



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Empresa Pública Municipal para la Gestión
de la **Innovación y Competitividad**, EP.



¿Qué recursos deberían contemplarse para implementar la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil?

- Maximiliano Bolívar Pérez-Cepeda, *Observatorio Empresarial* – UCSG
- María Auxiliadora Guzmán Segovia, *Decana FCEAE* – UCSG
- Roberto García Vacacela, *Director del SINDE* – UCSG
- Gerson Sopó Montero, *Coordinador HUB 58* – UCSG
- David Ponce Aguilar, *Dirección de Transformación Digital* – EPICO, EP.
- Jorge Ullauri Segarra, *Dirección de Competitividad* – EPICO, EP.

PÉREZ-CEPEDA, M.¹; GUZMÁN SEGOVIA, M.²; GARCÍA VACACELA, R.³; SOPÓ MONTERO, G.⁴; PONCE AGUILAR, D. ⁵; ULLAURI SEGARRA, J.⁶

- 1 Observatorio Empresarial – UCSG maximiliano.perez@cu.ucsg.edu.ec
- 2 Decana FCEAE – UCSG maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec
- 3 Director del SINDE – UCSG roberto.garcia@cu.ucsg.edu.ec
- 4 Coordinador HUB 58 – UCSG gerson.sopo@cu.ucsg.edu.ec
- 5 Dirección de Transformación Digital – ÉPICO, EP. david.ponce@epico.gob.ec
- 6 Dirección de Competitividad – ÉPICO, EP. jorge.ullauri@epico.gob.ec

Se puede apreciar a nivel mundial que la transformación digital se ha convertido en uno de los desafíos que enfrentan las empresas que participan en los diversos sectores (ejemplo: servicios generales, construcción, comercio, entre otras) del mercado productivo ya sean estas grandes, medianas o pequeñas. Además, se logra vislumbrar que es imperante para las empresas instaurar nuevas tecnologías, procesos y métodos enfocados en generar valor agregado hacia el entorno donde se desenvuelven, y, por consiguiente, convertirse en organizaciones más competitivas dentro del segmento de la industria en la cual participan, así como también, ser aporte significativo en el crecimiento de los pueblos. Por ello, se torna preponderante que las empresas posean una capacidad de adaptabilidad dentro del mercado donde comercializan e interactúan simultáneamente con diferentes actores (personas naturales y/o jurídicas) que son de interés y base fundamental para una empresa, siendo estos actores quienes permiten el completo funcionamiento empresarial. Entonces, se puede deducir que la falta de adaptabilidad de las empresas en los diferentes escenarios u acontecimientos como por ejemplo la pandemia COVID-19, guerra entre Rusia y Ucrania, entre otros, conlleva a que las empresas de cualquier índole corran el riesgo de estancarse, o más aún, dejar de ser competitivos, para posteriormente sucumbir y desaparecer del mercado.

Referente a la adaptabilidad, se puede colegir que el ser humano tiene un rol significativo dentro de las empresas. Oportuno indicar que este criterio tiene congruencia con lo expresado por Fenech et al. (2019) cuando manifestaron que el capital humano juega un papel importante en la transformación digital de las organizaciones. Bajo ese mismo criterio Polyanin et al. (2019) expusieron que en las organizaciones empresariales el capital humano embebido de competencias y habilida-

des específicas es un condicionante para la transformación digital. Mientras que Baslyman (2022) aclaró que el proceso de cambio para una empresa enfocada en la transformación digital comienza con la formación de un equipo de personas que incluya a la alta gerencia y ejecutivos; luego, se deben identificar objetivos y nuevas estrategias para priorizar la implementación de las iniciativas digitales. En este punto es necesario acotar que la transformación digital dentro de una empresa se define como un cambio organizacional hacia grandes plataformas de datos, nube, dispositivos móviles y redes sociales en respuesta a un panorama de mercado cambiante (Ghi et al., 2022), y añadieron, la transformación digital requiere que las empresas tengan habilidades digitales y recursos de gestión digital. Recursos como, plataformas digitales que estén conformadas por análisis de *big data*, nube, redes sociales, plataformas móviles y soluciones inteligentes, las cuales permitan promover, modificar y actualizar los modelos comerciales, como también, proponer estrategias de reinversión para las organizaciones (Pagani, 2013).

Referente a la transformación digital, Nambisan et al. (2019) indicaron que ha abierto muchas oportunidades para la innovación y el emprendimiento. Pero Allaoui et al. (2019) fueron enfáticos cuando expresaron que la transformación digital se refiere a la utilización de tecnologías disruptivas para transformar el negocio digitalmente, es decir, para optimizar los servicios y productos proporcionados, sostener el crecimiento económico y mejorar la experiencia del usuario. En este punto es importante aludir a Mithas et al. (2005) cuando dijeron que a medida que aumenta la transformación digital, las empresas pueden lograr mejores ofertas para los clientes, una mayor satisfacción del cliente y costos de ventas reducidos. Además, Alavi y Habel (2021) mencionaron que la transformación digital de las organizaciones es

una fuerza omnipresente que cambia fundamentalmente a las empresas y, de hecho, a la sociedad en su conjunto, pero es imperioso destacar que en este caminar los esfuerzos de transformación digital rara vez fallan por cuestiones tecnológicas, sino por la falta de gestión efectiva del factor humano por parte de las empresas. En este punto es necesario especificar que la transformación digital dependerá de cada tipo de industria; especialmente sectores como ingeniería y tecnología de la información las cuales requieren una transformación digital más fuerte que otras (Ghi et al., 2022). Siendo así, se puede concordar con lo expresado por Baslyman (2022) cuando exteriorizaron que la transformación digital es una transformación única que experimentan las organizaciones, ya que depende de comprender el papel de los datos y las tecnologías disponibles, que traen cambios drásticos a la estructura y las capacidades de una organización. Importante mencionar que las pequeñas y medianas empresas se transforman digitalmente a través de: (a) apoyo de proveedores de servicios de plataformas digitales; (b) innovación en la conciencia gerencial; (c) desarrollo del capital social de los gerentes; (d) desarrollo del equipo de ventas; y (e) desarrollo de la capacidad organizacional (Li et al., 2018). Por consiguiente, se puede decir que a través de la transformación digital, las organizaciones pueden integrar la tecnología digital en muchos aspectos de sus operaciones y también atraer clientes (Aral & Weill, 2007). Por tanto, se puede concluir que las organizaciones como las pymes implementan la transformación digital para impulsar la innovación del modelo de negocio y mejorar el rendimiento (Bouwman et al., 2019).

En lo concerniente a las organizaciones, es necesario mencionar que, como parte de los requisitos para que las empresas puedan operar comercialmente y estar en capacidad de efectuar una variedad de transacciones ya sean en el mercado local, regional o global, muchas de ellas deben estar registradas formalmente en las diversas instituciones estatales o privadas del país de residencia. En Ecuador, una de las instituciones donde se encuentran registradas las empresas es en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPER CIAS.). Pertinente tomar la leyenda que se despliega en el portal WEB de la SUPER CIAS. cuando se enuncia: “La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley”. Entonces, se logra determinar que un gran número de empresas que realizan transacciones comerciales en el Ecuador se encuentran registradas en la SUPER CIAS. Por ende, se colige que en esta institución están registradas las empresas domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, las cuales aproximadamente fluctúan entre 70.000 y 80.000 (SUPER CIAS 2022).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con lo expresado anteriormente sobre: (a) transformación digital; (b) adaptabilidad; y (c) organizaciones; se puede inferir que esas tres variables tienen un papel importante dentro del crecimiento de las empresas. Por tal motivo, se vuelve significativo conocer el criterio de los funcionarios que pertenecen a diferentes tipos de organizaciones, para de esta manera, tener un panorama holístico de cómo discurre el tema concerniente a la transformación digital. Con base a lo indicado, se plantea el problema de la siguiente manera: ¿Qué recursos deberían contemplarse para implementar la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil?

Entonces, con base al planteamiento del problema, el presente estudio tiene como objetivo develar los recursos que deberían contemplarse para implementar la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil. Para dicho efecto, se realizó una encuesta (Anexo 1 – Instrumento) donde se obtuvo 371 respuestas de empresas domiciliadas en Guayaquil, además, se utilizó Google Forms para el diseño del instrumento. Importante indicar que, las 371 empresas cumplen con lo estipulado en el muestreo probabilístico aleatorio. Y por otra parte, no hubo una definición de la población basada en su representatividad sino en la disponibilidad de los datos (Benzaquen-De las Casas & Pérez-Cepeda, 2016).

