de las variables Cliente y Datos

**Cuadro No. 62 Análisis de correlación entre las variables Cliente (Fidelización de cliente) y Datos (Seguridad)**

CORRELACIÓN			
DIMENSIONES		Fidelización del cliente	Seguridad
Fidelización del cliente	Correlación de Pearson	1	,836**
	Sig. (bilateral)		8,54E-34
	N	125	125
Seguridad	Correlación de Pearson	,836**	1
	Sig. (bilateral)	8,54E-34	
	N	125	125

**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro No.63 el estadístico de Pearson muestra un valor de significancia 0,836 lo que establece que hay una correlación positiva alta entre las variables analizadas, es decir que la Seguridad (VI05) que los supermercados ofrecen a sus clientes (experiencia de compras, atención al cliente, etc.) genera mayor percepción de valor al cliente permitiéndole elegir mejor en sus compras haciendo que la satisfacción se crezca. (VI01).

### 3.2.4.4 Análisis correlacional de las variables Cliente y Valor

**Cuadro No. 63 Análisis de correlación entre las variables Cliente y Valor**

CORRELACIÓN			
DIMENSIONES		Satisfacción al cliente	Valor agregado
Satisfacción al cliente	Correlación de Pearson	1	,578**
	Sig. (bilateral)		0
	N	125	125
Valor agregado	Correlación de Pearson	,578**	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	125	125

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro No. 64 el estadístico de Pearson muestra un valor de significancia 0,578 lo que establece que hay una correlación positiva moderada entre las variables analizadas, es decir que el Valor (VI05) que los supermercados ofrecen a sus clientes (experiencia de compras, atención al cliente, etc.) genera mayor percepción de valor al cliente permitiéndole elegir mejor en sus compras haciendo que la satisfacción se crezca. (VI01).

## 3.2 Presentación de resultados y discusión

**Cuadro No. 64 Resultado de la Investigación**

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	No.	DIMENSIÓN	%	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	Excelente	Eficiente	Regular	Deficiente	Muy Deficiente	Total en %
						5	4	3	2	1	%
GESTIÓN COMERCIAL	CLIENTES	1	Satisfacción de clientes	20	Escala de satisfacción			X			12%
		2	Fidelización de clientes	10	Porcentaje de crecimiento de clientes			X			6%
	COMPETENCIA	3	Nuevos mercados	10	Gustos, preferencias, propiedades del producto	X					10%
		4	Precios	10	Precios competentes			X			6%
	DATOS	5	Seguridad	10	Confidencialidad, Seguridad			X			6%
		6	Toma de Decisiones	10	Gestión de datos		X				8%
	INNOVACIÓN	7	Modelos de Negocios	10	Procesos mejorados		X				8%
		8	Tecnología Digital	10	Nivel de avance tecnológico	X					10%
	VALOR	9	Valor agregado	10	Experiencia del cliente, Generación de valor			X			6%
<b>TOTAL</b>											72%

**Fuente:** Datos de la investigación. - Encuesta a Usuarios

**Elaborado por:** Autor



En el cuadro de resultado No. 65 se presenta la ponderación de datos realizada a la escala de Likert donde tratamos sobre las 5 variables de investigación con sus respectivas dimensiones. Podemos observar que no todos los indicadores se encuentran en un nivel aceptable de eficiencia, sobresaliendo solo el 20% de los indicadores con un nivel de excelencia los cuales son: nuevos mercados y el uso de tecnología digital.

Los indicadores requiere atención inmediata porque se encuentran dentro del rango "Regular" son satisfacción y fidelización de cliente, precios, seguridad y valor agregado debido a los datos recolectados de usuarios y supervisores evidencian que son aspectos que deben fortalecerse para poder incrementar el porcentaje de cliente (fidelizados). La adopción de la transformación digital es un proceso extenso previsto por herramientas que permiten continuar con sus negocios, mejorando la productividad y relación con el cliente en tiempos difíciles como la pandemia del Covid 19.

## CONCLUSIONES

Antes la transformación digital era una opción para estar dentro de competitividad, muchos de sus directivos entraban en negatividad al momento de enfrentar cambios en los procesos de su organización. En Ecuador como ya lo mencionamos la gestión comercial y la tecnología digital se han convertido hoy en día en las estrategias más importantes de las empresas porque es una manera de expandirse y de llegar de manera más efectiva a sus clientes. El trabajo de investigación basado en el modelo de David Rogers, en el cual analizamos las variables clientes, competencia, datos, innovación y valor, han contribuido satisfactoriamente al entendimiento de la transformación digital para el sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo.

