UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2022-07

Evaluación del nivel de aplicación de herramientas digitales en la ciudad de Valparaíso

Pardo Nahuelhual, David Alexis

https://hdl.handle.net/11673/53921

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES EN LAS CARNICERÍAS DE VALPARAÍSO

David Alexis Pardo Nahuelhual
INGENIERIA COMERCIAL
Julio 2022

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES EN LAS CARNICERÍAS DE VALPARAÍSO

Memoria presentada por

David Alexis Pardo Nahuelhual

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Patricio Rubio Romero**

Julio 2022

TITULO DE MEMORIA:

“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES EN LAS CARNICERÍAS DE VALPARAÍSO”

AUTOR:

DAVID ALEXIS PARDO NAHUELHUAL

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Dr. Patricio Rubio Romero.

Dra. Teresita Arenas Yáñez.

Valparaíso, Julio 2022

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: David Pardo Nahuelhual

Firma:

Fecha: Julio 2022

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por acompañarme y apoyarme en cada etapa de mi vida, con palabras de aliento y cariño.

A mis hermanos, por cada palabra, consejo y apoyo incondicional.

A mis amigos, quienes me han ayudado a cumplir mis objetivos.

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los temas que marcan las tendencias en el sector empresarial en la actualidad, es la transformación digital o la implementación de nuevas tecnologías en sus procesos, sobre todo luego de enfrentar un contexto en donde la pandemia por el COVID-19 afectó el normal funcionamiento de sus actividades comerciales, en donde estas nuevas tecnologías sirvieron como oportunidades para alcanzar una ventaja competitiva o mantenerse a la par del resto de empresas, sin quedar obsoletas debido al cambio y modernización de los mercados.

Para las grandes empresas, esta adaptación a las nuevas alternativas que surgen con la evolución de la tecnología en el ámbito empresarial, no ha sido un proceso de mayor dificultad, en cambio, en los negocios más pequeños y que funcionan de manera tradicional, ha sido, a lo largo de los años, un sector resistente al cambio y poco innovador, haciendo que esta adaptación sea más difícil. Si bien, este sector está enfocado en las actividades diarias, estos negocios no se encuentran ajenos a la adopción de nuevas tecnologías que apoyen su comercio en la relación con sus clientes, en los procesos internos, en las ventas y otras áreas. Si las empresas tradicionales ven un potencial beneficio en su negocio con estas nuevas herramientas, los dueños deben tomar la iniciativa para marcar aún más la diferenciación en la autenticidad, cercanía con sus clientes y el servicio entregado.

El objetivo de este estudio es establecer un diagnóstico sobre este proceso de adopción de tecnologías digitales que está enfrentando un sector específico de la ciudad de Valparaíso, las carnicerías, con el fin de obtener resultados, mediante una aplicación metodológica en donde, por medio de una encuesta aplicada al sector mencionado, se busca establecer el desempeño que han tenido en esta área en un contexto empresarial marcado por la pandemia del COVID-19, con tal de establecer conclusiones y recomendaciones, a la par de definir las tendencias obtenidas para la elaboración de un plan de actualización y establecimiento de nivel mínimo de competencias digitales empresariales.

ABSTRACT

One of the issues that mark the trends in the business sector today is the digital transformation or the implementation of new technologies in its processes, especially after facing a context where the COVID-19 pandemic affected the normal functioning of its commercial activities, where these new technologies served as opportunities to achieve a competitive advantage or stay on par with the rest of the companies, without becoming obsolete due to the change and modernization of markets and customers.

For large companies, this adaptation to the new alternatives that arise with the evolution of technology in the business field, has not been a process of greater difficulty, on the other hand, in smaller businesses and that operate in a traditional way, it has been, over the years, a sector resistant to change and little innovative, making this adaptation more difficult. Although, this sector is focused on daily activities, these businesses are not oblivious to the adoption of new technologies that support their trade both in relation to their customers, internal processes and in sales. If traditional companies see a potential benefit in their business with these new tools, owners must take the initiative to make even more differentiation in authenticity, closeness to its customers and the service delivered.

The objective of this study is to establish a diagnosis on this process of adoption of digital technologies that is facing a specific sector of the city of Valparaíso, the butchers, in order to obtain results, through a methodological application where, through a survey applied to the aforementioned sector, it seeks to establish the performance they have had in this area in a business context marked by the COVID-19 pandemic, in order to establish conclusions and recommendations, while defining the trends obtained for the development of an update plan and establishment of a minimum level of business digital skills.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 13
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 15
3. OBJETIVOS 18
3.1 Objetivo General 18
3.2 Objetivos Específicos 18
4. ALCANCE DEL ESTUDIO 20
5. ESTADO DEL ARTE 21
5.1 Antecedentes generales del Estado del Arte 21
5.1.1 PYMES 21
5.1.2 Diferencias entre Digitalización y Transformación Digital 24
5.1.3 Transformación digital 24
5.1.4 Herramientas Digitales 30
5.1.5 Tecnologías de la información y la comunicación 31
5.1.6 Comercio minorista 31
5.1.7 Carnicerías 32
5.2 Aportes científicos técnicos bibliométricos y webométricos 32
5.3 Marco Teórico del Estado del Arte 37
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO 41
7. Aplicación Metodológica de Trabajo 44
7.1 Herramientas digitales en el comercio minorista. 44
7.2 Descripción del pequeño comercio de Valparaíso. 46
7.3 Niveles de implementación de las herramientas digitales. 48
7.4 Modelo teórico de niveles de implementación de herramientas digitales para comercios minoristas. 48
7.5 Obtención de la muestra. 50
7.6 Diseño de encuesta 50
7.7 Evaluación mediante encuesta 57
7.8 Análisis la información obtenida 58
7.9 Resultados parciales de lo obtenido en la encuesta 78
7.10 Resultados parciales según agrupaciones naturales surgidas por la evaluación. 82

7.11 Diseño del plan 84
7.11.1 Primera fase: Acercamiento y motivación 84
7.11.2 Segunda Fase: Actualización y gestión de la estructura interna. 89
7.11.3 Tercera Fase: Optimización de la Relación con los clientes 94
7.11.4 Cuarta Fase: Disposición a la actualización permanente 96
8 RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO..... 97
9 CONLUSIÓN Y RECOMENDACIONES..... 100
10 BIBLIOGRAFÍA 102
11 ANEXOS 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas 22
Tabla 2. Distribución de Empresas, año 2020 22
Tabla 3. Ventas anuales en UF de las empresas..... 23
Tabla 4. Ejemplo de ficha para recopilación de fuentes bibliográficas 33
Tabla 5. Herramientas digitales en el comercio minorista 45
Tabla 6. Participación en número de empresas y ventas (% del total 2020) 46
Tabla 7. Modelo Teórico de diferentes niveles de las herramientas digitales en el comercio minorista. 48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento de Sitios Web 26
Gráfico 2. Índice de transformación digital en Chile 27
Gráfico 3. Índice de desarrollo de industrias digitales, 2018, Regiones del mundo 29
Gráfico 4. Digitalización de procesos productivos, 2018, OCDE y América Latina 30
Gráfico 5. Universo Muestral 59
Gráfico 6. Distribución Sectorial 59
Gráfico 7. Total de trabajadores por rango 60
Gráfico 8. Año de inicio de actividades 60
Gráfico 9. Comportamiento de ventas 61
Gráfico 10. Cambios en el negocio por pandemia 62
Gráfico 11. Entendimiento del concepto y su aplicación 63
Gráfico 12. Motivos del no uso de herramientas digitales, camino 1 64
Gráfico 13. Falta de medios de información, camino 1 65
Gráfico 14. Necesidad de capacitación, camino 1 66
Gráfico 15. Dispositivos utilizados en la empresa, camino 1 66
Gráfico 16. Conocimiento de estrategias utilizadas por la competencia, camino 1 67
Gráfico 17. Disposición a utilizar herramientas digitales, camino 1 68
Gráfico 18. Forma en la que se digitalizaría, camino 1 69
Gráfico 19. Consideración en digitalizar 70
Gráfico 20. Motivos del no uso de herramientas digitales, camino 2 71
Gráfico 21. Falta de medios de información, camino 2 72
Gráfico 22. Necesidad de capacitación, camino 2 72
Gráfico 23. Dispositivos utilizados en la empresa, camino 2 73
Gráfico 24. Conocimiento de estrategias utilizadas por la competencia, camino 2 74
Gráfico 25. Disposición a utilizar herramientas digitales, camino 2 74
Gráfico 26. Forma en la que se digitalizaría, camino 2 75
Gráfico 27. Antigüedad y relación con la transformación digital 82
Gráfico 28. Sector y variación de ventas 83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del modelo teórico de la investigación..... 39
Ilustración 2. Estructura de la encuesta..... 50

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las civilizaciones se han encontrado bajo constante cambio, por medio de grandes avances y descubrimientos tecnológicos, que han servido de apoyo en ámbitos sociales, educativos, de salud y empresariales. Específicamente en el ámbito empresarial, los diversos sectores económicos han experimentado transformaciones con la aparición de nuevas tecnologías, cambiando modelos de negocio, procesos administrativos y logísticos, métodos de producción y venta, y la forma de comunicación y relación con los clientes.