El presente documento está distribuido de la siguiente manera: Introducción, donde se aborda de manera general lo relacionado a adaptabilidad, organizaciones y transformación digital. Posteriormente se presenta la metodología que se utilizó para el presente estudio. De ahí, se muestran los resultados que se derivan de la tabulación de las encuestas. Al final, se presentan las conclusiones.

METODOLOGÍA

En el presente estudio se analiza las empresas domiciliadas en Guayaquil y se las compara con la “Encuesta de Transformación Digital” (PAD – RTM, 2020) (ver <https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2021/01/Encuesta-TD-2020.pdf>). Por otra parte, para realizar el estudio se consideró la base de datos de las empresas registradas en el la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPER CIAS.) año 2022, las cuales fluctúan entre 70.000 y 80.000. La encuesta se desarrolló utilizando Google Forms y se administraron las encuestas vía mail a las 80.000 empresas, de las cuales se recibió respuesta efectiva 371 empresas (aunque el cálculo de la muestra indica 368). El criterio de selección se focalizó en las empresas domiciliadas en la ciudad de Guayaquil. Cabe indicar que, no hubo una definición de la población basada en su representatividad sino en la disponibilidad de los datos (Benzaquen-De las Casas & Pérez-Cepeda, 2016).

La obtención del tamaño de la muestra se realizó en base a la población mencionada con un intervalo de

confianza de 95% y un margen de error aproximado de 5.10%, lo que nos da un total de 368 empresas, pero se recibieron respuestas de 371 empresas. La selección de la muestra se llevó a cabo usando un muestreo probabilístico aleatorio y para calcular el tamaño de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times (\alpha_c \times 0.5)^2}{1 + (e^2 \times (N-1))}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra;

N: Tamaño de la población (80.000 empresas);

c: Valor correspondiente a la distribución de Gauss (1.96 para un intervalo de confianza de 95%); y

e: Margen de error permitido (5.10%).

RESULTADOS

Con el propósito de presentar los hallazgos del presente estudio, se abordará cada una de las preguntas que fueron parte del instrumento de investigación (Anexo 1).

¿A QUÉ SECTOR/INDUSTRIA PERTENECE SU EMPRESA?

La Figura 1 muestra de manera detallada los diferentes sectores de la industria que han participado en el estudio. Se aprecia que el 21,6% pertenecen al sector de servicios profesionales, 15,9% a otros sectores, 12,1% al comercio retail, 11,6% tecnología y comunicaciones, siendo estos los más significativos por su densidad. Pero, tomando como base toda la composición de los sectores/industrias que han participado del estudio, se puede inferir que la participación de las empresas domiciliadas en la ciudad de Guayaquil está constituida por una gama variada de empresas que convergen en los diferentes segmentos del mercado. Por tanto, se puede deducir que la actividad comercial en la ciudad de Guayaquil es importante para la generación de negocios/empleo, e ingresos económicos para empresas públicas y privadas. Es decir, la participación de las empresas domiciliadas en Guayaquil son aporte sustantivo al crecimiento del país.

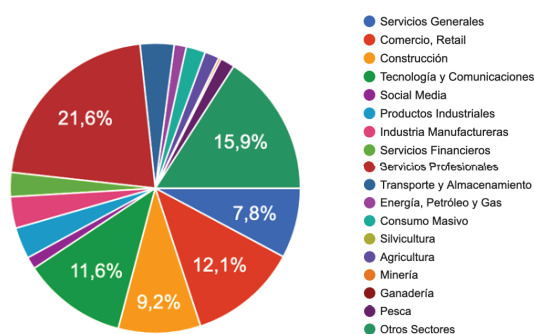


FIGURA 1. Sector/industria pertenece su empresa.

¿CUÁNTO TIEMPO TIENE SU EMPRESA EN EL MERCADO?

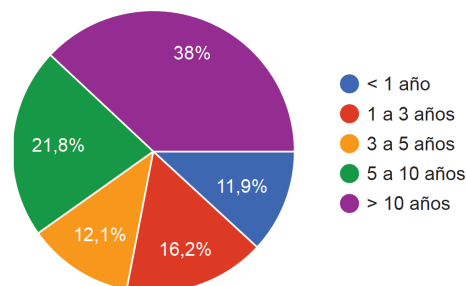


FIGURA 2. Tiempo que tiene su empresa en el mercado.

En la Figura 2, se aprecia que el 38% tienen más diez años participando en el mercado, seguida del 21,8% que se encuentran entre diez y cinco años, mientras que, de uno a tres años son el 16,2%. Así también se puede observar, menor a un año es el 11,9% versus el 12,1% de tres a cinco años. Dicha información permite colegir que existen empresas cuyo giro de negocio o la implementación de estrategias comerciales les han permitido seguir operando en el mercado. Vale destacar el 16,2% de empresas menores a un año, lo cual indica que existen empresas que están formalizándose y/o que han encontrado un nicho de negocio para engrosar el aparato productivo de Guayaquil.

¿CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA?

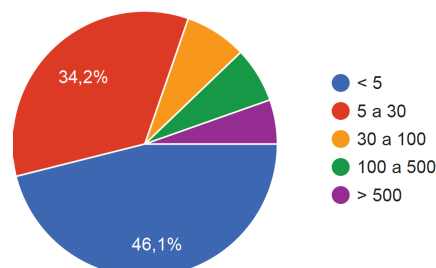


FIGURA 3. Con cuántos empleados cuenta su empresa.

En La Figura 3, se puede observar que el 46,1% de las empresas tienen enrolados menos de cinco empleados, seguido del 34,2% que corresponde de cinco a 30 empleados. Vale destacar que, los otros porcentajes se encuentran menos del 10%, es decir, que cada uno de ellos fluctúan entre 28 y 20 empleados. Siendo así, se puede indicar que el enrolamiento de empleados dentro de las empresas es mínimo, naturalmente, a través de estas cifras no se puede determinar si el número de empleados con los cuales cuenta cada empresa es el óptimo o no para el funcionamiento y productividad de las empresas que conforman los diferentes sectores/industrias domiciliadas en Guayaquil.

¿CUÁL ES SU TIPO DE EMPRESA?

La Figura 4 presenta que el 90,6% de las empresas que participan en el estudio corresponden a empresas privadas nacionales, mientras que, los otros tipos de empresas oscilan en entre el 1% y 5%. Dicho resultado permite pensar que, el entorno empresarial de Guayaquil está constituido por empresas cuya matriz o centro de operaciones está radicado en esta ciudad, más, no se puede precisar si es por estrategia comercial, administrativos, logísticos u otros.

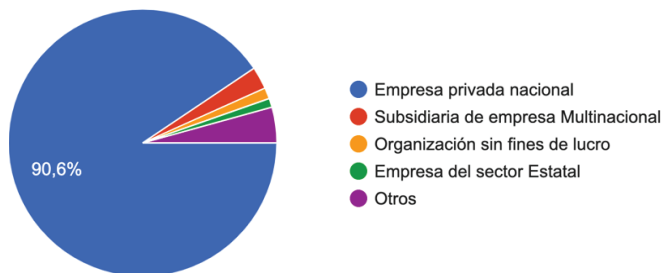


FIGURA 4. Tipo de empresa.

¿CUÁL ES SU CARGO EN LA EMPRESA?

A través de la Figura 5 se constata que las respuestas obtenidas vienen de funcionarios que se encuentran liderando las empresas, lo cual, permitirá tener una perspectiva de la transformación digital desde varias aristas. El 29,9% son representantes de las empresas, seguido del 25,9% los cuales son gerentes generales. Mientras que el 13,7% pertenece a otros, es decir, respuestas que aportan personas que cumplen diferentes funciones dentro de las empresas domiciliadas en Guayaquil, las cuales, para posteriores análisis de datos permitirán triangular información con el propósito de contrastar las respuestas emitidas por otros funcionarios.

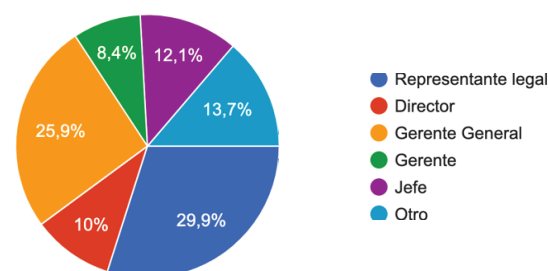


FIGURA 5. Cuál es su cargo en la empresa.

¿CUÁNTO DIRÍA USTED QUE LA ALTA DIRECCIÓN DE SU EMPRESA CONOCE SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Figura 6 muestra que muchos de los encuestados tienen la apreciación que la alta gerencia conoce sobre el tema de transformación digital, versus un 19,4% expresan que la alta gerencia no conoce mucho de transformación digital. Es pertinente indicar que, la contestación a esta respuesta podría tener relación a la respuesta de

la pregunta anterior (¿Cuál es su cargo en la empresa?) debido que en dicha respuesta el 55,8% pertenecen a la alta gerencia.

