



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI

TRABAJO DE TITULACION

MODALIDAD ENSAYO O ARTÍCULO ACADÉMICO

Título:

Impacto de la Digitalización en la Eficiencia de la Cadena de Valor: en los
Supermercados en Chone

ELABORADO POR: Gustavo Adolfo Andrade Manzaba

TUTOR: Ing. Carlos Velasco Delgado

Manta - Ecuador- 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	VERSIÓN: 1
		Página II de 35

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, en modalidad de Artículo Científico bajo la autoría del estudiante Andrade Manzaba Gustavo Adolfo), legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025(2), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es “IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE VALOR: EN LOS SUPERMERCADOS EN CHONE”

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 13 de enero de 2026.



Ing. Carlos Velasco Delgado
Docente Tutor(a)

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Gustavo Adolfo Andrade Manzaba con cédula de identidad N° 1313672287, declaro que el presente trabajo de titulación. “Impacto de la Digitalización en la Eficiencia de la Cadena de valor: en los supermercados en Chone” cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas contables y comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Gustavo Adolfo Andrade Manzaba
CI: 1313672287

APROBACIÓN DE TRIBUNAL

Los miembros del tribunal De Grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema; “Impacto de la Digitalización en la Eficiencia de la Cadena de Valor: en los Supermercados en Chone” elaborado por la egresada Gustavo Adolfo Andrade Manzaba, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por LA UNIVERSIDAD LICA ELOY ALFARO DE MANABÍ de la facultad ciencias administrativas contable y comercio de la carrera de administración de Empresa

Por constancias firman

Ing. García Looor Ana del Rocío
Presidenta del tribunal

Ing. Marcillo Pin Karla Rossana
Miembro del tribunal

Ing. Cano Lara Evelyn
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, por concederme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para superar cada desafío presentado a lo largo de este proceso académico. Su guía y protección han sido fundamentales para mantener la constancia y la fe en los momentos de dificultad.

De manera especial, dedico esta investigación a mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de apoyo, comprensión y motivación. Gracias por acompañarme con paciencia, palabras de aliento y sacrificios silenciosos que hicieron posible la culminación de esta etapa tan importante de mi formación profesional. Su confianza en mí fue un impulso constante para no rendirme y seguir adelante.

RECONOCIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a los propietarios y administradores de los supermercados del cantón Chone que participaron de manera voluntaria en esta investigación, ya que su apertura y disposición fueron fundamentales para la obtención de información valiosa y confiable.

De igual manera, agradezco a mi docente tutora por su orientación académica, sus observaciones críticas y su constante acompañamiento durante el desarrollo del presente trabajo, lo cual permitió fortalecer la estructura metodológica y el sustento teórico del estudio.

Asimismo, reconozco el apoyo brindado por la institución universitaria, que proporcionó el marco académico necesario para llevar a cabo esta investigación.

Agradezco profundamente a mi familia por su respaldo incondicional, motivación y comprensión a lo largo de este proceso, siendo un pilar fundamental en la culminación de este trabajo.

INDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA	Error! Bookmark not defined.
APROBACIÓN DE TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA	IV
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. Introducción.....	3
1.1. Revisión literaria	5
1.1.1. Digitalización empresarial y Transformación organizacional	5
1.1.2. Cadena de valor y eficiencia competitiva	7
2. Metodología	9
3. Resultados	15
4. Discusión	23
5. Conclusiones.....	24
6. Recomendaciones.....	26
7. Bibliografía	27

IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE VALOR: EN LOS SUPERMERCADOS EN CHONE

Impact of Digitalization on Value Chain Efficiency in Supermarkets in Chone, Ecuador

AUTOR: Gustavo Adolfo Andrade Manzaba

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Correo electrónico: e1313672287@uleam.edu.ec

Teléfono institucional: 05-3700000

Fecha de recepción: [Pendiente]

Fecha de aceptación: [Pendiente]

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la digitalización y la eficiencia de la cadena de valor en los supermercados ubicados en el cantón Chone, provincia de Manabí, Ecuador. El estudio adoptó un enfoque mixto con diseño secuencial explicativo, integrando un análisis cualitativo de tipo teórico documental sobre los fundamentos conceptuales de la transformación digital y la cadena de valor, con una fase cuantitativa de alcance correlacional y diseño no experimental transversal. En la fase empírica se aplicó una encuesta estructurada de 22 ítems, basada en el modelo de Marttini (2024), a una muestra de 50 establecimientos comerciales. El instrumento evaluó las dimensiones de acceso, uso e impacto de las tecnologías digitales. Los resultados evidenciaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.990, confirmando excelente consistencia interna. La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov indicó distribución no normal ($p < 0.05$), por lo que se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo $r_s = 0.847$ ($p = 0.000$), demostrando una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Se concluye que la digitalización incide favorablemente en la eficiencia de la cadena de valor, aunque persisten brechas estructurales y formativas que limitan su consolidación plena en el sector comercial local.

PALABRAS CLAVE: Digitalización; cadena de valor; comercio minorista; eficiencia operativa; transformación digital.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between digitalization and value chain efficiency in supermarkets located in Chone canton, Manabí province, Ecuador. The study adopted a mixed-method approach with a sequential explanatory design, integrating a qualitative theoretical-documentary analysis of digital transformation and value chain foundations with a quantitative correlational, non-experimental cross-sectional phase. In the empirical stage, a structured 22-item survey based on Martini's model (2024) was applied to a sample of 50 commercial establishments. The instrument evaluated access, use, and impact dimensions of digital technologies, as well as primary and support activities of the value chain according to Porter (1985). Results showed a Cronbach's Alpha coefficient of 0.990, indicating excellent internal consistency. The Kolmogorov-Smirnov normality test revealed non-normal distribution ($p < 0.05$); therefore, Spearman's correlation coefficient was applied, obtaining $r_s = 0.847$ ($p = 0.000$), demonstrating a high and statistically significant positive correlation between both variables. It is concluded that digitalization positively influences value chain efficiency, although structural and training gaps persist in the local commercial sector.