Estos cambios han sido parte de un proceso normal dentro de la historia de la humanidad, pero un evento en particular, la pandemia por el COVID-19, ocasionó que estas adaptaciones a las nuevas tecnologías se den de forma abrupta, en donde las restricciones en las actividades comerciales, con tal de disminuir los efectos negativos del virus en la población, provocaron que las empresas de todos los tamaños aumentaran la demanda de herramientas digitales, con tal de mantener su actividad económica. Es por este motivo que la revolución tecnológica ha provocado que las empresas deban integrar estos cambios con el fin de no quedar obsoletas, o en un nivel bajo respecto a sus competidores, a la vez de generar nuevas oportunidades, alcanzando de esta forma una serie de beneficios que antes no habían sido tomados en cuenta.

Existen negocios tradicionales o clásicos, en los que pareciera que la tecnología no es compatible, o donde no hay necesidad de innovar debido a que parece una amenaza para la forma tradicional con la que opera el negocio. Es por este motivo, que se da la situación de que comercios pequeños están perdiendo terreno respecto a las empresas de grandes cadenas nacionales, al quedarse operando sin mayores adaptaciones al mercado que va evolucionando.

Pese a esta brecha que existe, es que surgen herramientas digitales para todo negocio que decida impulsar su crecimiento, y consolidarse en las nuevas reglas del juego que nacen en un mercado cambiante y moderno, logrando así una consolidación por medio del uso de tecnología, pero para dar este paso resulta

fundamental, que los encargados de dar el salto a este nuevo proceso, cuenten con formación e información necesaria para poder aprovechar de forma óptima el uso de estas nuevas oportunidades en su negocio.

Si bien existen diversos estudios y análisis sobre el comportamiento de las empresas con la transformación digital y adopción de nuevas herramientas, estos en su mayoría se encuentran distantes a la realidad local, por lo que a continuación el estudio se enfoca en un grupo acotado de la ciudad de Valparaíso, las carnicerías, con el fin de rescatar resultados y levantar información respecto al comportamiento de estos negocios frente a la evolución del mercado.

La disrupción digital presenta una importante amenaza y una gran oportunidad. No poder adaptarse coloca a la empresa en alto riesgo de quedar desplazada. “Ser parte de la disrupción” y convertirse en un comercio minorista digital le abre un mundo de nuevas posibilidades (CISCO, 2016).

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El origen de este estudio surge debido a la importancia del uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales en los modelos de negocio de las empresas en la actualidad, y como han resultado indispensables en determinados rubros para poder llevar a cabo sus procesos productivos y funciones administrativas en un contexto de pandemia en donde el avance de la tecnología, relacionada a la transformación digital, ha visto una evolución a gran escala. Existen sectores empresariales donde han tenido que llevar a cabo esta transformación para poder seguir compitiendo en su mercado, mientras que en otros rubros solo han optado por la adquisición de algunas herramientas digitales o tecnológicas para apoyar en el cumplimiento de sus funciones con normalidad.

La humanidad y su entorno se encuentra en constante cambio y evolución, sobre todo en el ámbito de la tecnología en los procesos de producción, de venta o disposición del producto o servicio sumado a la atención que recibe el cliente como objetivo final. Al estar inmersos en un contexto empresarial con abruptos cambios, resulta de gran importancia aportar con una investigación acerca del desarrollo de esta transformación y/o adopción de nuevas alternativas, en el medio local, la ciudad de Valparaíso.

Si bien es generalmente entendido que estas adaptaciones resultan fundamentales para las grandes empresas, existe un sector donde el análisis o estudios de estas nuevas oportunidades de mercado se encuentran distantes, como lo son en el comercio minorista y a la vez tradicional en la ciudad de Valparaíso. Este estudio se enfoca en los rubros locales, específicamente el de Carnicería, para entregar los respectivos resultados y recomendaciones sobre el uso de las nuevas tecnologías.

Como la investigación está directamente relacionada con la actualidad que están viviendo las empresas del medio tanto nacional como internacional, existe muchos canales de información, con constantes investigaciones sobre la transformación digital de las empresas de distintos rubros. Se busca alcanzar el objetivo con una metodología que va desde el estudio bibliográfico para identificar de la forma más

completa el contexto empresarial, para luego construir la metodología de trabajo en donde se concretará la identificación de las empresas que forman parte de la investigación. Una vez identificadas, se procede a realizar encuestas a ellas para obtener la información y resultados necesarios, y de esta forma llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación tiene especial relación en lo que es emprendimiento e innovación, al estudiar cuales son las nuevas alternativas que surgen a partir del contexto cambiante que han tenido que enfrentar las empresas de distintos rubros, y como estas nuevas oportunidades pueden entregar valor en todos los actores que componen su cadena de valor hasta el producto o servicio final a entregar al cliente. Es por este motivo que se busca identificar oportunidades que entrega el mercado con el avance de la tecnología, así como también las herramientas digitales que aportan en las nuevas metodologías de trabajo, para el óptimo desenvolvimiento de las áreas operativas de una organización.

Al tratarse de un tema de investigación que abarca la situación actual y futura de las empresas del medio nacional, resulta indispensable estar actualizados con las nuevas formas de procesos productivos, atención al cliente, estrategias de marketing, gestiones estratégicas, logística interna, y todo aquel proceso que se vea involucrado.

Se busca obtener los resultados de la investigación a través de la elaboración de las diversas etapas con sus respectivas fases determinadas en la propuesta de la metodología de trabajo. Estas etapas se componen desde la investigación de literatura establecida como libros, memorias, estudios, hasta una obtención de resultados con información estadística por medio de encuestas a las empresas de la muestra definida.

Al establecer un sector empresarial que compone una parte acotada de la Quinta Región y una metodología clave para la obtención de información y resultados, resulta una investigación alcanzable.

El tema para investigar cumple un rol fundamental en la actualidad de las empresas debido a que trata sobre la evolución de la tecnología en el ámbito empresarial para su adaptación en un rubro especifico que forma parte del territorio regional, por lo que es necesario abarcar estas nuevas reglas del juego que se imponen en este mercado en el contexto cambiante en el que se desempeñan, que servirán de guía al esclarecer los resultados obtenidos.

3. OBJETIVOS

A continuación, se definen los objetivos de la investigación en donde para alcanzar el objetivo general es indispensable cumplir con los objetivos específicos, los cuales corresponden posteriormente al diseño de las distintas fases que componen a la metodología de trabajo del estudio.

3.1 Objetivo General

Evaluación del nivel de aplicación y/o implementación de nuevas tecnologías digitales empresariales en el rubro de las carnicerías del gran Valparaíso, mediante la aplicación de un método estadístico robusto, para disponer un nivel de diagnóstico, con el objeto de establecer pautas de mejora para este sector de negocios.