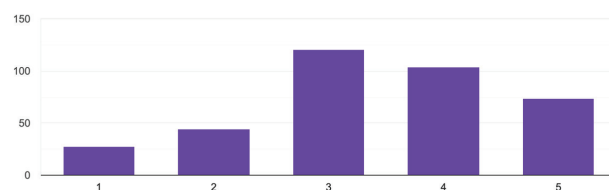


FIGURA 6. Alta Dirección de su empresa conoce sobre Transformación Digital.

EN SU EMPRESA O SECTOR, ¿HASTA QUÉ PUNTO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HA IMPLICADO LO SIGUIENTE?

En la Figura 7 se puede apreciar que, el 57,4% manifestaron que la transformación digital dentro del sector en el cual se desenvuelven tiene incidencia en el cambio de procesos operativos, seguido del 48,5% en los cambios tecnológicos. Pero, se aprecia también que existen implicancias importantes en otros aspectos (cambio cultural, cambio de producto o servicio, cambio de modelo de negocio) en las empresas, las cuales, serán importantes ser evaluadas, con el afán de aplicar estrategias empresariales enfocadas hacia la transformación digital según el ámbito comercial al cual se pertenezcan.

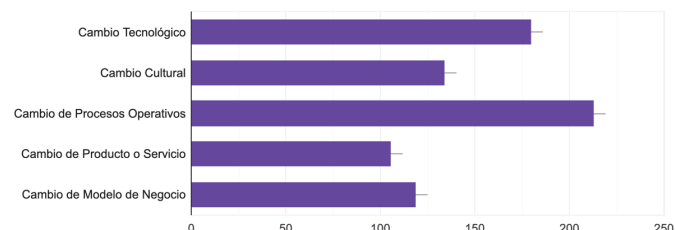


FIGURA 7. Hasta qué punto la Transformación Digital ha implicado lo siguiente.

¿QUÉ TAN IMPORTANTE CREE USTED QUE ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DENTRO DEL DESARROLLO DE SU NEGOCIO?

La Figura 8 permite ver un panorama claro de la importancia que las empresas atribuyen a la transformación digital, se observa que el 69,8% y 21,3% le asignan una importancia significativa. Pero llama la atención el 0,3% y 1,9%, por tanto, será de gran importancia planificar investigaciones con corte cualitativo para estas empresas con el fin de conocer por qué la transformación digital no es importante.

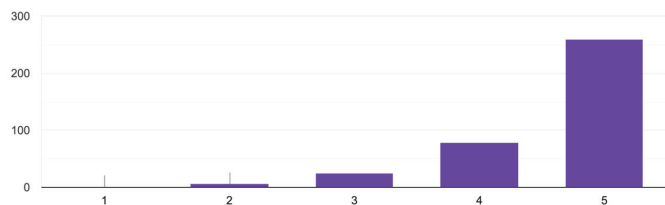


FIGURA 8. Que tan importante cree usted que es la Transformación Digital dentro del desarrollo de su negocio

¿CUÁNTO CONSIDERA USTED QUE HA AVANZADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL SU EMPRESA?

A través de la Figura 9 se puede deducir que el 73,6% (40,9% + 23,7% + 9%) de las empresas guayaquileñas consideran que la transformación digital está creciendo tal vez de una manera paulatina. Por el contrario, el 26,4% (8,4% + 18%) da a entender que el crecimiento es lento. Con base a estos resultados, será prudente indagar en que sector de la industria el crecimiento de la transformación digital no está creciendo y por qué.

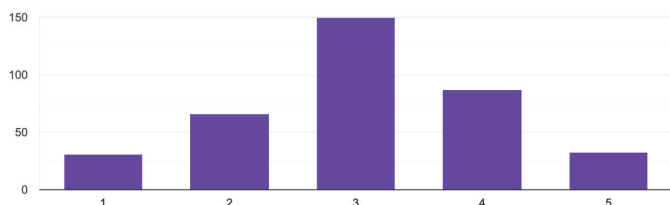


FIGURA 9. Cuánto considera usted que ha avanzado en la Transformación Digital su empresa.

¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE CON EL AVANCE Y LOGROS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU ORGANIZACIÓN?

La Figura 10 muestra que las empresas guayaquileñas el 72,0% están satisfechas de los avances que se están presentando referente al tema de transformación digital, es decir, se puede inferir que tiene acogida y está siendo implementada en los diferentes sectores de la industria. Pero, el 28,0% no lo ve de esa manera, es decir poco satisfechas. Vale traer a colación la pregunta anterior: “¿Cuánto considera usted que ha avanzado en la Transformación Digital su empresa?”, en la cual se evidencia que existe el 26,4% indica que el crecimiento es lento. Por tanto, se puede colegir que estas posturas tienen una congruencia entre el avance y la satisfacción que se presenta en lo referente a transformación digital.

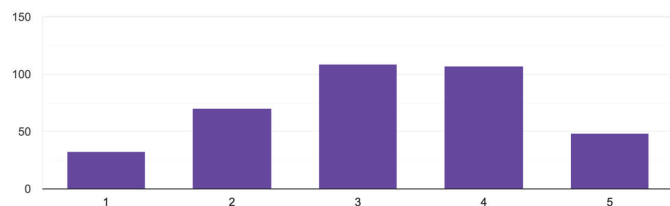


FIGURA 10. Qué tan satisfecho se siente con el avance y logros de la Transformación Digital en su organización

EN REFERENCIA A LA PREGUNTA ANTERIOR ¿CUÁNTO TIEMPO VIENE TRABAJANDO SU EMPRESA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL? ESTO ES, DESDE QUE TOMÓ CONCIENCIA DE SU IMPORTANCIA HASTA LA ETAPA ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA.

En la Figura 11 se puede apreciar que la respuesta con más densidad corresponde a más de tres años (21,6%). Como también, se nota que algunas empresas han tomado conciencia de la importancia de la transformación digital en diversos periodos de tiempo. Pero, en esta respuesta llama la atención el 16,4% los cuales expresan que “no ha implementado transformación digital”. Por lo que, se torna relevante conocer las causas que motivan la falta de implementación de procesos relativos a la transformación digital.

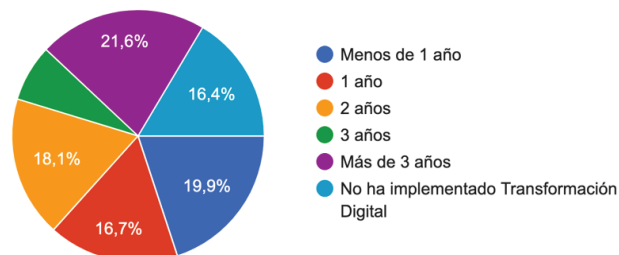


FIGURA 11. Cuánto tiempo viene trabajando su empresa en la Transformación Digital.

¿CUÁNTO TIEMPO HAN TARDADO EN SU COMPAÑÍA EN TENER RESULTADOS TANGIBLES COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Figura 12 muestra que el 31,8% de las empresas domiciliadas en Guayaquil han visto resultados en un lapso menor a un año de su implementación. Mientras que, el 21% han evidenciado resultados en el transcurso de un año. Pero, es necesario analizar el 23,5% que expresa “No ha implementado Transformación Digital”. Vale destacar que, entre la pregunta anterior: ¿Cuánto tiempo viene trabajando su empresa en la Transformación Digital? y la pregunta actual: ¿Cuánto tiempo han tardado en su compañía en tener resultados tangibles como consecuencia de la implementación y ejecución de un programa de Transformación Digital? se muestra una diferencia del 7,5% (23,5% - 16,4%), por lo que, es recomendable tener acceso a las empresas para corroborar cada una de las preguntas, y llegar a una respuesta que de contestación a la diferencia que se presenta.

