

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR COMERCIAL

DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE COMMERCIAL SECTOR

Jeniffer Robalino¹

Investigador independiente

jevrocat@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0494-1783>

Fecha de recepción: 12-04-2024 / Fecha de aceptación: 28-04-2024 / Fecha de publicación: 01-05-2024

RESUMEN

La transformación digital se ha convertido en un fenómeno importante en el entorno empresarial actual, impulsado por los rápidos avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor. Sin embargo, las empresas del sector minorista enfrentan importantes desafíos de implementación, lo que ha planteado la pregunta de si están realmente preparadas para el cambio. Esta investigación tiene como objetivo evaluar la preparación de las empresas comerciales para adoptar la transformación digital y cómo las tecnologías emergentes pueden mejorar sus operaciones. La metodología utilizada se basa en un estudio cualitativo descriptivo y correlacional, utilizando métodos analítico-síntesis y deductivos. Los resultados indican que la mayoría de las organizaciones se encuentran en medio de la transformación digital; han adoptado algunas técnicas, pero aún luchan por incorporarlas de manera efectiva a sus procesos. Además, se destaca la importancia del cliente en el proceso, así como la gestión de datos como elemento crítico. En conclusión, se determinó que la preparación de las empresas del sector comercial para adoptar la transformación digital constituye un factor decisivo para su éxito futuro, ya que, la aplicación de tecnologías digitales emergentes no solo es viable, sino también esencial para mejorar diversos aspectos operativos de estas organizaciones y fortalecer su competitividad en el mercado global.

Palabras clave

Digital, compañía, eficiencia, tecnología

ABSTRACT

Digital transformation has become a major phenomenon in today's business environment, driven by rapid technological advances and changes in consumer behavior. However, companies in the retail sector face significant implementation challenges, which has raised the question of whether they are truly ready for the change. This research aims to assess the readiness of retail companies to embrace digital transformation and how emerging technologies can improve their operations. The methodology used is based on a descriptive and correlational qualitative study, using analytical-synthesis and deductive methods. The results indicate that most organizations are in the midst of digital transformation; they have adopted some techniques, but still struggle to effectively incorporate them into their processes. In addition, the importance of the customer in the process is highlighted, as well as data management as a critical element. In conclusion, it was determined that the preparation of companies in the commercial sector to adopt digital transformation constitutes a decisive factor for their future success, since the application of emerging digital technologies is not only viable, but also essential to improve various operational aspects of these organizations and strengthen their competitiveness in the global market.

Keywords

Digital, company, efficiency, technology

INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha establecido como un fenómeno de gran trascendencia y relevancia estratégica en el panorama empresarial contemporáneo, impulsando a las organizaciones a adaptarse de manera proactiva y ágil a los acelerados cambios tecnológicos, de mercado y de comportamiento del consumidor, con la finalidad de mantener y fortalecer su competitividad en un entorno cada vez más complejo y exigente.

Antiguamente, las personas se asombraban con las nuevas invenciones tecnológicas como el cine, la radio y el teléfono. Hoy en día, estos avances son comunes e incluso pueden resultar indiferentes para algunos, ya que existen tecnologías que los sustituyen, como los teléfonos celulares, que presentan nuevos modelos con mejores características cada año. Esta constante innovación atrae a los clientes y promueve el desarrollo empresarial, siendo evidente que la adopción de la tecnología es el futuro, y la humanidad ya está viviendo en esa realidad (1).

Este proceso de cambio multidimensional y holístico implica la adopción e integración de nuevas tecnologías disruptivas, la reorganización y optimización de procesos clave, así como la redefinición y reinención de los modelos de negocio tradicionales, todo ello con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y, en última instancia, la posición competitiva de las empresas (2).



Según (1), actualmente, siete de las diez empresas más valiosas del mundo operan bajo un modelo de negocio de plataforma, que consiste en crear comunidades digitales y mercados donde diversos grupos pueden interactuar y realizar transacciones. Compañías como Apple, Google, Amazon y Alibaba han aprovechado este modelo para crecer de manera exponencial y capturar una significativa cuota de mercado frente a las empresas tradicionales reinventando un modelo de negocio que puede transformar cómo se vende o cómo se genera ingresos con ese producto o servicio. Esta reinención también puede implicar cambiar la dinámica de la competencia en la industria o reconfigurar la cadena de valor para lograr una ventaja significativa en eficiencia frente a los competidores.

Por otro lado, (2) destaca que el estudio de la transformación digital ha sido predominantemente abordado dentro de disciplinas específicas como el marketing, la gestión estratégica, los sistemas de información, la innovación y la gestión de operaciones. Sin embargo, diversos autores (3), (4) sugieren que es necesario un enfoque multidisciplinario para discutir la transformación digital, ya que su naturaleza abarca cambios en la estrategia, la organización, las tecnologías, el modelo de negocio y la cultura organizacional.