Luego de analizar las variables, dimensiones e indicadores del modelo seleccionado, identificamos que se logró contestar la pregunta de investigación la cual determina la manera que inciden los modelos de transformación digital en la gestión comercial del sector retail (Supermercados) en tiempos de pandemia, y esto se logró a través de la estadística descriptiva y correlacional en las que establecimos valores por cada dimensión que consideramos crítico. Enfocados en los resultados obtenidos que identifica que la variable *Cliente* como elemento de la transformación digital, establece una asociación directa con la variable *Competencia, Datos y Valor*; pero no se encontró asociación alguna con la variable *Innovación* ya que esta es tomada por los directivos como plan estratégico de los supermercados.

Se pudo Identificar cómo influye la competencia, procesos y recursos de los supermercados en los usuarios para adaptarse a los nuevos mercados, por lo que se analizó la variable competencia se detalló que 43.2% sostiene que es importante tener variedad de marca, aunque también determinaron con un 38.4% y el 36.8% que no importa los precios de los productos y se fijan muy poco en las acciones marketing.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se determina que los usuarios y supervisores de los supermercados ponderan con una alta calificación según la escala de Likert a la variable *Cliente* que contiene las dimensiones de satisfacción y fidelización asignándole un valor de 18% sobre 30%, ya que se evidenció que el cliente es un elemento para la transformación. La variable *Competencia* obtuvo una ponderación de 16% sobre el 20% debido a que los indicadores analizados establecieron similitud de aceptación en lo que sí hicieron énfasis cerca del 40% es que los modelos de negocios son imprescindibles y necesarios al momento de competir.

Con respecto a la variable *Datos* se obtuvo un valor de 14% sobre el 20% considerándose la gestión de los datos como factor necesario para la toma de decisiones obteniendo un 100% en las encuestas a supervisores y un 100% al uso de herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de los datos. Y esto se evidencia en el cuadro de resultados. La variable *Innovación* obtiene una ponderación del 18 % sobre el 20% dado que la mejora de procesos se da en base a los modelos de negocios establecidos por los supermercados y estos son invisibles a la percepción de los usuarios. Para culminar analizamos la variable *Valor* obtuvo un valor de 8% sobre el 10% se analizó el uso de la tecnología como generador de valor.

Concluyo que los elementos de la transformación digital sostenidos por David Rogers. Contribuyen a potenciar la comercialización de productos no solo del sector retail (Supermercados) y deben de implementarse en base a un plan estratégico organizacional para fortalecer su imagen corporativa, con lo que obtendrá mayor competitividad en el mercado conforme a las necesidades que se presenten en el mismo.

Aunque SARS-COVID 19 afectó a la economía de varias empresas de diferentes sectores importantes del país, también los obligó a que sus procesos o actividades se vuelvan eficientes, desarrollando ideas innovadoras que brinden a los consumidores una mejor atención, dominante en la gestión de productos o servicios y con precios accesibles.

## RECOMENDACIONES

La transformación digital es recomendada para potencializar los ejes significativos del sector comercial en el cual tenemos como principal exponente los clientes, es necesario aprovechar las oportunidades implementando recursos tecnológicos actualizados que permitan mejorar los modelos de negocios y obtener mayor captación de clientes.

También es necesario que exista un cambio en la cultura organizacional de los supermercados en la ciudad de Babahoyo, pero esto depende exclusivamente de los altos mandos ya que abarca un conjunto de suposiciones que forman un objetivo.

Realizar la toma de decisiones basado en indicadores, que permitan analizar datos correctos y concretos, manteniendo siempre la integridad de los mismos.

Realizar proyectos utilizando metodología ágiles que permitan conseguir objetivos a corto plazo, esto les permitirá tener un seguimiento periódico de las actividades y un progreso continuo para alcanzar el éxito de la organización.