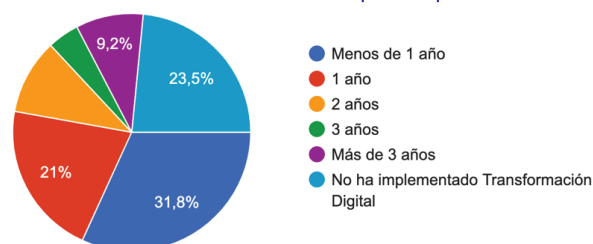


FIGURA 12. Cuánto tiempo han tardado en su compañía en tener resultados tangibles como consecuencia de la implementación y ejecución de un programa de Transformación Digital

¿QUÉ RESTRICCIONES/LIMITACIONES HA ENCONTRADO PARA AVANZAR EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Se puede apreciar en la Figura 13 que el 45,6% se debe a la falta de presupuesto, seguida con el 43,1% de falta de recursos humanos preparados para ejecutar, y con 36,7% por falta de estrategia de transformación digital. Si bien es cierto, existen otras restricciones y limitaciones las tres con más densidad serían las causas primordiales, es decir, lo que las empresas deberían visualizar al momento de implementar la transformación digital. Pero, las otras restricciones y limitaciones también tienen un rol importante en la implementación, ejemplo: es primordial analizar el 27,8% que pertenece a la resistencia al cambio, se puede inferir que, esta variable al no ser tratada adecuadamente desencadenaría retrasos en la implementación no solo en los procesos de transformación digital. Otro ejemplo: el 22,9% que se relaciona a no saber cuál es el retorno sobre la inversión, es importante cuantificarlo y transmitirlo a los funcionarios de las empresas, debido que, financieramente cualquier tipo de inversión debe tener un retorno, y sin lugar a duda, desconocerlo puede repercutirse en la resistencia al cambio.

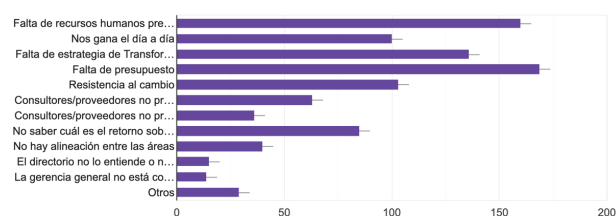


FIGURA 13. ¿Qué restricciones/limitaciones ha encontrado para avanzar en Transformación Digital?

¿QUÉ FUENTES DE INCORPORACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES HA UTILIZADO?

La Figura 14 muestra que el 43,7% se engloba en formación y capacitación interna, seguido con un 20,8% de subcontratación de terceros. Se puede determinar que, de alguna manera todas las empresas han incorporado la capacitación referente a tema de transformación digital. Pertinente destacar el 14,8% que indica no ha sido necesario contratar nuevas capacidades, se puede pensar que, los colaboradores de la empresa poseen competencias y habilidades acordes a la transformación digital, por tanto, se puede colegir también que, en algún momento pasaron por alguno de los otros procesos que detalla la pregunta o una selección de personal compuesta de habilidades tecnológicas, lo cual permitió contratar personal idóneo en lo que respecta a transformación digital.



FIGURA 14. Qué fuentes de incorporación de nuevas capacidades ha utilizado.

¿CUÁLES HAN SIDO LOS ASPECTOS QUE MÁS HAN COLABORADO POSITIVAMENTE AL AVANCE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU ORGANIZACIÓN?

Se puede apreciar en la Figura 15 que la pandemia Covid-19 (56,1%) ha sido el desencadenante positivo para el avance de la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil. Pero, es importante mencionar otros aspectos que se presentan de manera elocuente, como, por ejemplo, el 31,5% que pertenece a la competencia, es decir, si la pandemia Covid-19 no se hubiese presentado, la competencia jugaría un papel preponderante en la transformación digital. Así también, es meritorio resaltar el 26,1% (cambio cultural), 25,9% (liderazgo de la alta dirección), 25,3% (cambio en el sector), y 24,3% (cambio en los clientes), se visualiza que cada uno de estos porcentajes se encuentran cercanos, lo cual da a entender que, la transformación digital de las empresas domiciliadas en Guayaquil tienen un componente significativo -cultura organizacional- desde sus bases, es decir, empieza desde sus cimientos implementando valores culturales los cuales deben ser compartidos por los colaboradores, y así, llegar a generar los cambios necesarios hacia el entorno empresarial.

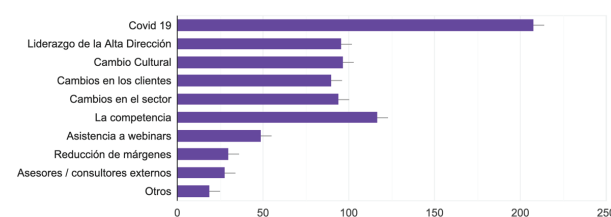


FIGURA 15. Cuáles han sido los aspectos que más han colaborado positivamente al avance de la Transformación Digital en su organización

EN SU EMPRESA, ¿QUIÉN LIDERA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Figura 16 presenta que el 38,8% lo lidera el gerente general, seguido por el 25,9% donde se expresa que no se ha establecido todavía. Mientras que, el 19,7% menciona que el liderazgo lo realiza un ejecutivo o directivo que reporta al gerente general. Concluyendo con el 15,6% que indica que es el directorio. Es prudente tomar en consideración el 25,9%, debido que, se puede pensar que efectivamente si se realiza procesos de transformación digital, pero, los roles o dueños de los procesos no están claramente establecido.

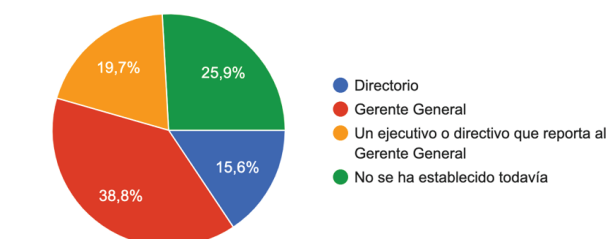


FIGURA 16. Quién lidera la Transformación Digital

¿QUIÉN ES EL MÁXIMO RESPONSABLE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU EMPRESA POR DEBAJO DEL GERENTE GENERAL?

En la Figura 17 se puede ver que el 38,5% manifestaron que el máximo responsable de la transformación digital dentro de las empresas domiciliadas en Guayaquil no está definido. Se nota también que el 25,1% se encuentra bajo la administración del área de tecnología informática/sistemas, seguida del 12,7% que corresponde al área de marketing. Vale destacar el 38,5%, se puede deducir que al igual que la pregunta anterior (En su empresa, ¿quién lidera la Transformación Digital?) el 25,9% respondió -no se ha establecido todavía-, versus, la respuesta del 38,5% a la pregunta ¿Quién es el máximo responsable de la Transformación Digital en su empresa por debajo del Gerente General? lo cual podría tener alguna relación.

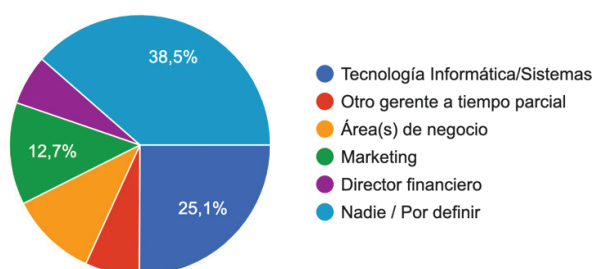


FIGURA 17. Quién es el máximo responsable de la Transformación Digital en su empresa por debajo del Gerente General

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Figura 18 muestra que el 45,8% expresaron que -porque es la mejor forma de optimizar procesos y reducir costos-. El 21,8% manifestaron que -porque es la mejor forma de generar valor hacia el cliente-. EL 15,1% dijeron que -porque me permite cambiar mi modelo de negocio y/o mi estrategia-. El 14,8% indicaron -porque si no cambiamos vamos a desaparecer. Pero, es importante observar el 2,4% que manifestaron -no creo que necesitemos una estrategia de transformación digital-, aunque esta respuesta llama la atención, no se puede determinar si han incorporado o no procesos de transformación digital. Por tanto, sería necesario realizar indagaciones con el propósito de conocer el sustento a la respuesta emitida.

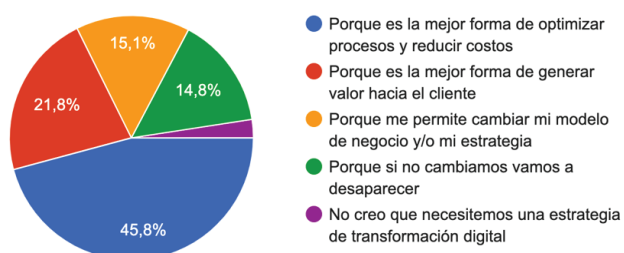


FIGURA 18. Por qué es importante la Transformación Digital.

INDIQUE EN QUÉ MEDIDA SU MODELO DE NEGOCIO SE VERÁ AFECTADO POR EL USO DE TECNOLOGÍA EN CUANTO A:

Se puede visualizar en la Figura 19 que el 39,1% indicaron que la tecnología enfocada a la automatización de los procesos afecta al modelo de negocio. Mientras que el 30,7% expresa que afecta en la personalización. El 18,3% dicen que permite anticiparse a los futuros escenarios (análisis de datos – tendencias), versus, el 11,9% lo indican que afecta a la coordinación. Con estos datos se puede pensar que, de una u otra manera la tecnología afecta a los modelos de negocio de las empresas domiciliadas en Guayaquil. Pero, sería interesante corroborar si esa afectación resulta positiva y en especial cuando se incorpora la transformación digital.