La competitividad es una de las fuerzas más influyentes en la sociedad, ya que impulsa el crecimiento socioeconómico y es un fenómeno global que afecta tanto a empresas como a países. En la sociedad moderna, se experimenta una intensa competitividad en todas las áreas del conocimiento, lo que obliga a las organizaciones a desarrollar estrategias que ofrezcan un valor agregado a sus productos o servicios, permitiéndoles satisfacer las necesidades de sus clientes más rápidamente que sus competidores (3).

El desarrollo de una estrategia empresarial requiere un gran esfuerzo, y la definición clara de las metas, siendo crucial para destacar en el mundo de los negocios. No obstante, independientemente de lo bien que estén planteadas las metas, sin las herramientas adecuadas, será difícil alcanzar los resultados deseados, y mucho menos obtener ventajas competitivas que permitan sobresalir entre las empresas del sector, ya que, la creación de una posición competitiva ventajosa, resultado de una estrategia empresarial efectiva, está vinculada a la toma de decisiones y busca alcanzar una ventaja superior en comparación con los competidores, intentando desarrollar capacidades distintivas (1).

En las últimas décadas, el crecimiento del comercio global y las inversiones internacionales ha superado el aumento en la producción mundial. La competencia en sectores expuestos al comercio internacional y la inversión extranjera directa podría significar un importante impulso para el desarrollo económico. Para naciones de menor tamaño, la competitividad puede ser crucial para que las compañías superen las restricciones de sus mercados internos limitados y logren su pleno desarrollo (4).



Figura 1. Importancia de la competitividad

Fuente: (4)

Hay cuatro razones principales (ver en la Figura 1) que destacan la necesidad de transformación digital en las empresas:

- a) La reducción de la dependencia de los seres humanos, lo que implica priorizar la digitalización de procesos
- b) La búsqueda de nuevos modelos comerciales, como el auge de las empresas en línea
- c) El cambio de comportamiento del cliente, que ahora prefiere la ropa informal, consume información en línea y trabaja desde casa
- d) Los cambios en la cultura y actitudes de los empleados, incluyendo la implementación de estrategias y modificaciones organizacionales (5).

Sin embargo, en el sector minorista, la implementación de la transformación digital aún enfrenta desafíos para alcanzar el éxito económico y comercial esperado. Este cambio de la venta tradicional a la comercialización digital trae consigo importantes cambios para los clientes, como una mayor cantidad de información al momento de tomar decisiones, dificultades en la retención de clientes, la presencia de competidores de diversos tamaños, una automatización más amplia de los procesos y la necesidad de redefinir las competencias digitales del personal (6).

Por ello, la transformación digital ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años, impulsada por diversos factores como el mercado, los avances tecnológicos, las demandas de los clientes o la necesidad de mejorar la eficiencia empresarial (7). Además, implica la adaptación de las cadenas de valor de todos los sectores económicos al impacto disruptivo originado por el consumidor digital, lo que representa uno de los mayores retos para la competitividad futura a mediano y largo plazo (8).

Los sectores que han aprovechado al máximo las oportunidades de la economía digital son el comercio en línea y las plataformas de redes sociales, que están directamente conectadas con el consumidor final (9). Por ende, el objetivo de la investigación es determinar si las compañías en el sector del comercio están listas para adoptar la transformación digital y si la aplicación de tecnologías digitales emergentes puede ofrecer posibilidades de mejora en todos los aspectos operativos de una empresa, considerando los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar el impacto de la transformación digital en el consumidor.



- b) Evaluar la influencia del proceso operacional en la competitividad de las empresas.
- c) Examinar el impacto del modelo de negocio en la competitividad de las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología de esta investigación sigue un proceso cualitativo estructurado y predecible, diseñado para describir la relación entre variables en un estudio no experimental y de corte transversal. Este enfoque permite observar y analizar las variables sin manipularlas, ofreciendo una visión clara de cómo interactúan en su entorno natural. Se emplearon los métodos analítico-sintético y deductivo para explicar, comprender e implementar los aspectos de la transformación digital en las empresas.

El método analítico-sintético se utilizó para descomponer el fenómeno de la transformación digital en sus componentes más básicos y luego recomponerlo para entender la totalidad del proceso y su impacto. El método deductivo permitió partir de teorías generales sobre la transformación digital y aplicarlas a casos específicos, facilitando una comprensión profunda de los efectos observados.

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que identifica y detalla las características clave de la situación interna y externa de las empresas minoristas, que son el objeto de análisis. Se enfoca en aspectos como la estructura organizativa, las prácticas de gestión, el uso de tecnologías digitales y la interacción con el mercado y los clientes.

Además, es correlacional porque busca establecer la asociación entre variables empíricas, como la adopción de tecnologías digitales, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la competitividad. Este enfoque permite cuantificar la relación entre conceptos y variables independientes, proporcionando una base sólida para entender cómo la transformación digital influye en la competitividad de las empresas.

Se ha recurrido a artículos científicos relacionados con la transformación digital para fundamentar este estudio. El proyecto se dividió en varias etapas: planificación, búsqueda, recopilación, análisis y procesamiento de la información. Durante la fase de planificación, se identificaron los factores clave a investigar, incluyendo variables como la adaptación tecnológica, la innovación, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Además, se consideraron tanto los aspectos positivos como los negativos del impacto de la Transformación Digital en las empresas, evaluando cómo esta puede mejorar la competitividad y al mismo tiempo presentar desafíos.