KEYWORDS: Digitalization; value chain; grocery stores; operational efficiency; digital transformation.

1. Introducción

La digitalización empresarial ha emergido como un fenómeno global de gran relevancia y actualidad, redefiniendo los parámetros de competitividad y sostenibilidad en los diferentes sectores económicos. En los últimos años, la incorporación de tecnologías digitales ha transformado la manera en que las empresas gestionan sus operaciones, se relacionan con sus clientes y compiten en el mercado (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

La digitalización empresarial ha sido abordada desde múltiples enfoques teóricos. Brynjolfsson y McAfee (2014) sostienen que las tecnologías digitales constituyen el motor de una nueva revolución productiva caracterizada por incrementos exponenciales en eficiencia y competitividad. Desde esta perspectiva, la digitalización representa un fenómeno estructural que redefine los modelos productivos y las dinámicas organizacionales.

Sin embargo, otros enfoques advierten que la incorporación tecnológica no garantiza automáticamente mejoras en el desempeño empresarial. Rogers (2003), desde la teoría de difusión de innovaciones, señala que la adopción tecnológica depende de factores como la percepción de utilidad, la complejidad y la compatibilidad con la estructura organizacional existente. Esto implica que la digitalización puede generar resultados heterogéneos según el contexto empresarial.

En el ámbito de la cadena de valor, Porter (1985) plantea que la ventaja competitiva se construye mediante la optimización integrada de actividades primarias y de apoyo. No obstante, este modelo fue concebido en un contexto previo a la economía digital. Porter y Heppelmann (2015) amplían esta concepción al argumentar que los productos inteligentes y conectados transforman profundamente la estructura tradicional de la cadena de valor, integrando información en tiempo real y generando nuevas fuentes de valor.

La tensión entre el modelo clásico de cadena de valor y su reinterpretación digital plantea un debate relevante: ¿la digitalización actúa como un simple soporte operativo o como un

elemento transformador estructural de las actividades empresariales? Esta interrogante cobra especial relevancia en pequeñas y medianas empresas, donde los recursos tecnológicos y financieros son limitados.

En América Latina, la CEPAL (2020) y la OCDE (2024) reconocen avances en conectividad, pero también señalan brechas significativas en capacidades digitales empresariales. Esto sugiere que el impacto de la digitalización no es homogéneo y que su contribución a la eficiencia depende de factores estructurales, organizacionales y contextuales.

En el caso ecuatoriano, si bien el acceso a Internet supera el 83% (DataReportal, 2024), la evidencia empírica sobre cómo esta digitalización impacta específicamente en la eficiencia de la cadena de valor en ciudades intermedias es limitada. La mayoría de estudios se concentran en grandes centros urbanos o en análisis macroeconómicos, dejando un vacío respecto al comercio minorista local.

Por tanto, existe una brecha teórica y empírica entre los postulados generales sobre transformación digital y su manifestación concreta en contextos comerciales locales. Esta investigación busca contribuir a ese vacío mediante un estudio correlacional que permita contrastar empíricamente la relación entre digitalización y eficiencia de la cadena de valor en supermercados de Chone.

Desde la perspectiva de los sistemas de información gerencial, Laudon y Laudon (2020) argumentan que la digitalización mejora la eficiencia organizacional al optimizar los flujos de información y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Sin embargo, esta visión asume que las organizaciones poseen estructuras formales y capacidades técnicas suficientes para integrar dichos sistemas. En contextos comerciales locales, donde predominan pequeñas y medianas empresas con gestión empírica, la incorporación tecnológica puede limitarse a herramientas básicas sin lograr una integración estratégica real en la cadena de valor.

Asimismo, Turban, Pollard y Wood (2018) sostienen que la tecnología digital genera ventajas competitivas sostenibles cuando se integra de manera transversal en todas las áreas funcionales de la empresa. No obstante, la literatura también señala que la adopción fragmentada, por ejemplo, el uso exclusivo de redes sociales sin sistemas de gestión interna puede generar una digitalización superficial que no impacta estructuralmente en la eficiencia operativa. Esta distinción resulta clave para analizar si los supermercados de Chone están experimentando una transformación integral o simplemente una incorporación instrumental de herramientas tecnológicas.

En este sentido, el debate no radica únicamente en si existe digitalización, sino en el grado y profundidad con que esta se articula con las actividades de la cadena de valor. Determinar empíricamente esta relación permite superar el enfoque normativo de la literatura que asume efectos positivos casi automáticos y contrastar si, en un contexto local específico, la digitalización realmente se traduce en mejoras medibles de eficiencia operativa y administrativa. Esta necesidad de verificación empírica fundamenta la pertinencia del presente estudio correlacional.