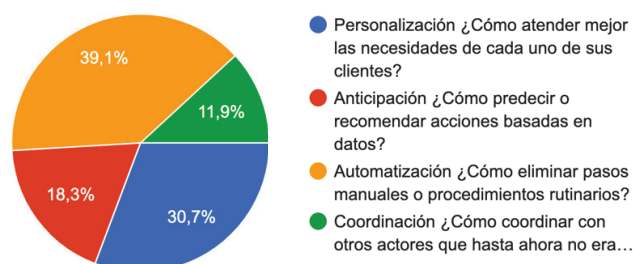


FIGURA 19. En qué medida su modelo de negocio se verá afectado por el uso de tecnología

¿EN QUÉ ÁREAS DE SU EMPRESA VIENE APLICANDO TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

En la Figura 20 se observa que las empresas domiciliadas en Guayaquil están aplicando la transformación digital en diversas áreas, de las cuales dos tienen una alta densidad, estas son 58,5% comercial, y 50,1% marketing. Vale detenerse en estas áreas enfocadas al proceso de comercialización, lo cual da a entender que las empresas adoptan la transformación digital para dar a conocer sus productos/servicios y por ende comercializarlos. Mientras que áreas como operaciones/producción (45,8%), administración (44,2%), finanzas (29,9%), recursos humanos (17,5%) y supply chain/logística (15,9%) también están aplicando transformación digital, pero como se puede determinar se hace casa adentro, es decir, como apoyo al desarrollo de productos y servicios para su posterior comercialización.

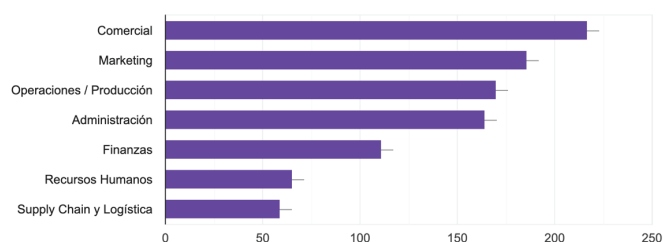


FIGURA 20. En qué áreas de su empresa viene aplicando Transformación Digital.

¿QUÉ NUEVOS COMPETIDORES HAN APARECIDO EN SU SECTOR?

Se puede apreciar en la Figura 21 que el 48,2% pertenece a competidores tradicionales. Así también, existe un 14% que son competidores disruptivos (startups), el 13,7% gigantes tecnológicos / no han aparecido nuevos competidores, y el 10,2% disruptivos (empresas de otros sectores). Vale destacar en estos resultados las respuestas que, se enmarcan en lo disruptivo 24,2% (14% + 10,2%) lo cual hace notar que la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil se enfoca en instaurar procesos innovadores, tal vez para mejorar su comercialización o procesos internos, lo cual, tiene una congruencia con la pregunta anterior (¿En qué áreas de su empresa viene aplicando Transformación Digital?)

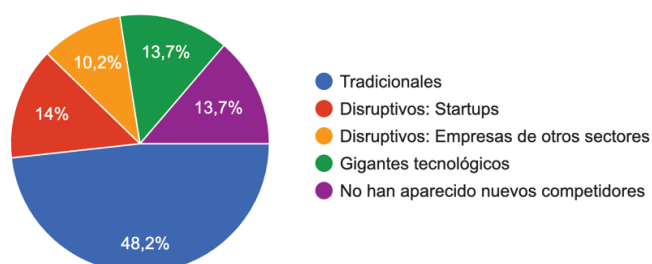


FIGURA 21. Qué nuevos competidores han aparecido en su sector

¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES TECNOLOGÍAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL VIENE USANDO EN SU ORGANIZACIÓN? MARCAR TODAS LAS QUE CONSIDERE.

La Figura 22 presenta que dentro de las diversas opciones que existen en transformación digital, el 80,1% corresponde a redes sociales con clientes y/o comunidades. Seguida del 58,2% en mobile (smartphones, tablets), y del 38,5% en redes sociales para uso interno. Estos porcentajes dan a interpretar que, dentro de las empresas domiciliadas en Guayaquil la transformación digital es utilizada como medio para transmitir contenidos de diversa índole para el consumo del cliente interno/externo. Por otro lado, se puede decir que también son utilizadas por parte las empresas domiciliadas en Guayaquil otras alternativas de dispositivos/servicios enfocados en transformación digital, pero, talvez estas otras alternativas son utilizadas en la elaboración de procesos o actividades específicas al sector de la industria al cual pertenecen.

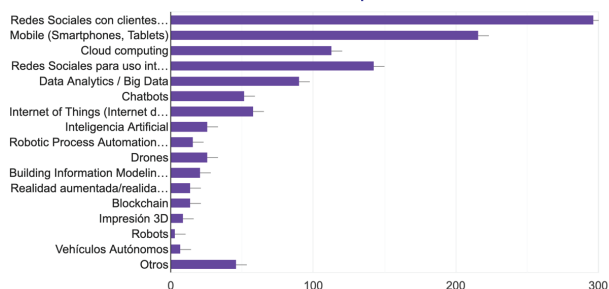


FIGURA 22. Cuáles de las siguientes tecnologías de Transformación Digital viene usando en su organización.

INDIQUE SU NIVEL DE ADOPCIÓN DE DATA ANALYTICS Y BIG DATA.

En la Figura 23 se puede observar que, el 59% de las empresas domiciliadas en Guayaquil todavía no han adoptado el data analytics y big data. Dicho resultado se convierte en un punto importante para indagar las causas porque las empresas domiciliadas en Guayaquil no han adoptado este tipo de análisis de datos. Valdría volver la mirada a la pregunta ¿Qué restricciones/limitaciones ha encontrado para avanzar en Transformación Digital? (ver Figura 13) donde se expresa que, el 45,6% se debe a la falta de presupuesto, seguida con el 43,1% de falta de recursos humanos preparados para ejecutar. Por otro lado, se puede visualizar que, de alguna manera el 40,9% realiza minería de datos para algunas áreas de la empresa.

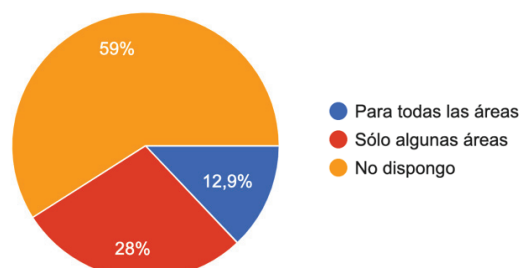


FIGURA 23. Nivel de adopción de Data Analytics y Big Data.

EN SU ORGANIZACIÓN, ¿HASTA QUÉ PUNTO VIENE UTILIZANDO LO SIGUIENTE PARA SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La Figura 24 muestra que el 50,9% desconoce si en la organización han realizado o están realizando actividades para incorporar la transformación digital. Necesario indicar que, dicho resultado es un punto importante que las empresas domiciliadas en Guayaquil deben tomar en consideración. Se puede decir que, la comunicación tiene un rol importante para minimizar la resistencia al cambio, trayendo a colación la pregunta ¿Qué restricciones/limitaciones ha encontrado para avanzar en Transformación Digital?, se puede apreciar que el 27,8% (ver Figura 13) pertenece a la resistencia al cambio, talvez esa sea la razón para que el 50,9% se pronuncie de esa manera. Por otro lado, los otros porcentajes también son importantes, debido que, hace notar que existen empresas domiciliadas en Guayaquil que han instaurado actividades que están acorde a la transformación digital.

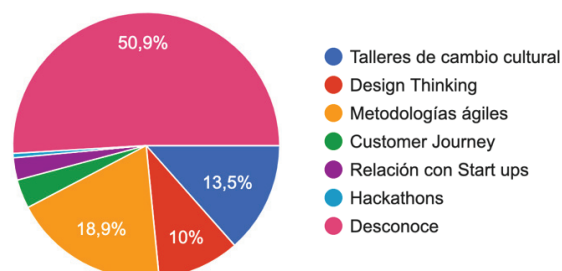


FIGURA 24. Hasta qué punto viene utilizando lo siguiente para su Transformación Digital.