En la etapa de búsqueda, se exploraron diversas combinaciones de palabras clave, como "Transformación Digital", "competitividad empresarial", "Modelos de transformación digital" y "Tecnologías Emergentes". Esta fase implicó la revisión exhaustiva de la literatura existente, abarcando no solo artículos científicos, sino también informes de la industria, estudios de caso y libros de



autores prominentes en el campo. Este enfoque metodológico permitió una comprensión integral del estado actual de la transformación digital y su impacto en diferentes sectores empresariales.

Variables de estudio

Después de revisar la literatura teórica, se observa que el modelo propuesto por (6) simplifica la investigación al abordar los aspectos cruciales del problema de investigación. Estos aspectos incluyen la falta de innovación, la presencia de promociones por parte de competidores con mejores costos y la necesidad de un cambio cultural dentro de la organización. Estos problemas de estudio están reflejados en las variables señaladas ver en la Figura 2.

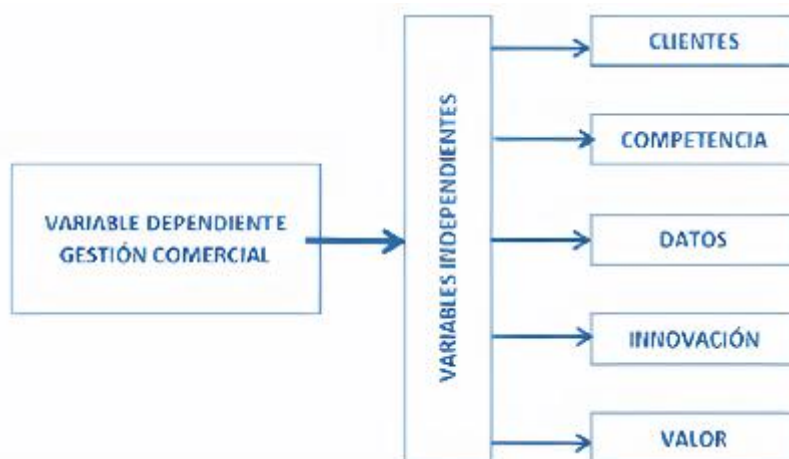


Figura 2. Variables para la investigación

Fuente: (6)

Descripción de las variables independientes aplicadas al estudio

- a) Clientes: Identifica las estrategias empleadas para lograr la fidelización.
- b) Competencia: Evalúa el nivel de conocimiento sobre la competencia, incluyendo habilidades, conocimiento, precios, etc.
- c) Datos: Examina cómo se toman decisiones basadas en los datos generados por las transacciones diarias.
- d) Innovación: Detecta la implementación de nuevas ideas, procesos y conocimientos.
- e) Valor: Mide la capacidad de generar beneficios bajo la estrategia actual.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos revelan que muchas empresas se encuentran en una fase intermedia de su proceso de transformación digital. A pesar de haber adoptado ciertas tecnologías, persisten desafíos en la integración de estas en sus operaciones diarias. La madurez digital, evaluada en función de la adopción de tecnologías avanzadas, integración de sistemas y capacidad de innovación, mostró que aquellas empresas con mayor nivel de madurez son más ágiles en su adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado.



La investigación destaca el papel central del cliente en la transformación digital; se identificó una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y variables como la gestión de datos y la percepción de valor. Un hallazgo crucial del estudio es la importancia de la gestión de datos en la transformación digital, donde las empresas que logran utilizar datos de manera efectiva son capaces de tomar decisiones más informadas, lo que se traduce en un valor tangible para sus clientes, convirtiéndose en un indicador clave de éxito en la era digital.

Las motivaciones detrás de la necesidad de transformación digital se agrupan en cuatro razones principales: la reducción de la dependencia humana, la aparición de nuevos modelos comerciales, cambios en el comportamiento del cliente y la evolución de la cultura y actitudes de los empleados. No obstante, las empresas enfrentan numerosos desafíos en este proceso, incluyendo la saturación de información para los clientes y la intensa competencia tanto de emergentes como de actores establecidos en el mercado (10).

La gestión comercial se presenta como un elemento esencial en la interacción entre la empresa y el mercado, integrando estrategias de prospección, calificación, desarrollo de oportunidades y cierre de ventas. Por ello el presente estudio estableció variables clave que permitieron la medición precisa de indicadores relacionados con la madurez digital de las empresas, llevando a cabo una investigación minuciosa y exhaustiva sobre diversos temas presentes a continuación (11).

Transformación digital y competitividad en los negocios internacionales

La sociedad actual vive en un entorno digital caracterizado por un alto flujo de información y datos, lo que obliga a las empresas a crear negocios que se adapten rápidamente a los cambios para mantener su competitividad en el mercado. Esto representa un cambio en la forma de hacer negocios, ya que, hasta hace dos décadas, las empresas estaban acostumbradas a un consumidor que se adaptaba y conformaba con demoras en el servicio y que realizaba sus compras de manera presencial (12).