1.1. Revisión literaria

1.1.1. Digitalización empresarial y Transformación organizacional

Conceptualización de la digitalización empresarial

La digitalización empresarial se define como el proceso mediante el cual las organizaciones incorporan tecnologías digitales en sus actividades operativas, administrativas y estratégicas. Brynjolfsson y McAfee (2014) sostienen que este fenómeno representa una transformación estructural de la economía, caracterizada por automatización, conectividad y análisis masivo de datos. No obstante, es necesario diferenciar entre digitalización instrumental —uso básico de herramientas tecnológicas— y transformación digital integral, que implica cambios en cultura organizacional y modelo de negocio (Laudon y Laudon, 2020). Esta distinción

es crucial para analizar si los supermercados de Chone han alcanzado una digitalización estratégica o meramente operativa.

Enfoques teóricos sobre transformación digital

Desde la teoría de la ventaja competitiva, la tecnología puede convertirse en un recurso estratégico cuando genera diferenciación sostenible (Porter, 1985). Sin embargo, Porter y Heppelmann (2015) amplían esta visión al señalar que los productos inteligentes y conectados modifican radicalmente la estructura tradicional de las industrias. En contraste, Rogers (2003) enfatiza que la adopción tecnológica depende de factores organizacionales y culturales, lo que implica que la digitalización no produce resultados uniformes en todas las empresas. Este debate teórico evidencia que el impacto digital es contingente y contextual.

Adopción tecnológica en pequeñas y medianas empresas

Las pymes enfrentan condiciones particulares en procesos de digitalización. Según la OCDE (2024), aunque ha mejorado la conectividad en América Latina, persisten brechas en capacidades digitales empresariales. Zambrano y Macías (2024) identifican que las principales limitaciones en Ecuador son financieras, formativas y estructurales. Esto sugiere que el nivel de digitalización puede variar significativamente entre establecimientos comerciales, condicionando su impacto en la eficiencia operativa.

Digitalización y eficiencia operativa

La literatura señala que la implementación de tecnologías digitales contribuye a mejorar el control de inventarios, optimizar tiempos de atención y fortalecer la comunicación con proveedores (Turban et al., 2018). No obstante, algunos estudios advierten que la adopción parcial puede generar mejoras limitadas si no existe integración sistémica. Por tanto, la eficiencia depende del grado de profundidad con que la tecnología se incorpore en los procesos empresariales.

Brechas digitales y desafíos estructurales

La CEPAL (2020) sostiene que la pandemia aceleró la digitalización en la región, pero también evidenció desigualdades en infraestructura y competencias digitales. En ciudades intermedias, estas brechas pueden ser más pronunciadas debido a limitaciones económicas y menor acceso a capacitación especializada. Este contexto resulta determinante para comprender el comportamiento de los supermercados en Chone.

1.1.2. Cadena de valor y eficiencia competitiva

Fundamentos teóricos de la cadena de valor

El modelo de cadena de valor propuesto por Porter (1985) establece que la ventaja competitiva se construye mediante la optimización coordinada de actividades primarias y de apoyo. Este enfoque permite identificar áreas donde se genera valor y se reducen costos. Sin embargo, el modelo tradicional requiere reinterpretación en entornos digitalizados.

Actividades primarias y digitalización

Las actividades primarias logística, operaciones, marketing y servicio pueden beneficiarse significativamente de herramientas digitales como sistemas POS, plataformas de pago electrónico y redes sociales. Estas tecnologías permiten mejorar la trazabilidad, agilizar procesos y ampliar el alcance comercial. Sin embargo, su efectividad depende de la integración con otros sistemas internos.

Actividades de apoyo y desarrollo tecnológico

Las actividades de apoyo, como gestión de recursos humanos y desarrollo tecnológico, suelen presentar mayores rezagos en pequeñas empresas. Laudon y Laudon (2020) sostienen que los sistemas de información gerencial permiten mejorar la toma de decisiones estratégicas. No obstante, cuando la capacitación es insuficiente, la digitalización no logra consolidarse como ventaja competitiva sostenible.

Relación entre digitalización y desempeño empresarial

Estudios empíricos como el de Marttini (2024) evidencian una correlación positiva entre uso de TIC y eficiencia en la cadena de valor. Sin embargo, la magnitud de esta relación depende del contexto organizacional y del nivel de integración tecnológica. Esto refuerza la necesidad de análisis cuantitativos que permitan medir el grado de asociación entre variables.

Evidencia empírica en contextos locales

La mayoría de las investigaciones sobre digitalización se concentran en grandes ciudades o sectores industriales. Existe una brecha en estudios aplicados a comercio minorista en ciudades intermedias. Analizar la relación entre digitalización y cadena de valor en supermercados de Chone contribuye a llenar este vacío, proporcionando evidencia empírica contextualizada.

2. Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque mixto con diseño secuencial explicativo integrando un análisis cualitativo de tipo teórico-documental con una fase cuantitativa de alcance correlacional.

En una primera etapa se desarrolló una revisión analítica de literatura especializada sobre transformación digital y cadena de valor, con el propósito de fundamentar conceptualmente las variables del estudio y estructurar las dimensiones e indicadores del instrumento de medición. Posteriormente, se ejecutó la fase cuantitativa mediante la aplicación de un instrumento estructurado que permitió medir empíricamente la relación entre las variables.

El diseño cuantitativo fue no experimental, transversal y correlacional. No experimental porque no se manipularon deliberadamente las variables; transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal durante el año 2025; y correlacional porque se buscó determinar el grado de asociación entre la digitalización y la eficiencia de la cadena de valor.

Tipo y alcance del estudio

El estudio es de tipo aplicado, ya que busca generar conocimiento útil para la mejora de la gestión empresarial en supermercados del cantón Chone. Asimismo, presenta un alcance descriptivo-correlacional. Descriptivo porque permitió caracterizar el nivel de digitalización y el estado de la cadena de valor; y correlacional porque evaluó la relación estadística entre ambas variables.