INDIQUE CUÁL SERÍA LA PRIORIDAD DE INVERSIÓN QUE LE OTORGARÍA A LAS SIGUIENTES TECNOLOGÍAS DURANTE LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS:

En la Figura 25 se puede apreciar que el 69,8% expresaron que la prioridad donde deberían enfocarse las empresas domiciliadas en Guayaquil es hacia las redes sociales con clientes y/o comunidades, lo cual indica que la divulgación del contenido de información de las empresas es importante para posicionar productos, servicios y marcas de las empresas domiciliadas en Guayaquil. Pero, es importante tomar en consideración el resultado que corresponde al 45,6% (data analytics / big data), lo cual tiene relación con la pregunta ¿Cuáles de las siguientes tecnologías de Transformación Digital viene usando en su organización? (ver Figura 22) cuando el 24,3% expresaron que están usando el análisis de datos, es decir, que las empresas domiciliadas en Guayaquil se han percatado en el aspecto positivo al implementar este tipo de procesos. Más allá de los resultados encontrados, es importante visualizar que, las empresas domiciliadas en Guayaquil están priorizando la transformación digital, debido que, se lo puede apreciar al relacionar la Figura 22 con la Figura 25.

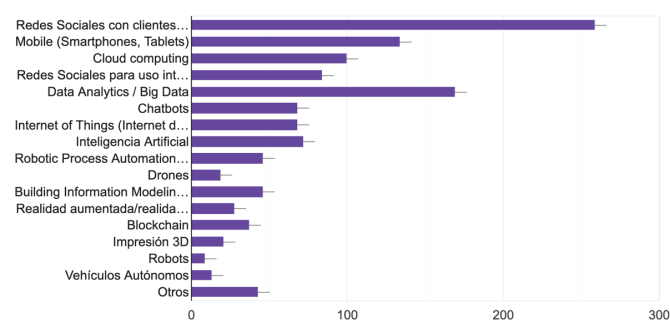


FIGURA 25. Cuál sería la prioridad de inversión que le otorgaría a las siguientes tecnologías durante los próximos dos años

CONCLUSIONES

Con el afán de abordar las conclusiones del presente estudio, es pertinente volver la mirada hacia las organizaciones (empresas domiciliadas en Guayaquil), adaptabilidad y transformación digital. De igual modo, remitirse a los hallazgos presentados por la PAD – Escuela de Dirección (Universidad de Piura) cuando realizaron la “Encuesta de Transformación Digital” (PAD – RTM, 2020) con el propósito de compararlos con los hallazgos más significativos del presente estudio.

SECTOR/INDUSTRIA PERTENECE SU EMPRESA

Al revisar los hallazgos del presente estudio (ver Figura 1) y compararlos con los resultados realizados por PAD – RTM, (2020) (ver Figura 26) se puede evidenciar que las empresas domiciliadas en Guayaquil su mayor actividad se enfoca a servicios profesionales, versus, las empresas peruanas se enfocan en servicios de educación,

salud, turismo, inmobiliarias y sociales. Por consiguiente, se puede concluir que las empresas que conforman el tejido productivo de las ciudades se focalizan en la prestación de servicios hacia los diferentes sectores de la industria. Siendo así, debe tomarse en consideración a Mithas et al. (2005) cuando expresaron, para que las empresas obtengan mejores ofertas (servicios) para los clientes es necesario implementar procesos de transformación digital. En esa misma dirección, Ghi et al. (2022) enfatizaron que, la transformación digital dependerá de cada tipo de industria.

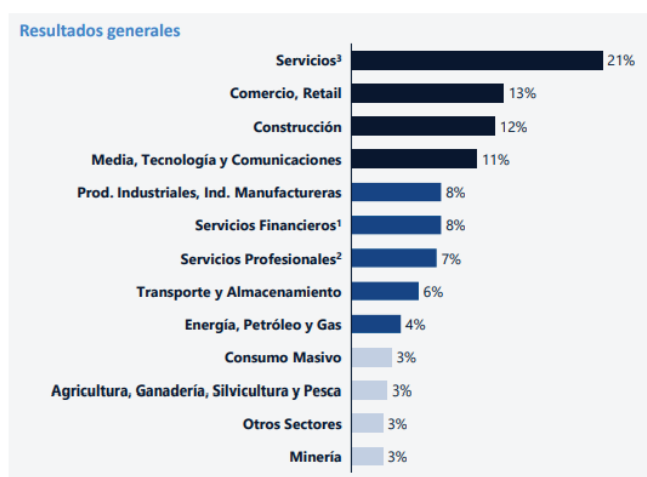


FIGURA 26. Tipo de servicios – PAD – RTM, (2020)

TIPO DE EMPRESA

Al revisar la Figura 4 se logra ver que la mayor parte de las empresas del presente estudio son de tipo privadas nacionales, lo cual, es similar a los resultados presentados por PAD – RTM, (2020) (ver Figura 27). Por tanto, se puede concluir que, el aparato productivo de las ciudades lo conforman en su mayoría empresas privadas nacionales.

CARGO EN LA EMPRESA

El presente estudio muestra que la mayoría de los criterios vertidos sobre transformación digital han sido respuestas efectuadas por los representantes legales (directores) y gerentes generales de las empresas (ver Figura 5). De manera análoga, se puede apreciar en la Figura 28 (PAD – RTM, 2020) que las dos primeras posiciones pertenecen a la alta gerencia de las empresas. Por consiguiente, se puede determinar que la información concerniente a transformación digital será expuesta a través de funcionarios que de una u otra manera tienen la potestad de incidir en la aplicabilidad de políticas y asignación de recursos para que la implementación de procesos sobre la instauración de transformación digital en la empresa se realice. Lo cual tiene relación a lo dicho por Baslyman (2022), el proceso de cambio para una empresa enfocada en la transformación digital comienza con la formación de un equipo de personas que incluya a la alta gerencia y ejecutivos.



FIGURA 27. Tipo de empresas - PAD - RTM, (2020)

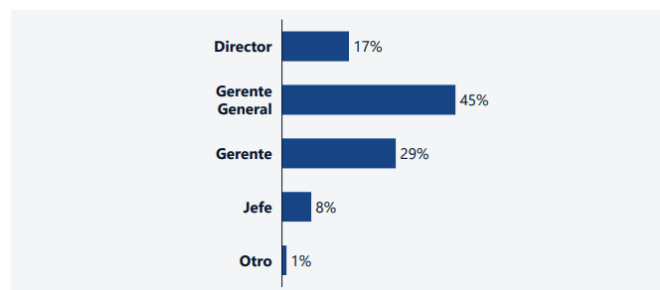


FIGURA 28. Cargo en la empresa - PAD - RTM, (2020)

HASTA QUÉ PUNTO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HA IMPLICADO LO SIGUIENTE

La Figura 7 muestra que, las empresas domiciliadas en Guayaquil el mayor porcentaje está en cambio de procesos operativos, seguido en los cambios tecnológicos. Pero, se aprecia en la Figura 29 (PAD - RTM, 2020) que mayor densidad tiene el cambio cultural, seguido de cambio tecnológico. Pero, al margen de las posiciones en que se encuentran cada una de las implicaciones que ha tenido la transformación digital en las empresas, se logra determinar que, la implementación de procesos encaminados a la transformación digital no solamente se debe evaluar en lo financiero (ROI) sino también en el valor inmaterial de una empresa (goodwill).

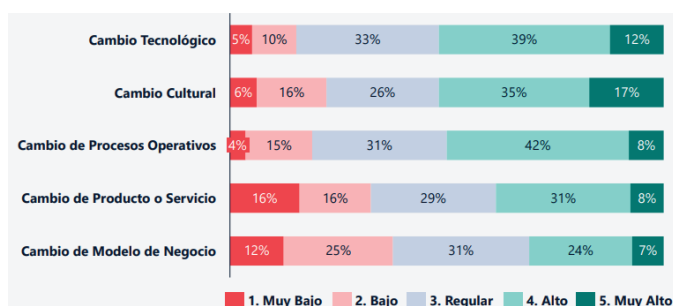


FIGURA 29. Hasta qué punto la Transformación Digital ha implicado lo siguiente - PAD - RTM, (2020)

¿QUÉ TAN IMPORTANTE CREE USTED QUE ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DENTRO DEL DESARROLLO DE SU NEGOCIO?

La Figura 8 nos permite visualizar que la mayoría de empresas domiciliadas en Guayaquil atribuyen una gran importancia a la transformación digital. Algo similar se suscita en las empresas peruanas (ver Figura 30). Estos resultados

permiten concluir que el instaurar procesos encaminados a robustecer la transformación digital conllevan a tener un peso significativo dentro del crecimiento de las empresas. Lo cual se ciñe a Alavi y Habel (2021) cuando dijeron que la transformación digital de las organizaciones es una fuerza omnipresente que cambia fundamentalmente a las empresas y, de hecho, a la sociedad en su conjunto.