Aprovechando la situación que vive el país por la pandemia del Covid 19 es el momento adecuado para que la organización de retail inicie y maduren los procesos de transformación digital necesarios para generar competitividad en el mercado en recesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, F., Duarte, J., & Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE*, 48(3).
- Arango, M., Branch, J., Castro, L., & Burgos, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital. *EKS*, 98.
- Armijos, V., Monica, C., & Jhoana, P. (2017). The use of information and communication technologies in the management of internal communication in the service sector of Ecuador. *IEEE*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL Interamericana.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study". *MCIS*.
- Burkacky, O., Deichmann, J., Hepp, D., & Mühlreiter, B. (31 de Agosto de 2018). *Mckinsey Digital*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-successful-digital-transformations-for-automotive-suppliers>
- Casemore, B. (Noviembre de 2016). <http://www.audentia-gestion.fr/>. Obtenido de <http://www.audentia-gestion.fr/cisco/pdf/digital-transformation-asap.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL Interamericana.
- Comunica-web, Naranjo, F., & Observatorio.Digital. (2017). *Transformación Digital: Negocios y Personas*. España.
- Curtis, S. (2019). Digital transformation—the silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5).
- Da Silva, Douglas; Web Content; SEO Associate, LATAM. (26 de Octubre de 2020). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- Ekos, N. (2019). *Ekos Negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/sector/supermercados>
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations, Information Systems Management. *Taylor and Francis*, 1.
- GestioPolis, E. (16 de Marzo de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>
- Glocker, C., & Piribauer, P. (2020). Digitalization, retail trade and monetary policy. *Journal of International Money and Finance* 2020- *Scopus*, 112, 4-5.

- Gobble, M. (12 de Septiembre de 2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 3.
- Guerrero, M., Solis, K., & Silva, D. (10 de Mayo de 2017). *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/241/1260?>
- Incipy, & Sanchez, J. (2016). *Transformación e Innovación Digital*. Madrid: Incipy.
- INEC. (2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Ivanova, N. (2020). The Future of Retail: Innovations and Basic Trend. En S. Ashmarina, J. Horák, & J. & Vrbka, *Economic Systems in the New Era: Stable Systems in an Unstable World* (Vol. 160, págs. 1157-172). Russian Federation: Springer Science and Business Media - .
- MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. (2011). *DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS [Version Pdf]*. Obtenido de [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)
- Rivas, J. (1 de julio de 2010). *Estrategia Gerencia y Prospectiva*. Obtenido de <http://estrategiagerenciayprospectiva.blogspot.com/2010/01/gestion.html>
- Rivero, A. APLICACIÓN DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ADOPCIÓN DE LA. (TESIS DE MAESTRIA). UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 2018, LIMA.
- RocaSalvatella. (2014). *1er.Informe de Madurez Digital de los Directivos del Peru*. Madrid: Rocasalvatella.
- Rocasalvatella, G. (2014). *“La transformación digital de los negocios*. Madrid: Rocasalvatella.
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformación Playbook*. Columbia: Columbia Business School Publishing.
- Roldan, J. TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTA PARA GENERAR VALOR EN LAS MIPYMES DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO”. *Tesis de Maestria*. Universidad Andrés Bello, Chile.
- SCVS. (22 de Junio de 2020). *Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House Publishing.

- Soto- Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear Information Systems Management. *Taylor & Francis*, 2.
- Williams, N. (2004). *Gestión Comercial*. Puerto Montt: Universidad de los Lagos.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz auxiliar de operacionalización del diseño de la investigación