Población y muestra

La población estuvo conformada por 70 supermercados formalmente registrados en el cantón Chone, clasificados en grandes, medianos y pequeños establecimientos comerciales, según información del Servicio de Rentas Internas (SRI).

La unidad de análisis del estudio fueron los establecimientos comerciales, mientras que la unidad informante correspondió al propietario, administrador o encargado de cada supermercado, por ser quienes poseen conocimiento directo sobre los procesos de digitalización y funcionamiento de la cadena de valor.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 50 supermercados que cumplieran con los criterios de estar operativos durante el período de estudio, contar con al menos un año de funcionamiento y aceptar participar voluntariamente en la investigación. La muestra representa aproximadamente el 71% de la población total, lo que proporciona un nivel adecuado de representatividad para el análisis correlacional realizado.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la fase cualitativa se utilizó la técnica de análisis documental, revisando literatura científica, artículos indexados y libros especializados relacionados con digitalización empresarial y cadena de valor.

En la fase cuantitativa se aplicó la técnica de encuesta. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado de 22 ítems con escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), basado en el modelo propuesto por Martini (2024).

El instrumento se distribuyó en dos variables:

- Variable 1: Digitalización (10 ítems), evaluando acceso, uso e impacto de tecnologías digitales.
- Variable 2: Cadena de Valor (12 ítems), considerando actividades primarias y de apoyo según el modelo de Porter (1985).

En este entorno, la mayoría de los establecimientos comerciales aún manejan sus procesos operativos y administrativos mediante métodos convencionales, lo que plantea la interrogante sobre el impacto real de la digitalización en la eficiencia y competitividad de estos establecimientos.

Tabla 1: Supermercados de Chone grandes

ITEM	SUPERMERCADOS
1	TIA
2	AKI
3	Comercial Don Paco
4	Chonepac
5	La Ganga
6	Mi Comisariato
7	Comercial Mera
8	Frigomax
9	Productos Doña Oti
10	La Casa Del Cacao
11	Tienda Din Kano
12	Comercial Chalaco
13	Almacenes Japón
14	Marcimex
15	Tuti
16	Comisariato Cleymer

Fuente: elaboración propia

ITEM	SUPERMERCADOS
17	Supermercados El Chonero
18	Supermercado Familiar
19	Comisariato El Ahorro
20	Comercial El Progreso
21	Comercial Buen Precio
22	Bodega La Favorita
23	Comercial San Miguel
24	Bazar Y Comisariato Genesis
25	Comercial Felipe
26	Super Colchón
27	Comercial Gonzalo Zambrano
28	Comisariato Vélez Bonilla
29	Supermercado El Rancho
30	Comisariato Del Calzado
31	Mini Comisariato

Tabla 2: Supermercados de Chone medianos

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Supermercados de Chone pequeños

ITEM	SUPERMERCADOS
32	Heladería Mora
33	Comisariato La Feria
34	Tienda Kleber Heredia
35	Tienda Luis Zambrano Macias
36	Tienda Casanova
37	Tienda La Tiendona
38	Bodega Chonera Los Polos
39	Mini Market Kg
40	Minimarket Piña
41	Tienda Básica Taty
42	Tienda Johan
43	Tienda Tienes El Cuqui
44	Tienda Rosita
45	Tienda Bendición De Dios
46	Kiosco 3 Hermanas
47	Mini Market San José
48	Tienda La Económica
49	Mini Comisariato Valentina
50	Despensa Manabita

51	Tienda San Lorenzo
52	Minimarket El Amigo
53	Tienda La Esquina Feliz
54	Mini Market Don Julio
55	Despensa La Unión
56	Mini Comisariato La Bendición
57	Tienda Popular Santa María
58	Tienda Lupita
59	Despensa Colamarco
60	Mini Tienda Niña Bianca
61	Tienda Don Galo
62	Mini Market Zoe
63	Tienda Marilyn
64	Tienda Una Luz
65	Tienda Gemitá
66	Tienda Lourdes
67	Electro Servicios Carlos
68	Mini Market Estrella Del Norte
69	Despensa Nueva Esperanza
70	Tienda Donde Pily

Fuente: elaboración propia

Al ser una población finita, se empleó una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando 50 supermercados que cumplieron con los criterios de inclusión: estar operativos durante el período de estudio, contar con al menos un año de funcionamiento y mostrar disposición para participar en la investigación.

La metodología cuantitativa consistió en la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a trabajadores de los establecimientos comerciales seleccionados. Las encuestas fueron diseñadas para obtener información precisa sobre el grado de implementación de herramientas digitales, el uso de TIC en los procesos de la cadena de valor y la percepción de los trabajadores sobre el impacto de estas tecnologías en la eficiencia empresarial.

Recursos destinados a la investigación

Para la realización del estudio se utilizaron los siguientes recursos:

- **Humanos:** Un equipo conformado por investigadores y encuestadores previamente capacitados.
- **Materiales:** Formularios digitales y físicos para encuestas, grabadoras digitales para entrevistas y software especializado (SPSS) para el análisis de datos.
- **Tecnológicos:** Equipos de computación para el procesamiento de información y almacenamiento en la nube, herramientas digitales para la gestión y análisis estadístico de datos recolectados.
- **Financieros:** Presupuesto destinado a gastos operativos como movilización, logística para visitas de campo y recursos para adquisición de software y herramientas digitales necesarias para la investigación.