3.2 Objetivos Específicos

1. Conocer las herramientas digitales que se aplican en el sector del comercio minorista.
2. Describir el sector del pequeño comercio de Valparaíso.
3. Establecer los diferentes niveles de calidad a partir de los conocimientos del uso de herramientas digitales.
4. Construir un modelo teórico de los diferentes niveles de implementación de herramientas digitales para comercios minoristas.
5. Diseñar una encuesta para lograr establecer la información fundamental del estudio.
6. Evaluar mediante una encuesta a nivel de comercio especifico de carnicería sus características como modelo de negocio y nivel de implementación de tecnologías digitales.
7. Analizar la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, estableciendo agrupaciones estadísticas básicas.
8. Establecer resultados parciales según agrupaciones naturales surgidas por la evaluación.

9. Diseñar un plan de actualización y establecimiento de nivel de desarrollo mínimo de competencias digitales en las carnicerías de Valparaíso.
10. Establecer los resultados generales del estudio.
11. Establecer conclusiones sobre el nivel de desarrollo de las tecnologías digitales en el sector de las carnicerías en la ciudad de Valparaíso.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Los resultados del estudio planteado en esta investigación abarcan principalmente a las empresas existentes o próximas a entrar al rubro de las carnicerías en la ciudad de Valparaíso, Chile, en donde se busca entregar las pautas de mejoras, evaluando su nivel de desarrollo en este sector empresarial en relación con el uso de tecnologías digitales en sus procesos, dado un contexto de disrupción digital en las empresas.

En términos de tiempo, se analizará este sector a términos del año 2021 y comienzos de 2022, en un espacio temporal donde las empresas tuvieron que enfrentar un grado de evolución, dependiendo del tamaño y rubro, en el periodo de pandemia, adaptándose al contexto global con nuevas alternativas que han surgido en las distintas áreas de las empresas.

Para llevar a cabo la aproximación al problema de investigación, es necesario establecer en primer lugar un alcance exploratorio con el objeto de recopilar bases informativas para posteriormente especificar la investigación en el rubro seleccionado, analizando su nivel de desarrollo en los últimos años, con tal de identificar los principales factores en la adaptación o desconocimiento de este proceso.

Luego de haber realizado este primer alcance científico, se procede a realizar un estudio descriptivo, para caracterizar los elementos que forman parte del objetivo de la investigación, como, por ejemplo, la identificación de herramientas digitales, el surgimiento de nuevos modelos de negocio, innovación en la atención al cliente, entre otros puntos a disponer en esta parte del estudio.

Con este estudio también se logrará un alcance correlacional, al momento de haber recopilado información de las empresas que componen la muestra, en donde la relación de datos como tamaño, antigüedad, ubicación se usarán para los resultados pertinentes. Luego de haber efectuado las relaciones de los datos más significantes, se complementará el alcance con uno explicativo con el fin de desarrollar los resultados según el avance del estudio.

5. ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se hará presentación de una recopilación bibliográfica necesaria para sentar las bases conceptuales y de esta manera llevar a cabo la investigación propuesta. En primera instancia se definen los conceptos fundamentales en el punto de antecedentes generales. Posterior a este punto, se pasa a una amplia recopilación bibliográfica a través del cual se extrae una perspectiva teórica.

5.1 Antecedentes generales del Estado del Arte

5.1.1 Clasificación de empresas

En Chile existen dos principales criterios para clasificar a las empresas, estos son, el número de trabajadores y las ventas anuales medidas en UF, quedando clasificadas como micro, pequeña, mediana y grande.

Para que una empresa esté catalogada según el criterio de ingresos anuales por ventas y servicios, existen rangos clasificatorios los cuales definen el tamaño de la empresa. Esta agrupación de empresas es catalogada como “Empresa de Menor Tamaño (EMT)” según el Artículo 2°, Ley 20.416 y se conforman de la siguiente forma:

- Microempresa: Aquellas con ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro de hasta 2.400 UF en último año calendario.
- Pequeña Empresa: Aquellas entre con ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro entre 2.401 y 25.000 UF en último año calendario.
- Mediana Empresa: Aquellas con ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro entre 25.001 y 100.000 UF en último año calendario.
- Empresa Grande: Aquellas con ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro sobre las 100.000 UF en último año calendario.

El segundo criterio se usa principalmente para los efectos del Código del Trabajo y sus leyes complementarias, y es según el número de trabajadores de la empresa, quedando expresado de la siguiente forma:

- Microempresa: Aquellas empresas que tengan contratados hasta 9 trabajadores.
- Pequeña Empresa: Aquellas empresas que tengan contratados entre 10 y 49 trabajadores.
- Mediana Empresa: Aquellas empresas que tengan contratados entre 50 y 199 trabajadores.
- Empresa Grande: Aquellas empresas tengan contratados 200 o más trabajadores.

Tabla 1. Clasificación de empresas

Tamaño empresa	Clasificación por ventas (UF)	Clasificación por N° trabajadores
Micro	0 - 2.400	0 - 9
Pequeña	2.400,01 - 25.000	10 - 25
Mediana	25.000,01 - 100.000	25 - 200
Grande	100.000,01 y más	200 y más

Fuente: Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile

Tabla 2. Distribución de Empresas, año 2020

	Número de empresas	Porcentaje
Micro	788.233	75,8%
Pequeña	206.024	19,8%
Mediana	30.640	2,9%
Grande	15.017	1,4%
Total	1.039.914	100%

Fuente: Elaboración propia con la información de Estadísticas de Empresas por Tramos según ventas (5 tramos), SII

Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), en el año 2020, un 98,6% de las empresas del país son mipymes, mientras que solo el 1,4% restante corresponde a empresas grandes.

Tabla 3. Ventas anuales en UF de las empresas

	Ventas anuales en UF	Porcentaje
Micro	407.749.175	1,7%
Pequeña	1.506.319.407	6,2%
Mediana	1.463.830.267	6,0%
Grande	20.877.675.567	86,1%
Total	24.255.574.415	100%

Fuente: Elaboración propia con la información de Estadísticas de Empresas por Tramos según ventas (5 tramos), SII 2020

Respecto a las ventas por segmento empresarial, en el año 2020, según el SII, las micro, pequeña y mediana empresas obtuvieron el 13,9% de ventas anuales, mientras que las grandes empresas obtuvieron un 86,1%. De esta forma se puede dimensionar que las grandes compañías venden cerca de 6 veces más que las mipymes.

Con estos antecedentes surge la importancia de enfocar el estudio en el sector de las pequeñas empresas, siendo consideradas a nivel nacional un importante motor de desarrollo económico, ya que contribuyen en gran parte a la generación de empleos y participación en la producción nacional del país, aunque presentan una problemática para su emprendimiento en temas de financiamiento y competitividad no es un factor de restricción para su crecimiento ya que cuentan con entidades que contribuyen a su desarrollo y sostenimiento (Taborda et al., 2018).

5.1.2 Diferencias entre Digitalización y Transformación Digital

La digitalización hace referencia a los procesos que emplean tecnologías digitales para convertir lo tradicional en digital (Tecon, s.f)

La digitalización consiste en convertir la información de un formato físico a uno digital, mientras que la transformación digital consiste en la integración de tecnología digital en una organización para mejorar su eficiencia y descubrir nuevas oportunidades de negocio (Walterman, 2021).

5.1.3 Transformación digital

Es un hecho que a medida que pasan los años, nuevas tecnologías van surgiendo, ya sea para mejorar calidad de vida, simplificación de procesos burocráticos, en ámbitos educativos y también empresariales. Es así como instituciones, organismos y empresas se van "transformando" adquiriendo nuevas herramientas para poder desempeñarse de manera óptima en sus labores específicas. El concepto de Transformación Digital se define como un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables (CCS, Consultora PMG, 2019).

Por lo que se puede entender a la transformación digital como aquellas nuevas oportunidades de negocio y estrategias que surgen a consecuencia del desarrollo y el uso de la tecnología.