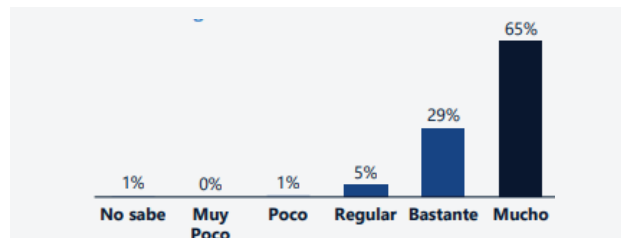


FIGURA 30. importante cree usted que es la Transformación Digital dentro del desarrollo de su negocio - PAD - RTM, (2020)

¿CUÁNTO CONSIDERA USTED QUE HA AVANZADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL SU EMPRESA?

A través de la Figura 9 se puede deducir que la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil está creciendo tal vez de una manera paulatina. Por otra parte, vale expresar que, algo parecido sucede con las empresas peruanas (ver Figura 31), lo que permite concluir que, la transformación digital está calando en las empresas. Por consiguiente, se debe considerar de suma importancia generar adiestramiento del personal para la consecución de los objetivos planteados por las empresas en lo que a transformación digital se refiere. Es decir, tomar en consideración lo expresado por Polyanin et al. (2019) cuando manifestaron que en las organizaciones empresariales el capital humano embebido con competencias y habilidades específicas es un condicionante para la transformación digital.

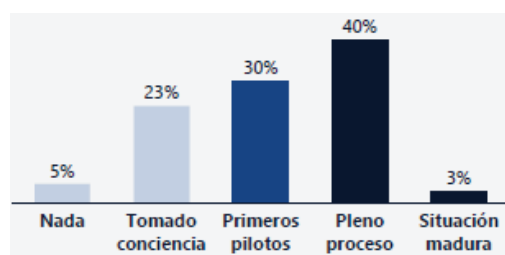


FIGURA 31. Cuánto considera usted que ha avanzado en la Transformación Digital su empresa - PAD - RTM, (2020)

¿QUÉ RESTRICCIONES/LIMITACIONES HA ENCONTRADO PARA AVANZAR EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

En la Figura 13 se visualiza que la falta de presupuesto, falta de recursos humanos preparados para ejecutar, y falta de estrategia de transformación digital son las más significativas para las empresas domiciliadas en Guayaquil. Pero, al visualizar lo que sucede en las empresas peruanas (ver Figura 32) se logra determinar que el "nos gana el día a día"

tiene una densidad importante. Por tanto, se puede concluir que, las restricciones/limitaciones al ser identificadas en necesario generar estrategias financieras/administrativas/operativas que encaminen a minimizar las causas que la originan. Es decir, que se asignen los recursos necesarios para facilitar la implementación de la transformación digital en las empresas. Pertinente citar a Li et al. (2018) y recordar que entre los puntos que se debe tener en consideración al implementar transformación digital en las empresas es el desarrollo del capital social de los gerentes y desarrollo de la capacidad organizacional.

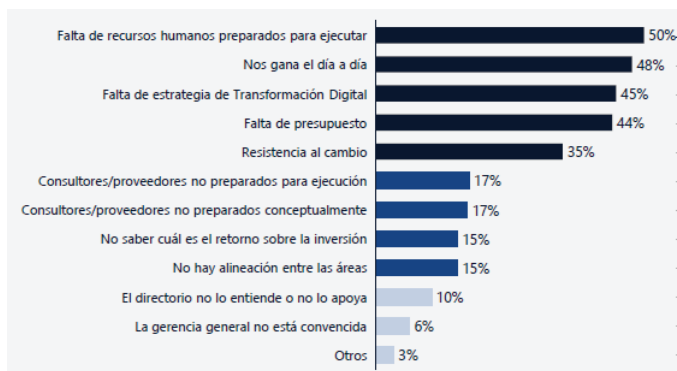


FIGURA 32. Qué restricciones/limitaciones ha encontrado para avanzar en Transformación Digital - PAD - RTM, (2020)

FUENTES DE INCORPORACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES

Al revisar la Figura 14 se puede apreciar que la formación y capacitación interna tiene una alta significancia, lo cual se alinea a lo que sucede en las empresas peruanas (ver Figura 33), por tanto, se puede determinar que el adiestramiento de los colaboradores de las empresas tiene un rol importante para la consecución de los objetivos planteados referente a transformación digital. Es decir, el capital humano juega un papel importante en la transformación digital de las organizaciones (Fenech et al., 2019).

ASPECTOS QUE MÁS HAN COLABORADO POSITIVAMENTE AL AVANCE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU ORGANIZACIÓN

En la Figura 15 se puede ver que, la pandemia Covid-19 fue el desencadenante que motivó el avance de la transformación digital. Algo similar ocurre en las empresas peruanas (ver Figura 34). Lo que permite concluir que, los eventos exógenos tienen un aspecto importante en la implementación de la transformación digital, por tanto, es necesario una planificación constante referente a la actualización de los recursos (humanos - tecnológicos - administrativos). Por otra parte, se puede evidenciar criterios diferentes entre las empresas domiciliadas en Guayaquil versus las peruanas al visualizar el componente "competencia". Lo cual permite concluir que, habría que investigar los tipos de empresas donde la competencia tenga una relevancia más que otras.



FIGURA 33. Fuentes de incorporación de nuevas capacidades - PAD - RTM, (2020)

ÁREAS DE SU EMPRESA VIENE APLICANDO TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Se evidencia en la Figura 20 que las empresas domiciliadas en Guayaquil aplican con mayor ímpetu la transformación digital en las áreas de comercialización y marketing. Similar situación se puede apreciar en las empresas peruanas (ver Figura 35). Dichas similitudes permiten concluir que, los diferentes recursos que conforman la transformación digital permiten desarrollar contenidos para ser transmitidos por estas vías para consumo de los diferentes actores del mercado. Pero vale acotar que, la transformación digital debería estar contemplada en todas las áreas de la empresa, criterio similar lo dijeron Alavi y Habel (2021), la transformación digital de las organizaciones es una fuerza omnipresente.

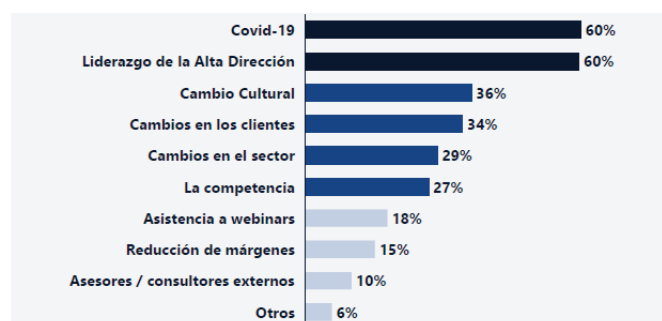


FIGURA 34. Aspectos que más han colaborado positivamente al avance de la Transformación Digital en su organización - PAD - RTM, (2020)

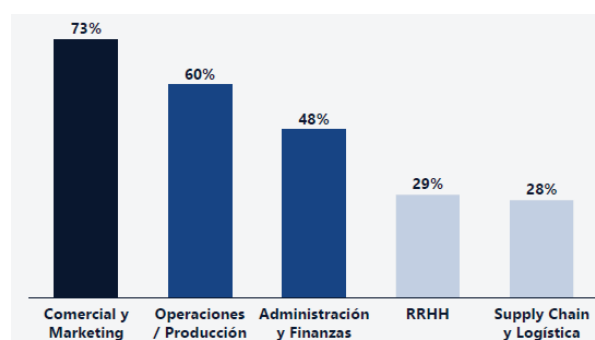


FIGURA 35. Áreas de su empresa viene aplicando Transformación Digital - PAD - RTM, (2020)



INVERSIÓN QUE LE OTORGARÍA A LAS SIGUIENTES TECNOLOGÍAS DURANTE LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS

En referencia a la transformación digital, la Figura 25 muestra claramente hacia donde se enfocaría la inversión de las empresas domiciliadas en Guayaquil, es decir, se destinaría la inversión a robustecer las redes sociales con clientes y/o comunidades. De igual forma lo expresan las empresas peruanas (ver Figura 36). Al margen de estas respuestas, la información permite concluir que, la transformación digital está compuesta por diversos tipos de tecnologías (hardware y software) los cuales son aporte a las diferentes áreas de las empresas. Por tanto, tiene congruencia lo expresado por Ghi et al. (2022) cuando expresaron que, la transformación digital dentro de una empresa se define como un cambio organizacional hacia grandes plataformas de datos, nube, dispositivos móviles y redes sociales en respuesta a un panorama de mercado cambiante. Criterio similar lo indicó Pagani (2013), es necesario que los recursos como, plataformas digitales estén conformadas por análisis de big data, nube, redes sociales, plataformas móviles y soluciones inteligentes, las cuales permitan promover, modificar y actualizar modelos comerciales, como también, proponer estrategias de reinversión para las organizaciones.