Se considera que el avance de la Transformación Digital (TD) ha generado cambios revolucionarios, planteando grandes desafíos para las empresas, que necesitan desarrollar modelos de negocio con un marco claro para competir en el mercado (13). Este proceso ejerce presión sobre las organizaciones, ya que deben adaptarse rápidamente transformando sus operaciones y procesos internos para ajustarse a un entorno en constante cambio(14).

La TD ofrece oportunidades, retos y desafíos que demandan la definición clara de políticas a nivel nacional, así como la integración global para establecer acuerdos internacionales coordinados. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Transformación Digital también ha generado problemas de política internacional relacionados con el acceso a herramientas digitales, ciberseguridad, privacidad y protección de datos, propiedad intelectual, noticias falsas, el futuro del trabajo, inteligencia artificial (IA) y la automatización de la producción(15).



La gestión comercial y sus componentes en el proceso

Se despliega entre la empresa y el mercado, buscando una comprensión profunda de la relación entre el producto, el cliente y el mercado. Su alcance no se limita únicamente a la comprensión del producto y el servicio, sino que también implica comprender al cliente final y establecer políticas internas para la implementación de estrategias de venta. Estas estrategias incluyen:

- a) Prospección, que implica la identificación de posibles clientes a través de diversas actividades como llamadas en frío, correos electrónicos y redes sociales, con el objetivo de contactar a individuos desconocidos.
- b) Calificación, que consiste en conversaciones iniciales destinadas a filtrar a los clientes genuinamente interesados y determinar oportunidades calificadas mediante un proceso metodológico.
- c) Desarrollo de oportunidades avanzadas, que son discusiones con oportunidades previamente calificadas.
- d) Cierre, que son los pasos finales para negociar y concluir un acuerdo, convirtiendo a los interesados en clientes que adquieren o utilizan los productos o servicios ofrecidos por la empresa (16).

Los datos, innovación y su relación con la transformación digital

Las limitaciones de la época anterior a la digitalización han sido superadas, dando lugar a la creación de nuevos modelos de negocio a partir de la transformación digital de las organizaciones y la introducción de tecnologías innovadoras que han alterado nuestra forma de conectar.

Este cambio ha generado un valor añadido para los clientes y ha dado origen a nuevos productos, estableciendo así una relación bidireccional entre empresas y consumidores. Las tecnologías digitales han modificado la percepción de la competencia, extendiendo su alcance más allá de la industria específica hacia otros sectores (17).

Esto es posible gracias a la recopilación de datos provenientes de cada interacción, conversación o proceso tanto dentro como fuera de las empresas, convirtiéndose en un recurso esencial para todos los departamentos y en un activo estratégico para cualquier negocio, generando así un nuevo valor (16).

Modelos de transformación digital

Las empresas requieren sistemas informáticos para mantenerse competitivas y exitosas en el contexto globalizado actual. Sin embargo, uno de cada cuatro proyectos de contratación falla en la entrega debido a factores como la rotación de personal y los tiempos de desarrollo. Para lograr eficiencia y controlar los diferentes departamentos, es necesario agilizar los procesos, lo que también facilita la toma de decisiones (6).



Tabla 1. Tabla comparativa de modelos aplicables en la investigación

Año	2011	2014	2016	2016
Autor	MIT Center for digital business & Capgemini Consulting	Genís Roca RocaSalvatella	David L. Rogers	Joana Sánchez INCIPY
Aspectos	Modelo basado en entrevistas a empresas que migran a la transformación digital	Modelo basado en experiencia por los años de actividad, en múltiples sectores y países	Modelo basado en una visión más estratégica a nivel organizacional	Estudio de Incipy basado en los modelos de gobierno y equipos de trabajos.
Fuente	Digital transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations	Informe de madurez digital de los directivos del Perú	The Digital Transformation: Playbook	Transformación e Innovación Digital

Fuente: (6)

Modelo de transformación digital: estudio MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting

El modelo de transformación digital se centra en comprender cómo la tecnología digital y los datos omnipresentes transforman las grandes empresas a través de tres pilares fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y el modelo de negocio (6).

Modelo de transformación digital: RocaSalvatella

Es un proceso que incorpora nuevas tecnologías, involucrando a un número creciente de personas y dispositivos en el vasto flujo de datos e interacciones que conforman la internet actual en todas las áreas de la empresa. Este proceso busca cambiar y mejorar radicalmente el alcance y el rendimiento, redefiniendo los puntos de contacto, los procesos y el modelo de negocio, destacándose puntos significativos que las empresas deben considerar para enfrentar el desafío digital, basándose en seis ejes de impacto transversal: visión estratégica, procesos, puntos de contacto con el cliente, cultura organizacional, diseño de servicio y modelo de negocio (17).