De igual forma hay que tener claro que si bien la Transformación Digital, es una revolución en las organizaciones, que incorpora elementos de la digitalización en los modelos de negocio, el uso de herramientas tecnológicas también impacta a la cultura y propósito de negocio. Por lo tanto, es más sistémica que la digitalización de los procesos, que sí es una de las piezas claves de este cambio. De lo anterior, muchas organizaciones partieron incorporando herramientas tecnológicas como los servidores, computadores personales y algunos softwares de administración. Posteriormente se integró la digitalización de los procesos y en paralelo la gestión de cambio en las personas (Interlat, 2021).

La Transformación Digital nace, para que la adopción de tecnologías disruptivas sea un asunto estratégico y central de negocio, y que permita mantener o aumentar competitividad en un entorno cambiante (Maulén,2018).

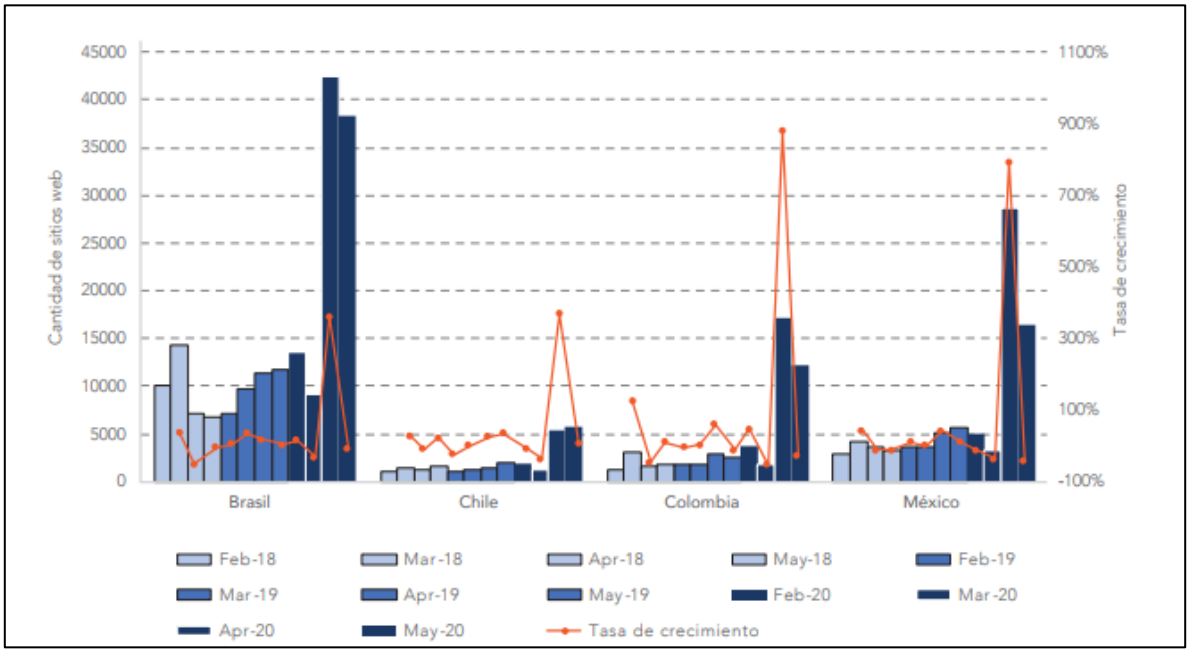
Este proceso es un reto que tiene que ser abordado por todas las organizaciones humanas sin importar su negocio o su labor, porque esa digitalización humana está transformando a las personas, a las organizaciones y a los mercados a velocidades increíbles, creando nuevas oportunidades, pero también destruyendo y cambiando negocios y mercados (Torres, 2021).

5.1.3.1 Pandemia y Transformación digital de las empresas

Han pasado años desde que la transformación digital ha entrado en juego en el mundo empresarial, desde las herramientas digitales más básicas, como el uso de internet, correo electrónico, hasta las más actuales como las redes sociales y programas de apoyo administrativos, pero hay un punto en la historia moderna, en donde este proceso de transformación tomó una aceleración drástica debido a la pandemia del COVID-19. A causa de las restricciones sanitarias, las empresas tuvieron que acudir a diversas tecnologías digitales para poder continuar con sus operaciones comerciales de manera de no quedar estancados y atrasados respecto a sus competidores. De igual forma, con la pandemia quedan demostradas las brechas que existen entre las grandes empresas y las más pequeñas, ya que las primeras se encuentran a un nivel avanzado, teniendo más oportunidades para responder frente a este escenario, en cambio, las que no habían iniciado el proceso de adopción de nuevas tecnologías, en su mayoría mipymes, tienen que enfrentarse a más desafíos, como por ejemplo, el temor al cambio, falta de recursos para inversión, falta de competencias digitales de sus empleados, entre otros factores.

Una forma de ver plasmado el aumento de la transformación digital debido a la crisis del COVID-19 en los países, se puede ver en como las empresas incrementaron su presencia en línea para seguir ofreciendo sus productos y servicios.

Gráfico 1. Crecimiento de Sitios Web

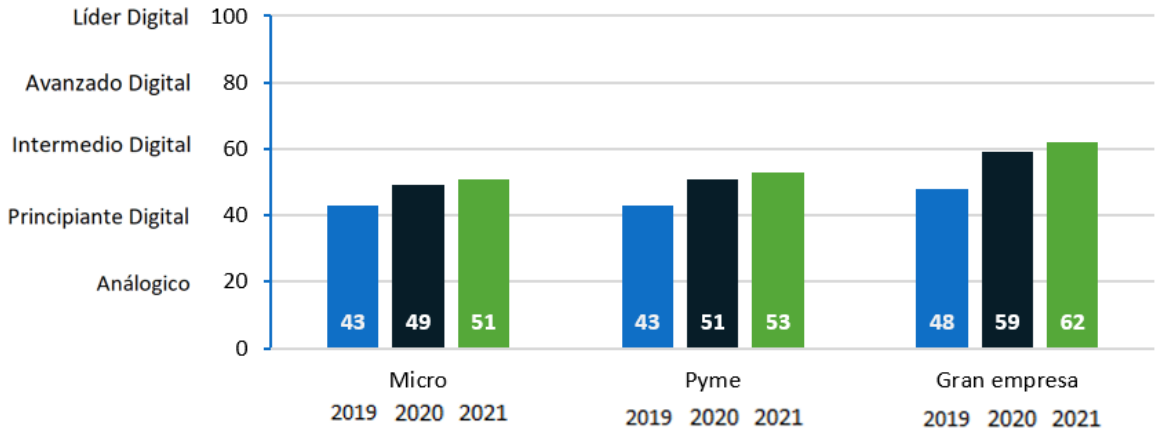


Fuente: CEPAL (2020), Datos y hechos sobre la transformación digital.

En el gráfico 1 se muestra la cantidad de nuevos sitios web empresariales registrados en los tres primeros meses de los años 2018, 2019 y 2020 y se puede ver como estos crecieron de manera drástica en los tres primeros meses del año de pandemia (2020), en donde se destaca que Chile tuvo un crecimiento de un 360%. También se muestra el caso de otros países latinoamericanos para dimensionar el efecto que tuvo la pandemia en la digitalización de la región.

La información anterior toma un factor para dimensionar como fue actuando el mercado para continuar su actividad comercial frente al contexto enfrentado, pero como fue mencionado, existen brechas entre las inversiones de las grandes empresas y las más pequeñas. Para dimensionar esta diferencia, en la situación local, se puede extraer información desde el índice de transformación digital, diseñado por la cámara de comercio de Santiago junto a PMG Chile, que permite medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de Transformación Digital en las empresas.

Gráfico 2. Índice de transformación digital en Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de información del ITD 2020

Este índice de transformación digital revela el nivel de avance de las empresas en sus procesos de digitalización en una escala de 0 a 100. El indicador, compuesto por cinco dimensiones que miden liderazgo hacia lo digital; Visión y estrategia de la organización; Formas de trabajo, personas y cultura; Digitalización de procesos y toma de decisiones; Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales, analiza las variables que impulsan el cambio organizacional (impulsores) y la adopción digital (habilitadores) de las organizaciones (Cámara de Comercio Santiago, 2021).