Con lo expresado en los párrafos anteriores donde se abordan las respuestas más relevantes del presente estudio y se las compara con las respuestas de la "Encuesta de Transformación Digital" (PAD - RTM, 2020), toma sentido revisar el inicio (introducción) del presente estudio, donde se mencionaron tres dimensiones que serían necesarias conocerlas al momento de adentrarse en la transformación digital: (a) adaptabilidad; (b) organizaciones; y (c) transformación digital.

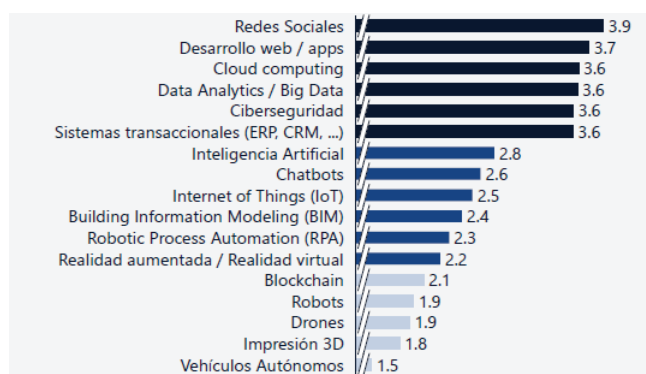


FIGURA 36. Inversión que le otorgaría a las siguientes tecnologías durante los próximos dos años - PAD - RTM, (2020)

Siendo así, se puede concluir que la Adaptabilidad se la puede conceptualizar indicando que es la capacidad que tiene la persona (natural - jurídica) para responder de manera adecuadamente a las exigencias del entorno. Entonces, varias respuestas del presente estudio hacen deducir que las organizaciones deben estar pendientes a la evolución del mercado y así crecer en el de manera conjunta, porque sin lugar a duda, la competencia también lo hará. Importante recordar que, la transformación digital incide en varios frentes y en importancia como son en procesos operativos, tecnológicos, cultural, producto o servicio, y modelo de negocio. Por consiguiente, la adaptabilidad de los recursos humanos debe estar en consonancia con los procesos de transformación digital. Porque, vale tener presente que la tecnología enfocada a la automatización de los procesos afecta al modelo de negocio lo cual permite anticiparse a los futuros escenarios (análisis de datos - tendencias). Por otra parte, las organizaciones empresariales: se la puede definir como un grupo de personas que generan relaciones, con el fin de alcanzar los objetivos corporativos. Tomando en consideración esta definición, se puede concluir que, el

liderazgo de los funcionarios que están al frente de la transformación digital en las empresas tiene un rol preponderante, y por ende, poseer directrices desde la alta gerencia.

Por consiguiente, la apreciación de Baslyman (2022) es importante tenerla presente, para una empresa enfocada en la transformación digital comienza con la formación de un equipo de personas que incluya a la alta gerencia y ejecutivos. Por otro lado, la transformación digital: se refiere a la utilización de tecnologías disruptivas para transformar el negocio digitalmente, es decir, para optimizar los servicios y productos proporcionados, sostener el crecimiento económico y mejorar la experiencia del usuario (Allaoui et al., 2019). Trayendo a colación las respuestas del presente estudio, se puede concluir que existen algunos programas (software) y dispositivos (hardware) que apoyan al crecimiento de las empresas, los cuales, implementados de manera óptima en los procesos productivos de las empresas se espera que los resultados contribuyan a cumplir los

objetivos administrativos/financieros/estratégicos de las empresas. A manera de recordatorio, es oportuno aludir a Ghi et al. (2022) y Pagani (2013) cuando en sus investigaciones mencionaron una serie de herramientas tecnológicas que las empresas deberían contemplar en la transformación digital, como son: plataformas de datos, nube, dispositivos móviles, redes sociales, big data y soluciones inteligentes

Finalmente, es momento de recordar el planteamiento del problema para el presente estudio, el cual se enuncia como: ¿Qué recursos deberían contemplarse para implementar la transformación digital en las empresas domiciliadas en Guayaquil? Con lo expuesto en el los párrafos que anteceden, se puede dar respuesta al problema enunciado. Por consiguiente, se puede concluir que, es necesario que las empresas al implementar la transformación digital seleccionen con criterios no solo subjetivos sino más bien objetivos los recursos tanto humanos y tecnológicos que vayan a ser parte de la transformación digital de la empresa.

REFERENCIAS

- Alavi, S., & Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: Review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83-86.
- Allaoui, S., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2019). Dimensions and requirements of collaborative planning in business transformation projects. *The Journal of Modern Project Management*, 7(1).
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organization science*, 18(5), 763-780.
- Baslyman, M. (2022). Digital Transformation from the Industry Perspective: Definitions, Goals, Conceptual Model, and Processes. *IEEE Access*.
- Benzaquen-De las Casas, J., & Pérez-Cepeda, M. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(3), 153-176.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role Of Human Resource Management In An Era Of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Ghi, T. N., Nguyen, Q. T., Huan, N. Q., & Nguyen, T. T. (2022). Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam. *Management*, 26(1), 1-18.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of marketing*, 69(4), 201-209.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- PAD - RTM. (2020). *Encuesta de Transformación Digital*. 37. Recuperado de <https://www.rtm.com.pe/wp-content/uploads/2021/01/Encuesta-TD-2020.pdf>
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *Mis Quarterly*, 617-632.
- Polyanin, A., Golovina, T., Avdeeva, I., & Vertakova, Y. (2019). Specificity of human capital in the conditions of digital transformation of business organizations. *MATEC Web of Conferences*, 265, 07012.



ANEXO 1 – INSTRUMENTO

- ¿A qué sector/industria pertenece su empresa?
- ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?
- ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
- ¿Cuál es su tipo de empresa?
- ¿Cuál es su cargo en la empresa?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUCHO ¿Cuánto diría usted que la Alta Dirección de su empresa conoce sobre Transformación Digital?
- En pocas palabras, ¿qué es la Transformación Digital para usted?
- En su empresa o sector, ¿hasta qué punto la Transformación Digital ha implicado lo siguiente?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUCHO ¿Qué tan importante cree usted que es la Transformación Digital dentro del desarrollo de su negocio?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUCHO. ¿Cuánto considera usted que ha avanzado en la Transformación Digital su empresa?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es MUY POCO y 5 es MUCHO ¿Qué tan satisfecho se siente con el avance y logros de la Transformación Digital en su organización?
- En referencia a la pregunta anterior ¿Cuánto tiempo viene trabajando su empresa en la Transformación Digital? Esto es, desde que tomó conciencia de su importancia hasta la etapa actual en la que se encuentra.
- ¿Cuánto tiempo han tardado en su compañía en tener resultados tangibles como consecuencia de la implementación y ejecución de un programa de Transformación Digital?
- ¿Qué restricciones/limitaciones ha encontrado para avanzar en Transformación Digital? Marcar una alternativa como mínimo.
- ¿Qué fuentes de incorporación de nuevas capacidades ha utilizado?
- ¿Cuáles han sido los aspectos que más han colaborado positivamente al avance de la Transformación Digital en su organización? Indique por lo menos uno.
- En su empresa, ¿quién lidera la Transformación Digital?
- ¿Quién es el máximo responsable de la Transformación Digital en su empresa por debajo del Gerente General?
- ¿Por qué es importante la Transformación Digital?
- Indique en qué medida su modelo de negocio se verá afectado por el uso de tecnología en cuanto a:
- ¿En qué áreas de su empresa viene aplicando Transformación Digital? Marcar todas las que apliquen.
- ¿Qué nuevos competidores han aparecido en su sector?
- ¿Cuáles de las siguientes tecnologías de Transformación Digital viene usando en su organización? Marcar todas las que considere.
- Indique su nivel de adopción de Data Analytics y Big Data.
- En su organización, ¿hasta qué punto viene utilizando lo siguiente para su Transformación Digital?
- Indique cuál sería la prioridad de inversión que le otorgaría a las siguientes tecnologías durante los próximos dos años.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

www.ucsg.edu.ec

Av. Carlos Julio Arosemena Km 1 ½

PBX. (04) 380 4600

Contact Center:

(04) 380 4601 - (04) 222 2025 - (04) 222 2024

WhatsApp: 0968462601

contactcenter@cu.ucsg.edu.ec



Empresa Pública Municipal para la Gestión
de la **Innovación y Competitividad**, EP.

www.epico.gob.ec

Av. Carlos Julio Arosemena, Plaza Guayarte

Oficinas ÉPICO

Teléfono:

(04) 390 6090

info@epico.gob.ec



ISBN: 978-9942-825-22-3



9 789942 825223