Modelo de transformación digital: estudio de David L. Rogers

La transformación digital no consiste únicamente en actualizar la tecnología, sino en mejorar el pensamiento estratégico. Es crucial entender que los clientes forman parte de una red, que la competencia proviene de plataformas digitales en lugar de productos, que los datos deben considerarse un activo estratégico y que la innovación debe impulsarse mediante pequeños experimentos y



nuevos enfoques para aumentar el valor. Estas consideraciones se enmarcan en cinco dominios estratégicos: clientes, competencia, datos, innovación, valor (6).

Modelo de transformación digital: INCIPY

La transformación no se limita a la modernización tecnológica, sino que implica una evolución en el pensamiento estratégico. Es fundamental reconocer que los clientes son nodos dentro de una red interconectada, que la competencia emerge de ecosistemas digitales en lugar de productos individuales, que los datos deben ser valorados como activos estratégicos y que la innovación debe ser fomentada a través de experimentos iterativos y enfoques novedosos para maximizar el valor.

Estas consideraciones se enmarcan en cinco dominios estratégicos. Los ejes clave del modelo INCIPY representan los principales impulsores que las empresas deben considerar en su estrategia digital. La visión y el liderazgo determinan quién liderará y cómo se implementarán las iniciativas de transformación digital. La experiencia del cliente se enfoca en rediseñar la interacción con ellos, creando una experiencia nueva y más tangible en los procesos que impactan significativamente los resultados. Finalmente, las empresas están transformando su forma de operar, así como la manera en que crean y entregan valor al cliente (18).

Implicaciones de la transformación digital en las organizaciones

Las empresas convencionales han sido eclipsadas por las emergentes empresas digitales de rápido crecimiento, lo que ha resultado en dificultades para ellas. Los líderes empresariales han tomado conciencia de que la forma en que aborden los desafíos de la transformación digital será crucial para el destino futuro de sus empresas. Los diversos cambios asociados con la transformación digital presentan a las empresas una serie de dificultades significativas, que no solo son de índole interna, sino también externa.

A nivel externo, las organizaciones se ven confrontadas con numerosas dificultades, entre ellas la proliferación de diversas tecnologías que, en muchos casos, se entrelazan, lo cual complica aún más la planificación estratégica en este ámbito.

Por otro lado, las empresas deben lidiar con una serie de cambios en el mercado, influenciados por el comportamiento y las expectativas en constante evolución de los consumidores, así como por la creciente presencia de competidores digitales. Ante estos desafíos, las organizaciones necesitan desarrollar respuestas estratégicas sólidas para adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado y del entorno (19).

En el contexto de la transformación digital, los cambios en la estructura organizativa también tienen un impacto significativo en los individuos: los empleados deben asumir responsabilidades que anteriormente no estaban dentro de su ámbito laboral. A medida que las tecnologías digitales introducen nuevas formas de realizar tareas, surge la cuestión sobre la importancia de



desarrollar las habilidades de los trabajadores actuales y las habilidades necesarias para los futuros miembros de la fuerza laboral digital. En lugar de eliminar la necesidad de que las organizaciones dependan del capital humano, la transformación digital exige que los empleados recurran más a sus habilidades analíticas para resolver problemas organizativos cada vez más complejos. Por lo tanto, es esencial proporcionar apoyo y orientación a los empleados durante este proceso de transición (20).

La rueda de la estrategia competitiva

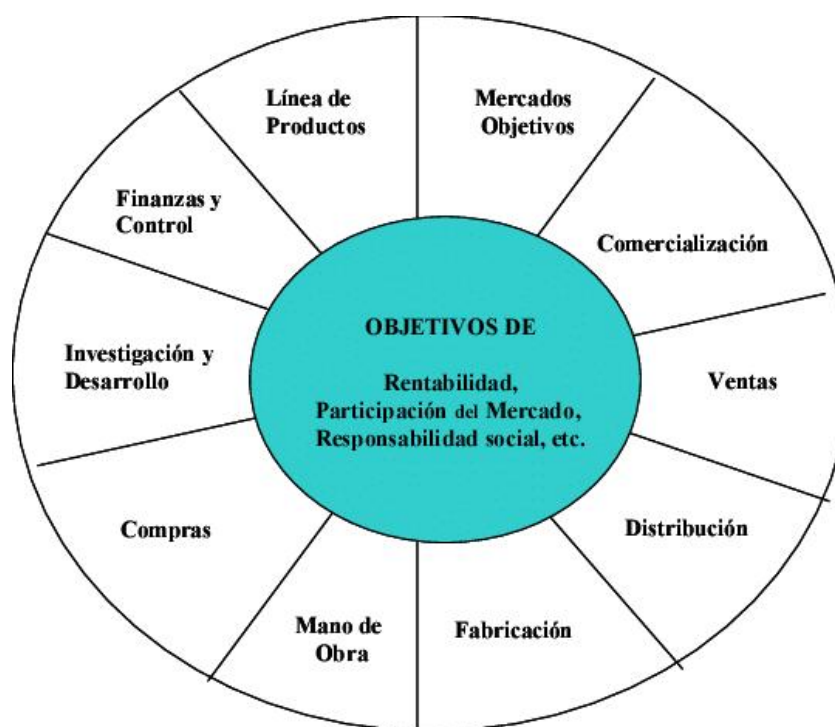


Figura 3. La rueda de la estrategia competitiva

Fuente: (3)

La grafica facilita la identificación de todos los componentes que componen la estrategia, y si se maneja de manera efectiva, puede resultar en la obtención de una característica percibida como única e incomparable por parte del mercado.