Como se puede observar, las grandes empresas crecieron rápidamente en Digitalización de Procesos durante la primera etapa de la pandemia, pero en 2021 se mantienen.

Otros resultados obtenidos en este índice es que, la pandemia acrecentó la brecha digital entre grandes y PYME, porque las primeras estaban mejor preparadas. De hecho, el 46% de las grandes compañías declara tener un plan de transformación digital, versus un 30% de las PYME, que no registraron avances en este ítem en 2020 (Rivera, 2021).

En el mismo informe de ITD 2020 se destaca que las Grandes Empresas han incrementado el desarrollo de planes formales de transformación digital en 9 puntos, pasando de 37% en 2019 a 46% en 2020, de forma de poder acelerar sus procesos de cambio. La Pyme, en cambio, se estanca en torno al 30%.

5.1.3.2 Políticas de apoyo en Chile

Los gobiernos han tenido que aplicar políticas de apoyo para enfrentar la pandemia, en donde se destacan medidas de financiamiento, de apoyo al empleo, y en el apoyo a la producción, potenciando a la vez los efectos positivos del uso de las nuevas tecnologías. En esta última categoría, en el caso particular de Chile, el gobierno, a través de los distintos ministerios sectoriales, con el fin de mitigar las consecuencias económicas que generó la pandemia del Covid-19, compartió una serie de medidas de apoyo para la reactivación de las micro, pequeña y mediana empresa. Estas medidas van desde financiamiento y subsidios, información sobre legislación de este sector empresarial hasta cambios en el ámbito tributario.

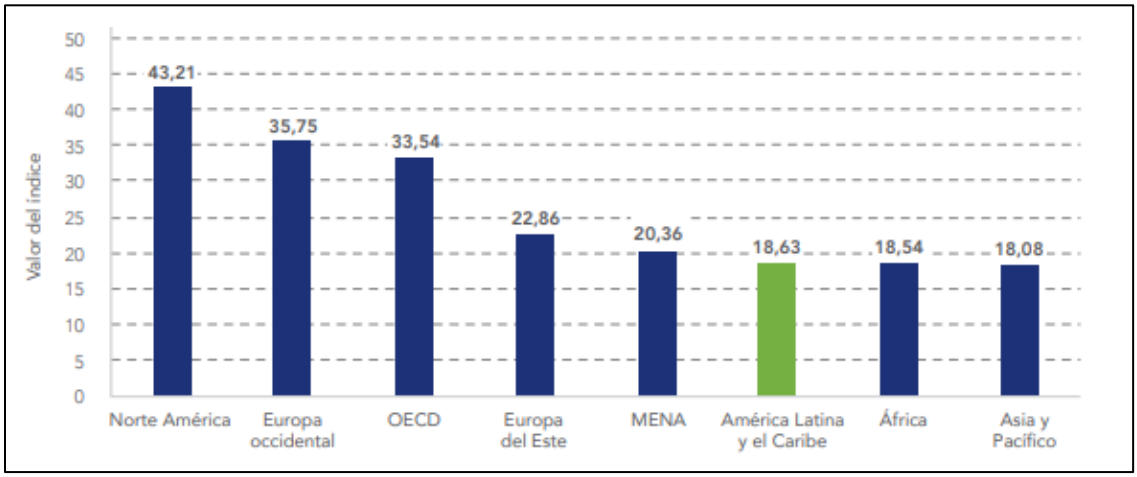
Pero específicamente en el apoyo a pymes mediante la digitalización se tiene las siguientes acciones como Compra Pyme, Atrévete Digital, Plataforma Pymes de Barrio, entre otras.

Cabe destacar a la plataforma Digitaliza Tu Pyme, programa del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junto con Corfo y Sercotec, en alianza con instituciones públicas y privadas que promueven la digitalización, quienes guían y acompañan el proceso de transformación digital, ofreciendo una amplia oferta de eventos, talleres, capacitaciones y herramientas, así como una red de aliados (Ministerio de Economia Chile, 2020). En 2020, incorporaron en los diferentes programas a 212.699 empresas en comparación con las 20.000 empresas registradas en 2019. (Heredia & Dini, 2021)

5.1.3.3 Transformación digital, comparativa entre regiones

Se hace esta comparativa, debido a que resulta importante construir una base respecto a cómo se encuentra la región respecto a los demás países.

Gráfico 3. Índice de desarrollo de industrias digitales, 2018, Regiones del mundo

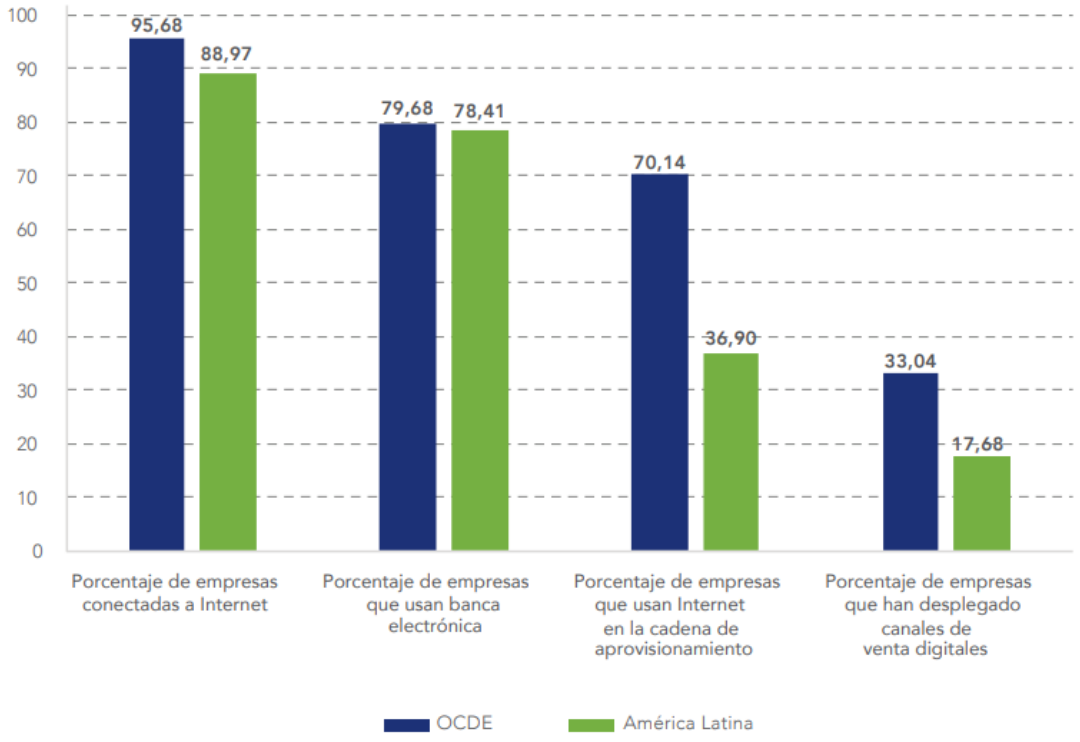


Fuente: R. Katz (2020), "El Ecosistema digital y la digitalización de la producción en América Latina y el Caribe: Medición e impacto económico, a través de CEPAL.

El índice que se compara en el gráfico, se compone de el peso económico de las industrias digitales (medido en términos de la suma de ventas brutas de las industrias digitales y de telecomunicaciones y el gasto de la economía en software) en relación al producto interno bruto; también se incluye la penetración de conexiones del Internet de las Cosas (entendido como indicador del despliegue de aplicaciones verticales); el nivel de exportaciones de productos y servicios de alta tecnología, y la producción local de contenido.

Se puede observar cómo América Latina y el Caribe, tienen un índice de desarrollo de industrias digitales de 18.63, notoriamente inferior a los países de Norte América y Europa occidental, con 43,21 y 35,75 respectivamente.

Gráfico 4. Digitalización de procesos productivos, 2018, OCDE y América Latina



Fuente: R. Katz (2020), "El Ecosistema digital y la digitalización de la producción en América Latina y el Caribe: Medición e impacto económico ", a través de CEPAL.