VARIABLE DIGITALIZACIÓN (10 ítems)

1. ¿Las herramientas tecnológicas son fundamentales para el funcionamiento del negocio?
2. ¿El establecimiento destina recursos económicos para adquirir tecnología?
3. ¿Dispone la empresa de conexión a Internet estable y de calidad?
4. ¿El personal utiliza dispositivos tecnológicos en sus actividades laborales diarias?
5. ¿Los empleados conocen y aplican el comercio electrónico en sus funciones?
6. ¿Se realizan transacciones bancarias y pagos a través de plataformas digitales?
7. ¿Las redes sociales son utilizadas como canal de promoción y ventas?
8. ¿Se monitorea la satisfacción del cliente mediante herramientas digitales?
9. ¿La comunicación con proveedores ha mejorado gracias a las tecnologías digitales?

10. ¿La formación tecnológica del personal ha incrementado el rendimiento laboral?

VARIABLE CADENA DE VALOR (12 ítems)

1. ¿Se aplican criterios adecuados para elegir a los proveedores del negocio?

2. ¿Se aprovecha eficientemente el espacio físico disponible en el establecimiento?

3. ¿Las tecnologías facilitan la coordinación y trabajo conjunto con los proveedores?

4. ¿El empleo de tecnologías digitales contribuye al aumento de la productividad?

5. ¿Los sistemas digitales agilizan el flujo de información dentro de la organización?

6. ¿Se emplean medios digitales para la promoción de productos y servicios?

7. ¿Las plataformas sociales son un canal activo de comunicación comercial?

8. ¿La tecnología permite establecer precios competitivos en el mercado?

9. ¿Existen canales digitales disponibles para la atención y soporte al cliente?

10. ¿Se ofrece capacitación al personal sobre el manejo de herramientas tecnológicas?

11. ¿Las diferentes áreas del negocio utilizan sistemas digitales en sus procesos?

12. ¿Se utilizan aplicaciones o plataformas web para planificar las compras del negocio?

3. Resultados

Tabla 4: Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.990	22

Fuente: Programa estadístico SPSS

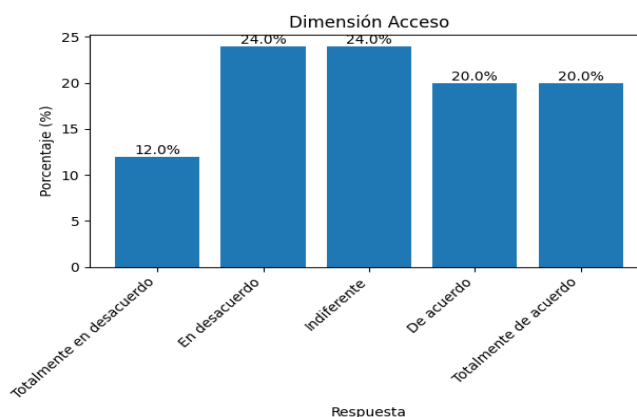
Como se puede observar en la tabla, la encuesta que fue aplicada a la población objetivo que contiene en total 22 preguntas es fiable debido que presenta un valor ponderado de 0.990, lo cual indica una excelente consistencia interna del instrumento según los criterios de George y Mallery (2020).

Tabla 5: Dimensión Acceso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12.0%
En desacuerdo	12	24.0%
Indiferente	12	24.0%
De acuerdo	10	20.0%
Totalmente de acuerdo	10	20.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 1: Dimensión Acceso



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

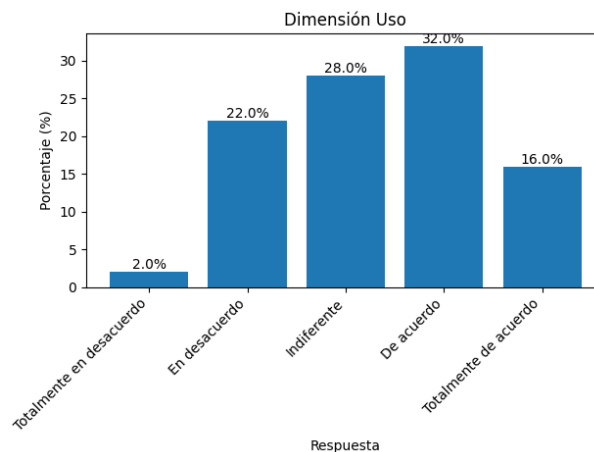
Como se puede observar, un 24% de los supermercados encuestados están en desacuerdo respecto al acceso a la digitalización, lo cual sugiere que estos negocios están minimizando su rentabilidad operativa. Por otro lado, un 40% muestra una percepción favorable (de acuerdo y totalmente de acuerdo), evidenciando una brecha digital en el sector.

Tabla 6: Dimensión Uso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	11	22.0%
Indiferente	14	28.0%
De acuerdo	16	32.0%
Totalmente de acuerdo	8	16.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 2: Dimensión Uso