En vista de esta situación, es crucial considerar todos los aspectos que constituyen la estrategia empresarial y examinar aquellos que podrían ser fácilmente copiados o imitados por la competencia, algunos de los cuales ya se observan en los productos o servicios disponibles en el mercado. Por lo tanto, es fundamental abordar otros aspectos, seleccionando aquellos que sirven como puntos de diferenciación y que añaden valor al producto. Estos elementos deben ser percibidos positivamente por el consumidor, con el objetivo de asegurar una posición destacada en su percepción (3).

Factores que afectan la competitividad de las empresas



Consecuentemente (3), argumenta que la competitividad se evalúa utilizando varios indicadores, como las instalaciones físicas de la empresa, la organización de los procesos de producción, los sistemas de incentivos y los métodos de pago basados en resultados, los cuales tienen un impacto significativo. Sin embargo, en contraposición a esta opinión, (3) sostiene que la competitividad es un concepto relativo y los factores que la definen, así como su forma de medirla, pueden variar dependiendo de las variables que se consideren como referencia.

El entorno empresarial es un aspecto fundamental y extenso que engloba diversas fuerzas sociales y económicas. Estas fuerzas deben ser examinadas ya que, de una forma u otra, afectan a todas las empresas. Por lo tanto, no se puede evaluar a todas las industrias de la misma manera, ya que el mercado y las características de sus productos o servicios requieren considerar ciertos elementos estratégicos como criterios de medición.

Estos elementos, a su vez, van a determinar la interacción entre unas empresas y otras. Hay elementos que pueden representar una amenaza para la competitividad de las empresas. Esto demanda que las estrategias de acción y los procedimientos de gestión se dirijan a reducir los riesgos y las amenazas que podrían tener un impacto significativo en la disponibilidad de suministros, como escasez o retrasos, así como otros eventos, estos eventos pueden generar costos a corto plazo en las ventas y causar daños a la satisfacción del cliente a largo plazo (3).

El capital humano como elemento clave

Sin duda, la infraestructura tecnológica de una organización es crucial para facilitar una transformación digital rápida. No obstante, el factor fundamental para lograr este proceso recae en el capital humano. Los empleados constituyen el recurso principal que contribuirá a superar los nuevos desafíos de las empresas, revitalizando así sus métodos de organización y funcionamiento.

Según una investigación llevada a cabo por everis, en México, el 60% de las empresas enfrentan dificultades para reclutar y desarrollar talento con habilidades digitales (21).

Una de las principales demandas del nuevo entorno digital para mejorar la competitividad empresarial es la necesidad de adaptar los perfiles de los empleados a las competencias requeridas. Además de la evidente adaptación a las herramientas tecnológicas en constante desarrollo, como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización, otras habilidades esenciales que influirán en la evolución de las empresas incluyen el liderazgo, la influencia social, la creatividad, la originalidad y el pensamiento crítico y analítico (21).

Se espera que el 65% de las organizaciones presencien una transformación significativa en las habilidades y competencias del personal para abordar la transformación digital. Para mejorar las capacidades de la empresa y adaptarse continuamente a un entorno altamente competitivo, es crucial considerar tres aspectos clave en la estrategia:



- a) Reentrenar a los empleados según las necesidades específicas de la empresa, el sector y el entorno. Estas capacitaciones pueden llevarse a cabo de forma remota mediante tecnologías como el e-learning.
- b) Identificar las tareas que pueden ser automatizadas para liberar el tiempo del personal y permitirles enfocarse en actividades de mayor valor.
- c) Implementar un entrenamiento "on the go", proporcionando capacitación a los empleados conforme surjan nuevas demandas relacionadas con sus funciones diarias (14).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el estudio revelan que una gran cantidad de empresas se encuentra en una fase intermedia de su proceso de transformación digital. Si bien han adoptado ciertas tecnologías, persisten desafíos significativos en la integración de estas innovaciones en sus operaciones cotidianas. Este hallazgo se alinea con lo reportado por (22), quienes señalan que la transformación digital no se trata únicamente de actualizar la infraestructura tecnológica, sino de llevar a cabo una profunda mejora en el pensamiento estratégico y la reconfiguración de los modelos de negocio vigentes.

La investigación subraya el papel preponderante que juega el cliente en este proceso de cambio organizacional. Se identificó una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y variables clave como la gestión efectiva de datos y la percepción de valor por parte de los consumidores. Este hallazgo respalda lo planteado por (23), quien enfatiza la importancia de rediseñar la experiencia del cliente como uno de los ejes medulares en la estrategia de transformación digital.