En el ámbito de digitalización de procesos productivos, se puede observar cómo en indicadores de empresas conectadas a internet, y en empresas que usan banca electrónica, no existe una gran brecha con los países de la OCDE, en cambio se ve una brecha más grande en indicadores del uso de internet en la cadena de aprovisionamiento y el despliegue de canales de venta digitales.

5.1.4 Herramientas Digitales

Para poder llevar a cabo un proceso de incorporación nuevas tecnologías en la empresa, a estas se les conoce como "herramientas digitales" las cuales son aquellas implementadas para mejorar, los procesos operativos, la atención al cliente, contacto con proveedores, entre otras labores presentes en el funcionamiento empresarial. Se pueden encontrar herramientas digitales de distintos niveles, haciendo una distinción en las básicas y avanzadas. Por ejemplo, dentro de las herramientas básicas están; correo electrónico, página web, redes sociales, entre otras. En las herramientas avanzadas se encuentran, sistemas

(softwares) de administración, computación en la nube, inteligencia artificial, servidores de almacenamiento, dentro de las más destacables.

5.1.5 Tecnologías de la información y la comunicación

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es un término que contempla toda forma de tecnología usada para: crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas, tales como: datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas aún no concebidas. Su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información (Ayala & Gonzales, 2018).

Las TIC están presentes en todos los niveles de nuestra sociedad actual, desde las grandes corporaciones multinacionales, pymes, gobiernos, administraciones, universidades, centros educativos, organizaciones socioeconómicas y asociaciones, profesionales y particulares. Se componen de terminales, las redes y los servicios (Ayala & Gonzales, 2018).

5.1.5.1 TICs desde una perspectiva empresarial

Especificando en el ámbito empresarial, estas pueden aportar desde distintas perspectivas como por ejemplo a nivel de información, reduciendo costos y mejorando el uso y transmisión de esta, se mejora la estructura de la empresa con una comunicación más clara y fluida, mejorando a la vez las relaciones personales de los trabajadores y también hay una mejora a nivel comercial, ya que existe la oportunidad de expandir el mercado a un comercio electrónico a la vez de disminuir los costos logísticos (Jiménez Bermejo, 2013).

5.1.6 Comercio minorista

Se denomina a aquellos comercios o empresas que venden sus productos a los consumidores finales, es decir, no media antes ningún otro tipo de actor vinculado a la actividad comercial, como podría ser el fabricante o un proveedor mayorista, sino que es el público consumidor directamente con el cual interactúa el minorista vendiéndole sus productos (Ucha, 2014).

5.1.7 Carnicerías

La consultora SerPyme, define a este rubro como los “establecimientos que se destinan a comercializar distintos tipos de carnes crudas, como cortes de carnes de vacuno, aves y otras especies de animales destinados al consumo humano. Se realizan las tareas de desposte y molido de las carnes, que vienen de plantas faenadoras que están autorizadas. En una Carnicería se pueden encontrar cortes como chuletas, entrecot, abastero, huachalomo, entre otros”.

5.1.7.1 Rubro carnicero y transformación digital.

Existen ejemplos de carnicerías en el mundo que se han adaptado a esta nueva realidad como lo ha hecho, Carne Click, un negocio de Nicaragua de carne de res, pollo y cerdo.

Los principales canales en donde interactúa este negocio con sus clientes son; la plataforma en línea carne-click.com en donde se encuentra la variedad de sus productos y WhatsApp, donde también se puede acceder al catálogo y ordenar. También se encuentran en Facebook e Instagram como: Carne-Click Nicaragua (Tiempos de negocios, 2021).

Alfredo Caro, dueño de Carne Click, comentó en una entrevista realizada por la plataforma de noticias “Tiempos de Negocios”, que los canales digitales por donde oferta sus productos son medios fáciles, confiables y prácticos para el cliente, debido a que no necesita moverse a un lugar físico para tener acceso a comprar productos de calidad con delivery incluido.

Otro caso ocurre en Argentina, con la carnicería Ohra Pampa, que expandió su comercialización en las plataformas digitales, que busca calidad, practicidad, experiencias que inspiran ser compartidas en redes sociales, por medio de sus clientes cada vez más modernos y digitales (Tribuna gastronómica, 2021).

5.2 Aportes científicos técnicos bibliométricos y webmétricos

Para la elaboración de este punto se hizo una recopilación de distintas fuentes con información relevante para el tema de investigación, la cual se estructuró mediante el uso de fichas, como se puede ver en el siguiente ejemplo.

Tabla 4. Ejemplo de ficha para recopilación de fuentes bibliográficas

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	**Adopción & Brechas para Transformación Digital** **https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2018/05/Reporte_AdopciónBrechas_TransformaciónDigital_ObservatorioSocDigital-FENUChile_052018.pdf**
Palabras claves	Digitalización, Disrupción Digital, Big-Data, Cloud, Mobile, Redes Sociales, Inteligencia Artificial, Machine Learning, Blockchain
Conceptos y/o Ideas fundamentales: **1. "Citas textuales"** **2. Redacciones propias**	-Este avance en la adopción y uso de tecnologías en la sociedad, ha generado un impacto directo en la masificación del comercio electrónico y la transformación de los modelos de negocios de las empresas. -Disrupción Digital que llegó para quedarse -Cuando consultamos a los panelistas de empresas de menor tamaño, sobre sus actividades de negocio en comercio electrónico, nos encontramos que en promedio un importante 32% no realiza estas prácticas y solo un 19% se declaran practicantes avanzados. -Los empresarios de menor tamaño están menos confiados pero más conscientes y dispuestos a la adopción de los mega-factores de la transformación digital, lo que representa una oportunidad para acelerar el crecimiento de nuestro país.
Aporte específico que se cree obtener **Sirve para:** **Avalar** **Complementar** **Definir** **Contrapropuesta** **Otros aportes**	Este estudio indica cómo impactan las mega-tendencias de la Transformación Digital (Móvil, Cloud, Big-Data, Redes Sociales e Inteligencia Artificial) en las prácticas, la confianza y en la forma de gestionar los negocios de empresas de menor tamaño y mayor tamaño. El estudio recogió la opinión de 391 empresarios de menor tamaño y 208 líderes de empresas de gran tamaño, para proporcionar una visión de los efectos transformadores de la tecnología en las operaciones de negocios
Materiales más significantes: **Tablas, Gráficos** **Ejemplos** **Fotografías** **Mapas, Otros**	Tablas y gráficas con resultados acerca de Prácticas en la Digitalización Empresarial, Confianza en la Digitalización Empresarial, Transformación del Negocio, Transformación en la Forma de Trabajar, Adopción e-Commerce en Empresas de Menor Tamaño

Perspectiva teórica (Resumen de los cuadros)

Luego de la recopilación bibliográfica a través de libros, informes, entrevistas, blogs y páginas webs, se da paso a construir la base teórica del estudio. En primer lugar, se obtienen resultados a través de distintos estudios e índices realizados por

agencias privadas y públicas en el ámbito de la transformación digital en las pymes. Respecto a la **experiencia del cliente**, gran parte de las empresas chilenas afirman que su negocio tiene como objetivo explicito ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes, en donde las empresas que han avanzado en su nivel de madurez digital, declaran contar con una cultura de trabajo colaborativa con sus clientes (Corfo, CCS y PMG, 2019). También complementan este punto con el uso de herramientas digitales y metodologías ágiles para entender mejor al cliente y mejorar sus propuestas de valor (Virtus Partners, 2020), cabe destacar que en una muestra de un estudio en la bibliografía, indica que solo un 24% de las empresas cuentan con una estrategia sistemática de gestión de la experiencia de sus clientes (CCS y PMG, 2019) en donde la mayoría de las empresas usa estos indicadores de experiencia para mejorar la oferta de productos y servicios, y para medir el desempeño integral de la empresa.