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

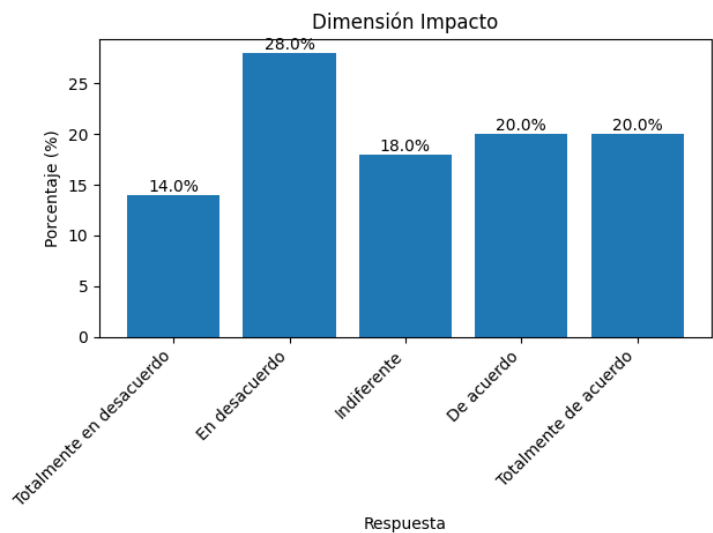
A partir de los resultados obtenidos en la dimensión Uso, se evidencia una tendencia moderadamente positiva hacia la adopción de herramientas digitales. Un 48% de los encuestados manifiesta una percepción favorable, mientras que un 24% muestra desacuerdo, indicando que aún existen establecimientos con uso limitado de TIC.

Tabla 7: Dimensión Impacto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14.0%
En desacuerdo	14	28.0%
Indiferente	9	18.0%
De acuerdo	10	20.0%
Totalmente de acuerdo	10	20.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 3: Dimensión Impacto



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

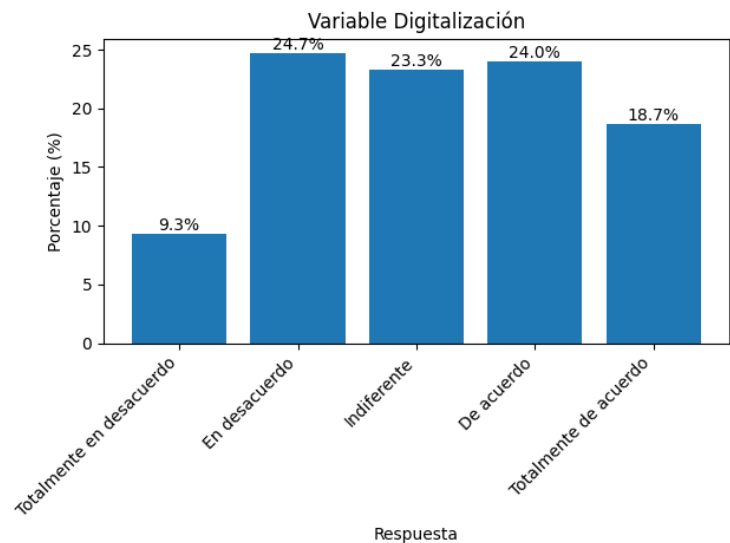
Los resultados de la dimensión Impacto reflejan una percepción dividida respecto a los efectos de la digitalización en la eficiencia de la cadena de valor. Un 42% de los participantes se ubica entre "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo", mientras que un 40% manifiesta estar de acuerdo con los beneficios percibidos.

Tabla 8: Variable Digitalización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	9.3%
En desacuerdo	13	24.7%
Indiferente	14	23.0%
De acuerdo	13	24.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.7%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 4: Variable Digitalización



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

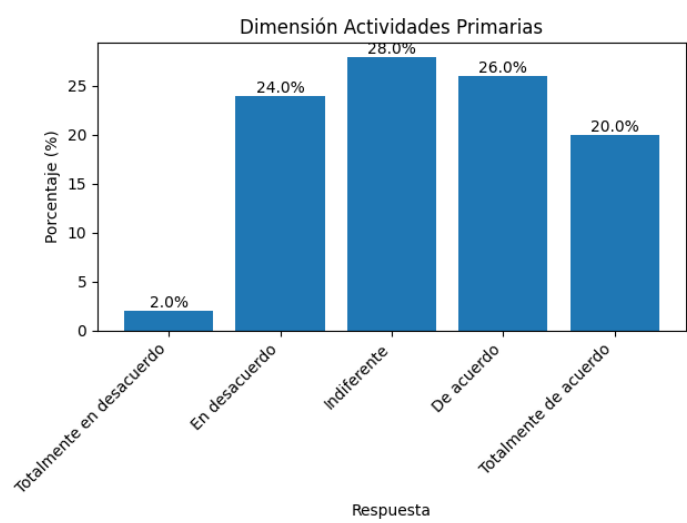
Los resultados evidencian que el 34% de los encuestados se ubica entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, mientras que el 42,7% presenta una percepción favorable respecto al nivel de digitalización. Un 23,3% mantiene una postura neutral, lo que indica que la adopción tecnológica se encuentra en proceso de consolidación dentro de los supermercados analizados.

Tabla 9: Dimensión Actividades primarias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	12	24.0%
Indiferente	14	28.0%
De acuerdo	13	26.0%
Totalmente de acuerdo	10	20.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 5: Dimensión Actividades primarias



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

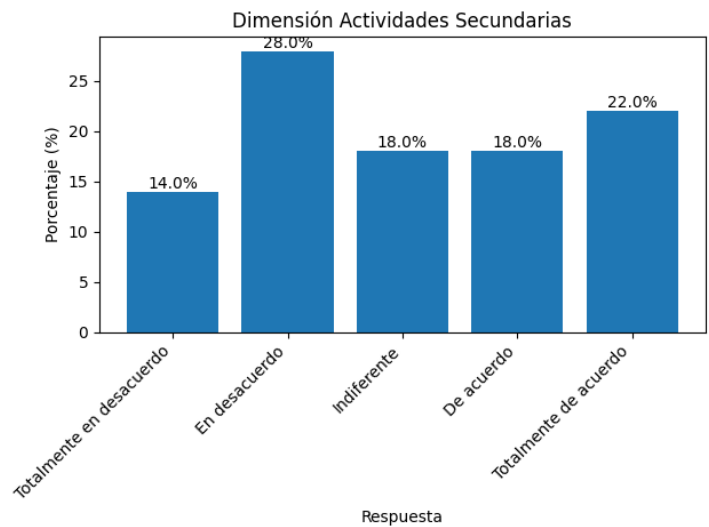
Los resultados de la dimensión actividades primarias muestran una percepción dividida sobre el grado en que la digitalización está mejorando las funciones esenciales de la cadena de valor. Un 26% de los encuestados expresa desacuerdo, mientras que un 46% manifiesta una percepción favorable, indicando avances en logística, operaciones y servicio al cliente.