Un aspecto crucial que emerge del estudio es la relevancia crítica que adquiere la gestión de datos en el contexto de la transformación digital. Se encontró que aquellas empresas capaces de utilizar de manera eficiente la información recopilada logran tomar decisiones más fundamentadas, lo que se traduce en un valor tangible y diferenciador para sus clientes.

Este hallazgo respalda lo expuesto por (19), quien considera a los datos como un activo estratégico fundamental en la era digital. Asimismo, el modelo de transformación digital propuesto por el MIT Center for Digital Business y Capgemini Consulting también destaca la importancia de los datos y los procesos operativos como pilares fundamentales de la transformación.

Por otro lado, el estudio identifica cuatro razones principales que impulsan la apremiante necesidad de transformación digital en las empresas: la reducción de la dependencia humana, la aparición de nuevos modelos de negocio, los cambios en el comportamiento y las expectativas de los clientes, así como la evolución de la cultura organizacional y las actitudes de los empleados. Estos hallazgos encuentran respaldo en la literatura existente, donde diversos autores (22), (21), señalan que la transformación digital implica no solo la modernización tecnológica, sino también cambios profundos en la estrategia, la estructura organizativa, el modelo de negocio y la cultura de la organización.



No obstante, las empresas enfrentan numerosos desafíos en este proceso de transformación, entre ellos la saturación de información que afecta a los clientes y la intensa competencia, tanto de actores emergentes como de competidores ya establecidos en el mercado. Estos retos coinciden con lo expuesto por (24), quien destaca que la transformación digital conlleva dificultades a nivel externo, como la proliferación de tecnologías y los cambios en el comportamiento del consumidor, así como a nivel interno, en términos de la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias en los empleados.

Además, se considera que actualmente las empresas gestionan sus procesos de producción siguiendo sus políticas internas y la capacidad de los responsables de producción. Es relevante destacar que estas empresas están interesadas en optimizar sus actividades operativas para aumentar su competitividad. Esto implica que elementos clave para implementar la mejora continua incluyen la automatización total o parcial de los procesos de producción mediante la integración de software o la implementación de tecnologías especializadas en los equipos o sistemas productivos.

Según (25), la confiabilidad de estos procesos se logra a través del control de los registros generados naturalmente durante las actividades operativas y el control administrativo, respaldado por documentación que permite la supervisión del proceso y proporciona datos sobre productividad, indicadores de calidad, cartas de control de procesos y planes maestros de producción.

Finalmente, en la integración de mejoras tecnológicas en los procesos, es fundamental que los equipos o sistemas de trabajo sean capaces de adaptarse a las necesidades específicas de la empresa y del proceso, ya que esto puede lograrse a través de software, programas de automatización de procesos, y la implementación de dispositivos que previenen errores humanos, como sensores y herramientas que mejoran la seguridad operativa del proceso productivo.

CONCLUSIONES

Se determinó que la preparación de las compañías del sector del comercio para adoptar la transformación digital es un factor crítico para su éxito futuro. La aplicación de tecnologías digitales emergentes no solo es viable, sino también esencial para mejorar diversos aspectos operativos de las empresas.

A través de un análisis exhaustivo de la disposición y capacidad de estas compañías, se ha evidenciado que aquellas que invierten en herramientas digitales y adoptan una mentalidad de innovación están mejor posicionadas para aumentar su eficiencia, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su competitividad en el mercado global. Por lo tanto, es imperativo que las empresas en el sector del comercio no solo se preparen para la transformación digital, sino que también la consideren como una estrategia central para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Se analizó que la expansión de la transformación digital ha llevado a muchas organizaciones a adoptarla como una estrategia de crecimiento. Sin embargo, en el sector minorista, su implementación enfrenta desafíos económicos y comerciales. El cambio de la venta tradicional a la digital implica mayores demandas de información para los consumidores, dificultades en la retención de consumidores, además de la presencia de competidores diversos.

Se evaluó que la influencia del proceso operacional está en: la digitalización de procesos, la adopción de nuevos modelos comerciales, y la adaptación al cambiante comportamiento del cliente son cruciales para las empresas modernas. Priorizar tecnologías como RPA y la automatización del internet reduce la dependencia humana y mejora la eficiencia. Las empresas en línea han prosperado frente a las tradicionales debido a su capacidad para adaptarse a interrupciones en las cadenas de suministro. Además, comprender y responder a las nuevas preferencias de los clientes.

Se examinó que un modelo de negocio bien definido y adaptado a las demandas del entorno digital y globalizado puede mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y ofrecer un valor superior a los clientes. Al mismo tiempo, permite a las empresas responder ágilmente a los cambios del mercado y superar a la competencia, consolidando su posición y asegurando su sostenibilidad a largo plazo, es por eso que en esta investigación se propuso y modelos: MIT Center for digital business & Capgemini Consulting, Genís Roca RocaSalvatella, David L. Rogers, INCIPY.

DECLARACIÓN DE INTERÉS

Declaro que no existen conflictos de intereses financieros ni personales que puedan distorsionar el proceso investigativo o influir de manera inapropiada en los resultados obtenidos.