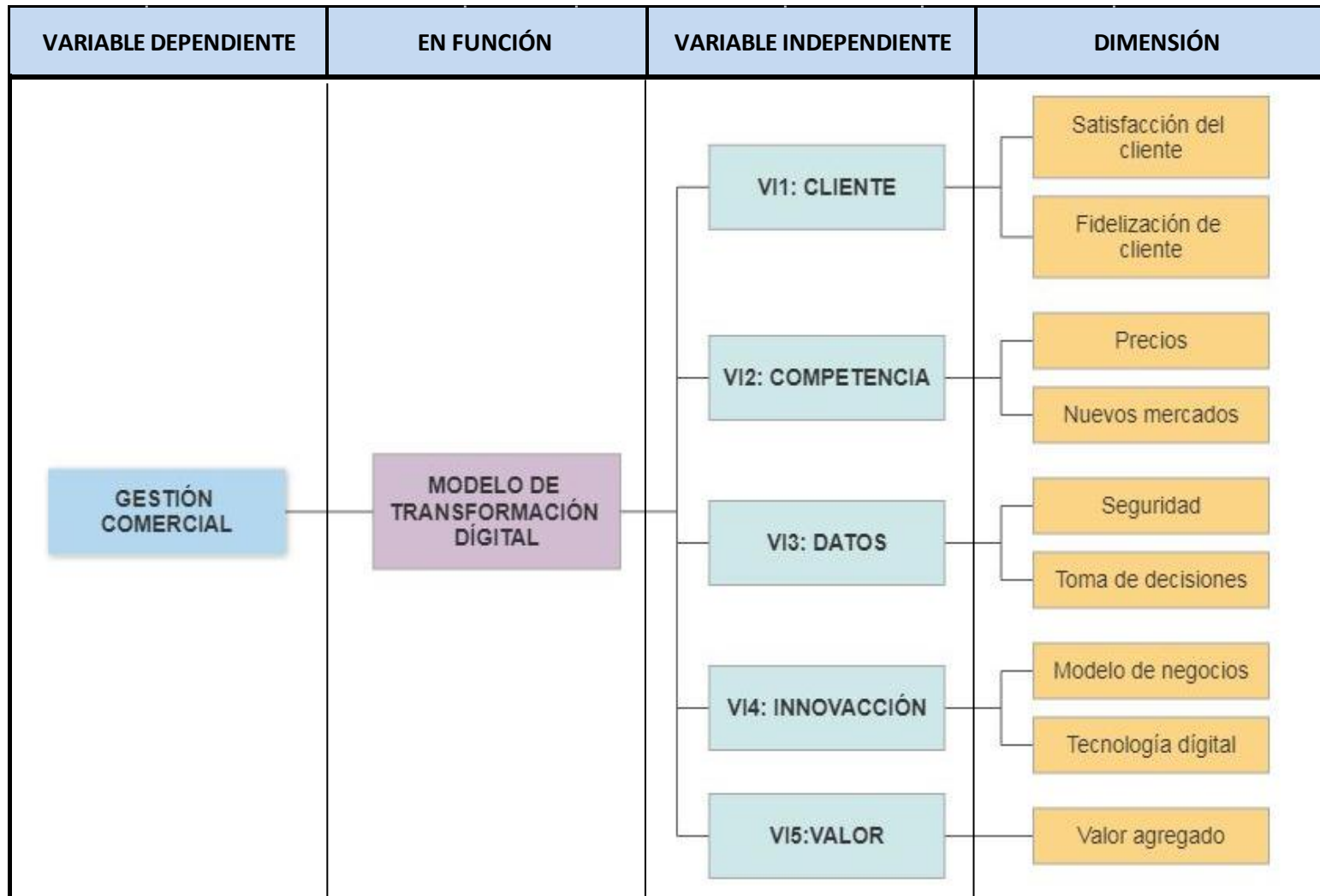
MATRIZ AUXILIAR DE OPERACIONALIZACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES				
		Variable Dependiente	Variable Independiente	Competencia		
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>GENERAL</b>	<b>Gestión Comercial</b>				
¿De qué manera las herramientas o modelos organizacionales que evalúan la transformación digital influyen en la gestión comercial del sector retail (Supermercados) en tiempos de pandemia en la ciudad de Babahoyo?	Identificar el impacto de herramientas y modelos organizativos para evaluar la transformación digital en la gestión empresarial de las empresas del sector retail (supermercado) de la ciudad de Babahoyo.				(VI1) CLIENTE	(VI1D1) Satisfacción de clientes (VI1D2) Fidelización de clientes
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>ESPECÍFICO</b>					
¿Cómo ha impactado la gestión de clientes en las estrategias corporativas de las empresas del sector retail (Supermercados) para alcanzar los objetivos organizacionales en tiempos de pandemia?	Identificar los elementos del modelo de transformación digital y analizar su aplicabilidad en el sector retail				(VI2) COMPETENCIA	(VI2D1) Precio (VI2D2) Nuevos mercados
¿Cómo influye la competencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo?	Evaluar los parámetros que ofrecen los modelos de transformación digital para las empresas del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo					
¿Cuentan directivos de las empresas con información o datos suficientes para tomar decisiones extremas que afecten de manera estructural, organizacional y tecnológica a la empresa?					(VI3) DATOS	(VI3D1) Seguridad (VI3D2) Toma de Decisiones
¿Disponen las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo, con innovación en tecnología de información y modelos de negocios flexibles, adaptables y ágiles?	Determinar la influencia de la competencia, datos y generación de valor en los supermercados y usuarios de la ciudad de Babahoyo.	(VI4) INNOVACIÓN	(VI4D1) Modelos de negocio (VI4D2) Tecnología Digital			
¿Cómo influyen la creación de valor en el crecimiento de las empresas del sector retail (Supermercados) en la ciudad de Babahoyo?		(VI5) VALOR	(VI5D1) Valor			