Tabla 10: Dimensión Actividades secundarias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14.0%
En desacuerdo	14	28.0%
Indiferente	9	18.0%
De acuerdo	9	18.0%
Totalmente de acuerdo	11	22.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 6: Dimensión Actividades secundaria



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

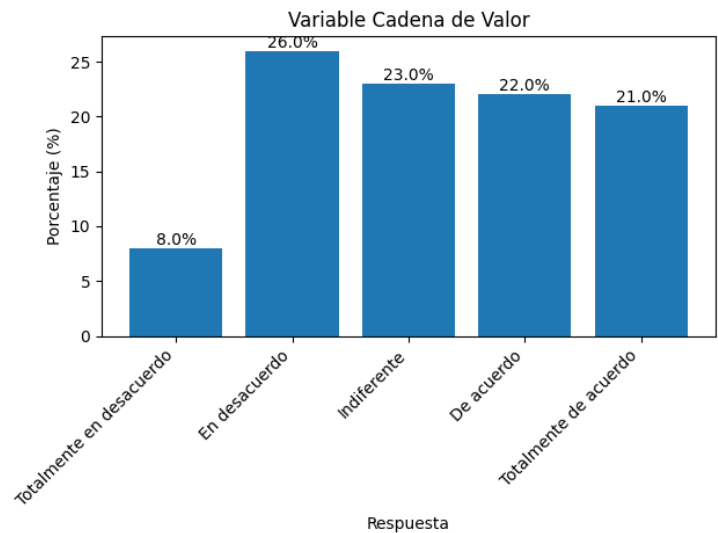
Los resultados de la dimensión actividades secundarias evidencian una percepción dispersa respecto al aporte de la digitalización en los procesos de apoyo. Un 42% de los encuestados se ubica entre "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo", sugiriendo que las actividades de capacitación, desarrollo tecnológico y gestión administrativa presentan mayores desafíos para la integración digital.

Tabla 11: Variable Cadena de Valor

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	8.0%
En desacuerdo	13	26.0%
Indiferente	13	23.0%
De acuerdo	13	22.0%
Totalmente de acuerdo	10	21.0%
Total	50	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Grafica 7: Variable Cadena de Valor



Fuente: Encuesta aplicada a supermercados de Chone (2025)

Análisis

En la variable cadena de valor, el 34% muestra una percepción negativa, mientras que el 43% evidencia una valoración positiva sobre la eficiencia de las actividades empresariales. El 23% se mantiene neutral, lo que sugiere un desempeño moderado con oportunidades de mejora en los procesos internos.

4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten sostener que la digitalización constituye un factor determinante en la eficiencia de la cadena de valor de los supermercados en Chone; sin embargo, su impacto no se manifiesta de manera homogénea ni estructuralmente consolidada. Desde el enfoque mixto adoptado en esta investigación, la fase cualitativa permitió identificar que la literatura tiende a asumir que la transformación digital genera ventajas competitivas casi automáticas (Brynjolfsson y McAfee, 2014; Porter y Heppelmann, 2015). No obstante, los hallazgos cuantitativos evidencian que, en contextos comerciales locales, la digitalización aún se encuentra en proceso de maduración.

Si bien la variable Digitalización presentó una percepción favorable del 42,7%, también se identificó un 34% de valoración negativa y un 23% neutral, lo que demuestra que la adopción tecnológica no es plena ni estratégica en todos los establecimientos. Esto confirma lo planteado por Rogers (2003), quien advierte que la adopción de innovaciones depende de factores organizacionales y culturales, y no únicamente del acceso tecnológico. En el caso de los supermercados analizados, la digitalización parece orientarse principalmente a funciones operativas básicas, más que a una transformación integral del modelo de negocio.

En relación con la Cadena de Valor, el 43% de percepción positiva frente a un 34% negativa revela un desempeño moderado, con avances en actividades primarias, pero rezagos en actividades de apoyo. Este hallazgo dialoga críticamente con el modelo de Porter (1985), que enfatiza la integración sistémica de todas las actividades como condición para generar ventaja competitiva sostenible. En el contexto estudiado, la integración aún es parcial, lo que limita el alcance real de la digitalización como herramienta estratégica.

La correlación positiva alta encontrada entre ambas variables confirma estadísticamente la relación planteada en la hipótesis; sin embargo, más allá del resultado numérico, el aporte central de esta investigación radica en evidenciar que la digitalización no opera como un

fenómeno uniforme, sino como un proceso gradual condicionado por capacidades internas, recursos disponibles y cultura organizacional. De esta manera, el estudio contribuye al debate académico al demostrar que, en ciudades intermedias como Chone, la transformación digital no puede analizarse desde una perspectiva determinista, sino contextual.