Esta declaración se realiza con el propósito de asegurar la objetividad y la imparcialidad en el desarrollo de la investigación, así como para mantener la integridad académica en todas las etapas del proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luyo RP. La transformación digital como factor de competitividad empresarial [Internet]. Lima; 2020 ene. Disponible en: <https://innovator.news/the-platform->
2. Galindo Rodríguez OA. Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. Revista Perspectiva Empresarial. 2021;7(2):3–6.
3. Díaz Muñoz GA, Quintana Lombeida MD, Fierro Mosquera DG. La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. INNOVA Research Journal. 2021;6(1):145–61.
4. Labarca N. Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia Año. 2007;13(2):158–84.



5. Díaz Muñoz GA, Quintana Lombeida MD, Fierro Mosquera DG. La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*. 2021;6(1):145–61.
6. Valencia T, Townsend Valencia J, Figueroa Filián J. Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales [Internet]. Vol. 10. 2022. Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/515>
7. Peña Cinthya Vanessa C, General Rumiñahui AS, Sangolquí-Ecuador Lincango Ñacata Johanna Andrea N, Sangolquí-Ecuador Taco Gualotuña Josseline Carolina N. ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES STUDY OF THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS. 2019;718–31.
8. Estay-Niculcar CA, Fernandez J. Transformación Digital: variables de capacidad digital organizacional y empresarial y aspectos claves para el cambio. Disponible en: <https://escueladeempresas.usfq.edu.ec/publicaciones/articulos-publicaciones/>
9. Sánchez Soto MA, Camacho Tovar GL, Guerrero Haro ES, Galarza Ramírez CM. Estrategia de transformación digital para fortalecer el desempeño docente. *Revista Científica UISRAEL*. 2021;8(1e):67–76.
10. Estay-Niculcar C. Transformación Digital (1a parte) on the edge. 2020; Coloquio-UJED-TD-y-Postmodernidad-20201125-2.
11. Verhoef PC, Broekhuizen T, Bart Y, Bhattacharya A, Qi Dong J, Fabian N, et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *J Bus Res*. 2021;122:889–901.
12. Avellaneda Avellaneda ZJ, Valencia Quintero FA, Suárez Lozano IF. Transformación digital en los negocios internacionales. En: *Análisis de la Implementación de la Transformación Digital en las PYMES Manufactureras*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero / Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S.; 2021. p. 52–73.
13. Morales Pulido MI, Velázquez Ugalde L. La transformación digital como herramienta para la innovación en una PyME de seguridad tecnológica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. 2023;4(2).
14. Mosquera G, Espinoza L, Chancay jovanny. Transformación digital e innovación. Vol. 166, *Revista de Obras Publicas*. Colegio de Ingenieros de Caminos Canales y Puertos; 2019. p. 36–9.
15. Medina Chicaiza P, Chango Guanoluisa M, Cobos MC, Toscano DG. Digital transformation in companies: a conceptual review. N° CININGEC II [Internet]. 2022;7:2022. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
16. Souto L. CAPITAL HUMANO. REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE LA ECONOMÍA POLÍTICA. 2015;147–59.
17. Iván I, Segura C, Manuel J, Calderón A. Palabras clave: Cartas de control, Mejora docente. *No Especial*. 2015;31:372–7.
18. Del Rocío N, Peñafiel T. EL CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO ENFOCADO AL CONOCIMIENTO
19. Forbes. El capital humano será clave para la transformación digital. 2020. Recuperado el 5 de junio del 2024. Disponible en:



- <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-capital-humano-sera-clave-para-la-transformacion-digital/>
20. Alonso, V. Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. 2010. Argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 19, núm. 2, marzo, 2010, 201-220.
 21. Proaño-M. Digitalización en Ecuador: Prespectiva de negocios y empresas. Revista DOXA ITQ. 2022;2(1):003.
 22. Chihua Puzari KM, Ramirez Chavez C. Transformación digital y competitividad empresarial en el sector comercial [Internet]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); 2024 [citado el 25 de septiembre de 2024]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10757/667777>
 23. Véliz Tamayo J, Townsend Valencia J, Aguirre González D, Vallejo C, Mosquera Rodríguez X, Viteri Guzmán G, Cedeño Troya F. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Guayacanes 520 y Calle Quinta, Urdesa Central, Guayaquil - Ecuador. PBX.: +593 4 6052450. uteg.edu.ec; 2021 dic.
 24. Pérez Luyo R. La transformación digital como factor de competitividad empresarial [Internet]. RPP Noticias. 2020 ene 24 [citado 2024 sep 25]. Disponible en: <https://rpp.pe/columnistas/ricardoperezluyo/la-transformaciondigital-como-factor-de-competitividad-empresarial-noticia-1241280>
 25. Medina Chicaiza P, Chango Guanoluisa M, Cobos MC, Toscano DG. Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual [Internet]. Digital transformation in companies: a conceptual review. 2022 [citado el 21 de noviembre de 2022]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>