## Anexo 2. Antecedentes bibliográficos de las variables

AUTOR	AÑO	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
MIT Center for digital business and Capgemini Consulting	2011	Modelo de transformación digital basado en entrevistas y casos de éxitos de empresas que migran a la era digital.
Genis Rocasalvatella	2014	Modelo de transformación digital basado en la experiencia por los años de actividad en múltiples sectores y países
David L Rogers	2016	Modelo de transformación digital basado en la visión estratégica a nivel organizacional.
Joana Sánchez	2016	Modelo de transformación digital basado en los gobiernos y equipos de trabajo.

### Anexo 3. Modelamiento de las variables e indicadores



## Anexo 4. Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIÓN	INDICADOR	OBJETIVO QUE ES LO QUE BUSCA	Preguntas	Fuente	Técnica	Instrumento	Tipo de Variable	Procesamiento
GESTIÓN COMERCIAL	CLIENTES	Es toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene una relación comercial con la empresa.	Satisfacción de clientes	Escala de satisfacción	Conocer el grado de satisfacción y lealtad de los clientes	P1: ¿Está conforme con la atención que brindan los Supermercados? P2: ¿Se encuentra satisfecho con la limpieza del Supermercados? P3: ¿Está conforme con la actualización de los datos personales que realizan los supermercados? S1: ¿Realizan evaluaciones a los clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a la compra y atención? S2: ¿Les hacen conocer a sus clientes que sus datos son actualizados en cada compra?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
			Fidelización de clientes	Porcentaje de crecimiento de clientes		P4: ¿Volvería a realizar usted las compras en estos supermercados? S3: ¿Cuentan los supermercados con un buzón de sugerencias o redamos?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
	COMPETENCIA	La competencia se refiere a la situación en que la empresas tienen una libertad efectiva para proporcionar bienes y servicios.	Nuevos mercados	Gustos, preferencias, propiedades del producto	Conocer el grado de conocimiento de la competencia con respecto al precio y nuevos mercados	P5: ¿Es importante para usted tener variedad de marcas? P6: ¿Esta conforme con las acciones de marketing que realizan los supermercados? S4: ¿Ha observado sobre las acciones de captación de nuevos clientes de la competencia? S5: ¿Utiliza las redes sociales para persuadir o conocer a la competencia? S6: ¿Afectan los modelos de negocio en el momento de competir?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
			Precios	Precios competentes		P7: ¿Considera usted que los precios de muchos productos entre los supermercados son similares?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
	DATOS	Los datos son una herramienta para optimizar procesos	Seguridad	Confidencialidad	Conocer el valor y gestión de los datos	P8: ¿Al proporcionar sus datos, cree en la absoluta confidencialidad por parte de los supermercados? P9: ¿Considera que sus datos personales son almacenados de manera segura?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
				Seguridad		S7: ¿Considera usted que los datos que tiene la empresa son almacenados de manera segura?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
			Toma de Decisiones	Gestión de datos		S8: ¿Considera usted, que los datos de la empresas son necesario para la toma de decisiones? S9: ¿Utilizan herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
	INNOVACIÓN	Es el proceso mediante el cual las empresas desarrollan, prueban y llevan al mercado nuevas ideas. Tradicionalmente, la innovación se gestionaba con un enfoque singular en el producto terminado.	Modelos de Negocios	Procesos mejorados	Conocer el grado de innovación y metodologías a los procesos empresariales	S10: ¿Considera usted que al innovar los supermercados en tecnología, precios competitivos, productos o servicio la relación con el cliente se vuelve más confiable? S11: ¿Considera usted que los supermercados hacen uso de alguna metodología para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
			Tecnología Digital	Nivel de avance tecnológico		S12: ¿Considera usted que la utilización de tecnología mejora los procesos empresariales?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
	VALOR	Es lo que se ofrece a los cliente como empresa	Valor agregado	Experiencia del cliente	Determinar la importancia de la generación de valor con la adaptación de tecnología	P10: ¿Esta conforme con la experiencia en compras, ofertas, y atención al cliente que ofrecen los supermercados?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS
				Generación de valor		P11: ¿Se fija usted en los precios de promociones y descuentos? S13: ¿Conoce usted cual es el valor de negocio del supermercado? S14: ¿Considera usted que el uso de tecnología genera valor a la empresa?	Primaria	De Campo	Encuesta	Cualitativa	SPSS

## Anexo 5. Formato de encuesta aplicada los usuarios del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo

### ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE CAMBIOS TECNOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LOS SUPERMERCADOS DEBIDO A LA PANDEMIA COVID 19 EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.