Respecto a las **herramientas digitales** en este proceso de transformación, las más usadas son las redes sociales, servicios tipo cloud, tecnologías móviles y marketing digital (Corfo, CCS y PMG, 2019). Otro bajo sector de las muestras de los estudios hace uso de herramientas como CRM y ERP (Ministerio de Economía, 2020). Cabe destacar que si bien estas últimas dos plataformas nombradas están hace algunos años, las tendencias muestran que la nube y las aplicaciones que están en el canal van a ir posicionándose, cuando estas generen confiabilidad y estabilidad que tiene un software instalado en un servidor de una empresa (Escuela de Gobierno y Ética Pública, Circular HR, 2021).

Por otro lado, en relación con la **Cultura y gestión del cambio** en la transformación digital, las Pymes están experimentando un cambio cultural que permite que la transformación digital se desarrolle de manera fluida (Índice de Madurez digital, 2020) siendo esto un elemento crítico que impulsa o frena el proceso de transformación digital (CCS y PMG 2019)

Relacionando está temática con la **visión y liderazgo**, la mayoría de las organizaciones se encuentran incorporando en su mirada presente y futuro las temáticas de transformación digital (Escuela de Gobierno y Ética Pública, Circular

HR, 2021), aunque todavía existen organizaciones que no contemplan la transformación digital en sus definiciones estratégicas.

La segunda parte de esta perspectiva teórica se da bajo el concepto de las Herramientas Tecnológicas (mega-tendencias de la transformación digital). Respecto al uso de la **nube** (servicios cloud), se puede observar que las empresas de menor tamaño tienen un bajo uso de este servicio debido a que aún no se encuentra bajo sus conocimientos los beneficios y accesos para poder impulsar su negocio (Maulén, 2018). En relación con el **marketing digital**, las pymes indican que se utilizan para mantener la atención del cliente, creando una sólida relación con él y ofreciendo servicios que lo atraigan a visitar el sitio web con frecuencia para comprar productos y servicios. Debido a la relevancia de los negocios electrónicos para las empresas, es crucial llevar a cabo actividades exitosas de marketing digital. Para ello es necesario aplicar soluciones apropiadas de comercialización electrónica que garanticen el éxito sostenido del negocio (Gerrikagoitia, et al., 2014). En relación con las actividades de negocio en **e-commerce** en las empresas de menor tamaño, un 32% de la muestra no realiza estas prácticas según la Adopción & brechas para transformación digital (Maulén, 2018). La llegada del e-commerce supone una vuelta de tuerca en la manera de idear nuevos modelos de negocio que se basan en la tecnología. Estos nuevos modelos aportan una mayor velocidad al mercado, una mayor flexibilidad y agilidad (Liber 2014).

La tercera parte de este punto viene dada por la perspectiva del comercio pequeño y los **beneficios** que se pueden encontrar, con distintas propuestas tecnológicas para áreas como venta online, gestión interna, comunicación, logística y distribución, omnicanalidad, internacionalización, integración en marketplaces, pagos online y ciberseguridad (Retail Future, 2019). Los pequeños comercios se han sumado a la digitalización, que les permite comunicarse con los clientes de una manera más próxima a través de internet. Las redes aportan información sobre distribuidores y otros negocios, que llaman la atención cuando se está en el sector. Lo que uno intenta plasmar en las redes es cómo se obtiene el puesto (España, 2021). Conocer y aplicar las nuevas tecnologías en el día a día dispara la

innovación, y es la mejor semilla para generar nuevos servicios, y también nuevas oportunidades de empleo (CEM 2020). Todos estos beneficios no están exentos de **trabas o dificultades** para las pequeñas empresas ya que son sectores donde es complicada la digitalización porque está “muy atomizado” por sus microdimensiones (Retail Future, 2019). De igual forma el camino de la digitalización no se adapta a improvisaciones ni promete un éxito inmediato. Porque requiere cambiar algunos de los paradigmas que se dan por supuestos, adaptar las dinámicas de trabajo de la empresa e implicar e ilusionar también a cuantos forman parte de ella (CEM 2020).

5.3 Marco Teórico del Estado del Arte

El marco teórico se desarrolla a partir de una serie de preguntas que intentan dar cuenta de todos los insumos necesarios para configurar un conocimiento integral sobre el tema estudiado.

¿Qué sabe la ciencia hoy de lo que investigo?

El tema tratado en este estudio es una materia que está en constante evolución donde cada año o en cuestión de meses surgen nuevas tendencias que conforman a la transformación digital y las nuevas tecnologías digitales, no solo en el ámbito empresarial, sino que a nivel general y como se emplea su uso en la sociedad. Es por este motivo que el conocimiento que se tiene sobre la temática propuesta a investigar es bastante amplio en la actualidad (2022) y cada día salen a luz nuevas investigaciones para explicar y comprender como se va desarrollando el tema en investigación.

¿Cómo ha sido tratado mi tema de memoria?

Diversos medios de información han tratado el tema de investigación debido a que es un tema fundamental en la actualidad los distintos tipos de empresas. Desde índices para diagnosticar, financiados por medios públicos, casa de estudios y otros organismos privados, hasta entrevistas, presentaciones y documentales, sirven para construir una perspectiva desde muchos puntos de vista sobre la transformación digital y el uso de herramientas digitales en pequeñas y medianas empresas, y como se están cambiando los modelos de negocio, dando prioridad a otros pilares que anteriormente no eran tan considerados a la hora de llegar al cliente con el producto o servicio a ofrecer, ocupando nuevas estrategias que van surgiendo con el avance de la tecnología.

¿Cuáles son las tendencias de mi tema de investigación?

Primeramente, en lo que respecta a la transformación digital, sus pilares se encuentran en la experiencia del cliente, cultura y gestión del cambio, captura de valor, herramientas digitales, en donde dentro de estas últimas se encuentran otras

micro tendencias como Redes sociales, marketing digital, uso de la nube, comercio electrónico, entre las más importantes

¿Cómo se encuentra mi tema de investigación en el momento de realizar la propuesta de memoria?

Si bien existe una amplia bibliografía e investigaciones sobre el tema, este proceso aún no ha sido especificado de gran manera en pequeñas empresas y no existe una investigación a fondo sobre el impacto que ha tenido en un rubro específico como el de las carnicerías a nivel local en la ciudad de Valparaíso, Chile.

¿Cómo se han planteado métodos y técnicas para solucionar mi problema de investigación?

En los últimos años se han implementado una gran cantidad de estudios que contemplan encuestas para medir como se han ido adaptando las empresas de todo tipo en la irrupción de la transformación digital en un contexto de pandemia en donde muchas empresas han tenido que cambiar sus modelos de negocio para poder seguir compitiendo en sus respectivos mercados. índices como el de Transformación digital de empresas 2020, o el de Madurez Digital 2020 han hecho diagnósticos del comportamiento de una gran muestra de empresas de distintos rubros para evaluar su nivel de desarrollo de cara a los próximos años con el fin de mostrar cuales han sido los sectores con mayor adaptación y cuáles han sido los grupos empresariales que han tenido mayores problemas en el contexto 2019-2020.

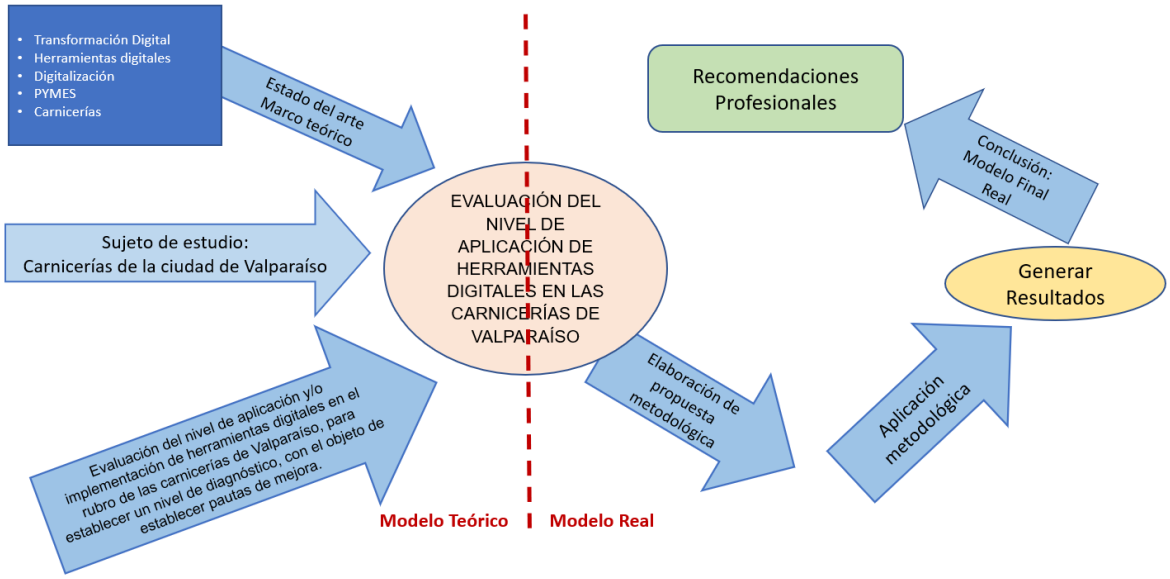
¿Cuál puede ser mi aporte al estado del arte?