En términos de contribución al conocimiento, esta investigación aporta evidencia empírica localizada que permite matizar los enfoques teóricos globales sobre digitalización. Se demuestra que existe una relación significativa entre digitalización y eficiencia, pero también que dicha relación depende del grado de profundidad con que las tecnologías se integren en la estructura organizacional. Por tanto, la digitalización debe entenderse no solo como incorporación tecnológica, sino como un proceso estratégico de reconfiguración interna que requiere inversión, capacitación y planificación.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten sostener que la digitalización constituye un factor determinante en la eficiencia de la cadena de valor de los supermercados en Chone; sin embargo, su impacto no se manifiesta de manera homogénea ni estructuralmente consolidada. Desde el enfoque mixto adoptado en esta investigación, la fase cualitativa permitió identificar que la literatura tiende a asumir que la transformación digital genera ventajas competitivas casi automáticas (Brynjolfsson y McAfee, 2014; Porter y Heppelmann, 2015). No obstante, los hallazgos cuantitativos evidencian que, en contextos comerciales locales, la digitalización aún se encuentra en proceso de maduración.

Si bien la variable Digitalización presentó una percepción favorable del 42,7%, también se identificó un 34% de valoración negativa y un 23% neutral, lo que demuestra que la adopción tecnológica no es plena ni estratégica en todos los establecimientos. Esto confirma lo planteado por Rogers (2003), quien advierte que la adopción de innovaciones depende de factores

organizacionales y culturales, y no únicamente del acceso tecnológico. En el caso de los supermercados analizados, la digitalización parece orientarse principalmente a funciones operativas básicas, más que a una transformación integral del modelo de negocio.

En relación con la Cadena de Valor, el 43% de percepción positiva frente a un 34% negativa revela un desempeño moderado, con avances en actividades primarias, pero rezagos en actividades de apoyo. Este hallazgo dialoga críticamente con el modelo de Porter (1985), que enfatiza la integración sistémica de todas las actividades como condición para generar ventaja competitiva sostenible. En el contexto estudiado, la integración aún es parcial, lo que limita el alcance real de la digitalización como herramienta estratégica.

La correlación positiva alta encontrada entre ambas variables confirma estadísticamente la relación planteada en la hipótesis; sin embargo, más allá del resultado numérico, el aporte central de esta investigación radica en evidenciar que la digitalización no opera como un fenómeno uniforme, sino como un proceso gradual condicionado por capacidades internas, recursos disponibles y cultura organizacional. De esta manera, el estudio contribuye al debate académico al demostrar que, en ciudades intermedias como Chone, la transformación digital no puede analizarse desde una perspectiva determinista, sino contextual.

En términos de contribución al conocimiento, esta investigación aporta evidencia empírica localizada que permite matizar los enfoques teóricos globales sobre digitalización. Se demuestra que existe una relación significativa entre digitalización y eficiencia, pero también que dicha relación depende del grado de profundidad con que las tecnologías se integren en la estructura organizacional. Por tanto, la digitalización debe entenderse no solo como incorporación tecnológica, sino como un proceso estratégico de reconfiguración interna que requiere inversión, capacitación y planificación.

6. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se recomienda que los supermercados del cantón Chone fortalezcan la integración estratégica de herramientas digitales, no limitándose únicamente a su uso operativo, sino incorporándolas de manera transversal en las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor. La digitalización debe orientarse a la optimización de procesos logísticos, gestión de inventarios, análisis de datos y atención al cliente, con el fin de maximizar su impacto en la eficiencia organizacional.

Asimismo, se sugiere implementar programas de capacitación continua dirigidos a propietarios y administradores, enfocados en competencias digitales y gestión tecnológica. La evidencia muestra que la adopción tecnológica no depende únicamente del acceso a herramientas, sino del conocimiento y capacidad para utilizarlas estratégicamente.

Se recomienda también establecer alianzas con instituciones financieras o programas gubernamentales que faciliten el acceso a financiamiento para inversión en infraestructura tecnológica. Las limitaciones estructurales identificadas en algunos establecimientos podrían superarse mediante incentivos que promuevan la modernización empresarial.

Desde una perspectiva organizacional, se aconseja desarrollar planes de transformación digital que incluyan diagnóstico interno, definición de objetivos tecnológicos y evaluación periódica de resultados, garantizando que la digitalización se alinee con la estrategia competitiva del negocio.

Se sugiere que futuras investigaciones amplíen el estudio hacia otras ciudades o sectores comerciales, incorporando análisis longitudinales que permitan evaluar la evolución del impacto de la digitalización en el tiempo, así como estudios comparativos que profundicen en las diferencias entre empresas de distintos tamaños.

7. Bibliografía

- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45938>
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Ecuador*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ecuador>
- George, D., y Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16.^a ed.). Routledge.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hirs, J., y Vargas, F. (2023). *Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005166>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16.^a ed.). Pearson.
- Martini, M. (2024). *Tecnología de la información y comunicación TIC y la cadena de valor de Mypes post covid* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, CAF y SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., y Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114. <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Management* (14.^a ed.). Pearson.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.^a ed.). Free Press.
- Rojas Layza, J. A., Gonzales Matos, M. B., Alva Palacios Gómez, L. E., y Espinoza Espinoza, C. A. (2025). Transformación digital de Pymes en Latinoamérica: estudio cuantitativo. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(3), e1206. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>
- Tapscott, D. (1997). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
- Turban, E., Pollard, C., y Wood, G. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth, and sustainability* (11.^a ed.). Wiley.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2019). *Digital economy report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries*. United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf
- Zambrano, G., y Macias, K. (2024). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(1). <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/420>