La presente encuesta pretende medir la satisfacción y fidelización de los usuarios, determinar la percepción del cliente con respecto a la competencia, conocimiento de la seguridad de información y el valor agregado. Mediante una escala de intensidad de Likert se calificará el nivel con una "x" siendo 1 la expresión mínima y 5 la máxima. Se marcará según la opinión a cada ítems.

#### CIENTES -SATISFACCIÓN - FIDELIZACIÓN

1. ¿Esta conforme con la atención que brindan los Supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Se encuentra satisfecho con la limpieza del Supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Esta conforme con la actualización de los datos personales que realizan los supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Volvería a realizar ud las compras en estos supermercado?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

#### COMPETENCIA - PRECIOS Y NUEVOS MERCADOS

5. ¿Considera usted que los precios de muchos productos entre los supermercados son similares?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Es importante para usted tener variedad de marcas?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Esta conforme con las acciones de marketing que realizan los supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

#### DATOS - TOMA DE DECISIONES

8. ¿Al proporcionar sus datos, cree en la absoluta confidencialidad por parte de los supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Considera que sus datos personales son almacenados de manera segura?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

#### VALOR - VALOR AGREGADO

10. ¿Esta conforme con la experiencia en compras, ofertas, y atención al cliente que ofrecen los supermercados?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Se fija usted en los precios de promociones y descuentos?

- |   |          |                          |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | Nunca    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| 3 | A veces  | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A menudo | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Siempre  | <input type="checkbox"/> |

## Anexo 6. Formato de encuesta aplicada a Supervisores del sector retail (Supermercados) de la ciudad de Babahoyo

### ENCUESTA DE OPINIÓN (SUPERVISORES) SOBRE CAMBIOS TECNOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LOS SUPERMERCADOS DEBIDO A LA PANDEMIA COVID 19 EN LA CIUDAD DE BABAHOYO.

cliente con respecto a la competencia, conocimiento de la seguridad de información y el valor agregado. Mediante una escala de intensidad de Likert se calificará el nivel con una "x" siendo 1 la expresión mínima y 5 la máxima. Se marcará según la opinión a cada ítems.

#### CLIENTES -SATISFACCIÓN - FIDELIZACIÓN

1. ¿Realizan evaluaciones a los clientes mediante encuestas de satisfacción posterior a la compras y atención?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

2. ¿Les hacen conocer a sus clientes que sus datos son actualizados en cada compra?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

3. ¿Cuentan los supermercados con un buzón de sugerencias o reclamos?

- 1 Si
- 2 No

#### COMPETENCIA - PRECIOS Y NUEVOS MERCADOS

4. ¿A observado sobre las acciones de captación de nuevos clientes de la competencia?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

5. ¿Utiliza las redes sociales para persuadir o conocer a la competencia?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

6. ¿Afectan los modelos de negocio en el momento de competir ?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

#### DATOS - TOMA DE DECISIONES

7. ¿Considera usted, que los datos de la empresas son necesario para la toma de decisiones?

- 1 Si
- 2 No

8. ¿Considera ud que los datos que tiene la empresa son almacenados de manera segura?

- 1 Si
- 2 No

9. ¿Utilizan herramientas tecnológicas para el análisis y gestión de datos?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

#### INNOVACIÓN - MODELOS DE NEGOCIOS - TECNOLOGÍA DIGITAL

10. ¿Considera ud que al innovar los supermercados en tecnología, precios competitivos, productos o servicio la relación con el cliente se vuelve mas confiable ?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

11. ¿Considera ud que los supermercados hacen uso de alguna metodología para el desarrollo de nuevos modelos de negocio?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

12. ¿Considera ud que la utilización de tecnología mejorar los procesos empresariales?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

#### VALOR VALOR AGREGADO

13. ¿Conoce usted cual es el valor de negocio del supermercado?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre

14. ¿Considera ud que el uso de tecnología genera valor a la empresa ?

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 A veces
- 4 A menudo
- 5 Siempre