El aporte al estado del arte que se espera con esta investigación es tratar la temática en un segmento empresarial específico, el cual es el rubro de las carnicerías, para que, de esta forma se puedan establecer pautas de mejora en este sector, que sirvan como ejemplo, no solo para este rubro en específico, sino que para todo los demás pequeños comercios cercanos.

Modelo teórico optimo:

En base a los hallazgos obtenidos, el modelo para llevar a cabo la investigación propuesta se basará en la aplicación del conocimiento que existe sobre la transformación digital y el uso de nuevas tecnologías empresariales en el rubro de las carnicerías, por medio de una encuesta que servirá como diagnostico para evaluar el nivel de desarrollo que tiene el sector seleccionado. Es fundamental tomar las pautas de investigaciones que se han hecho previamente para ver la forma óptima de llevar a cabo una investigación que se compone de muestras para llegar a los resultados necesarios para la conclusión y recomendaciones una vez terminada la evaluación investigativa.

Ilustración 1. Evolución del modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el mapa mental, el proceso investigativo de esta memoria se compone de dos etapas fundamentales las cuales son el modelo teórico y el modelo real. En primer lugar se construye el estado del arte con su respectivo marco teórico luego de una amplia revisión bibliográfica que tuvo relación con los conceptos y estudios de las temáticas planteadas, en donde los conceptos más importantes son Transformación digital, herramientas digitales, digitalización, Pymes y carnicerías, en donde este último concepto corresponde al rubro sujeto de

estudio, buscando cumplir con el objetivo de establecer un diagnóstico respecto al nivel de conocimiento y uso de transformación digital en las carnicerías con el fin de obtener resultados para establecer pautas de mejora en las pymes de la ciudad de Valparaíso. Para lograr este objetivo se procede a elaborar una propuesta metodológica, en donde con su aplicación se generen los resultados esperados de la investigación para obtener un modelo real con el cual llegar a las recomendaciones profesionales para las empresas consideradas sujeto de estudio.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

En este capítulo, se detallan las fases que componen la metodología de trabajo para lograr los resultados de la investigación.

A continuación, se detallan las 13 fases de que consta el estudio propuesto, en donde se establece el alcance en cada una de ellas.

Fase 1: Conocer las herramientas digitales que se aplican en el sector del comercio minorista.

Se construirá mediante una amplia revisión bibliográfica y de webs donde se trate el tema, estableciendo las grandes aplicaciones y/o modelos de herramientas digitales que se aplican en el comercio minorista.

Fase 2: Describir el sector del pequeño comercio de Valparaíso.

Analizar la tipología de comercios que existen en Valparaíso con datos de la cámara de comercio y anuarios económico de la ciudad.

Fase 3: Establecer los diferentes niveles de calidad a partir de los conocimientos del uso de herramientas digitales.

Revisar y estudiar memorias u otro tipo de medio informativo en donde se haya hecho evaluación del uso de estas tecnologías digitales y como se aplican en el comercio minorista nacional.

Fase 4: Construir un modelo teórico de los diferentes niveles de implementación de herramientas digitales para comercios minoristas.

Una vez realizados los estudios de las fases previas de la investigación, se elabora el modelo para clasificar los niveles de las distintas herramientas.

Fase 5: Obtener muestra para aplicar encuesta.

Se establece contacto con la municipalidad de Valparaíso para solicitar las empresas que pertenecen al sector de carnicerías.

Fase 6: Diseñar una encuesta para lograr establecer la información fundamental del estudio.

Una vez obtenida la base de la muestra, se procede a diseñar la encuesta con preguntas orientadas a la investigación.

Fase 7: Evaluar mediante una encuesta a nivel del comercio específico escogido, sus características como modelo de negocio y nivel de implementación de tecnologías digitales.

Se hace el contacto de manera presencial con las carnicerías de la muestra para aplicar la encuesta diseñada en la fase anterior de modo de extraer la información para los resultados esperados.

Fase 8: Analizar la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, estableciendo agrupaciones estadísticas básicas.

Con la información recibida en las respuestas de la encuesta se procede a evaluar y posteriormente a aplicar las agrupaciones estadísticas para resumir las respuestas en resultados.

Fase 9: Establecer los resultados parciales de lo obtenido en la encuesta.

Luego de analizar pregunta por pregunta en la fase anterior, se elaboran los resultados parciales, destacando los puntos más importantes.

Fase 10: Establecer resultados parciales según agrupaciones naturales surgidas por la evaluación.

Se procede a relacionar variables para obtener resultados específicos según los criterios determinados en la fase.

Fase 11: Diseñar un plan de actualización y establecimiento de nivel de desarrollo mínimo de competencias digitales en las carnicerías de Valparaíso.

Con los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada y las fases previas, se procede a construir el plan de actualización para el sector de Carnicerías de

Valparaíso, en donde se determinan los factores mínimos para empezar o llevar a cabo un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías empresariales disponibles.

Fase 12: Establecer los resultados generales del estudio.

Se elaboran los resultados obtenidos en todas las fases de la aplicación metodológica.

Fase 13: Establecer conclusiones sobre el nivel de desarrollo de las tecnologías digitales en el sector de las carnicerías en la ciudad de Valparaíso.

En esta última fase, luego de haber completado cada punto anterior, se redactan las conclusiones de la investigación, especificado en el rubro escogido previamente.

7. Aplicación Metodológica de Trabajo

7.1 Herramientas digitales en el comercio minorista.

En la siguiente fase se presenta el panorama del comercio minorista respecto al cambio en las estrategias y procesos que ha traído la adaptación de nuevas tecnologías digitales en las pymes a nivel nacional, de modo de marcar pautas respecto al comportamiento general que está llevando a cabo en el contexto actual, en donde también influye los efectos de la pandemia.

Un estudio (Readaptarse para crecer) realizado por Edelman, para Microsoft Chile contó con la participación de más de 300 pymes. Entre los resultados más importantes, destaca el cambio en la estrategia y en el objetivo de negocio: el 57% de las pymes enfocó sus esfuerzos en la reinvención de la forma de conectar con los clientes, siendo más notable para las microempresas (68%). El principal cambio en las empresas medianas se enfocó en la optimización de las operaciones (78%).

Con el respaldo de estos resultados, se puede dimensionar en que áreas enfocan los primeros objetivos las empresas más pequeñas, en donde un gran sector conoce y cuenta con soluciones de productividad, recursos digitalizados y en la nube y programas de visualización de datos.

Siguiendo la misma línea de la identificación de las herramientas que son utilizadas por este sector, CEPAL, identifica en su documento, “Transformación digital de las mipymes”, los distintos niveles de tecnologías digitales, desde el básico, con el uso del correo electrónico, hasta el extremo opuesto, llamado nivel de frontera, correspondientes a tecnologías más modernas. Para el comercio minorista y tradicional, se considerarán las de nivel básico y algunas de nivel avanzado, pero ninguna del nivel más alto llamado “de frontera”.

Con estas bases presentadas, se elabora la siguiente tabla correspondiente las herramientas digitales utilizadas por el comercio minorista, que van enfocadas en el área de relación con los clientes y optimización de las operaciones.

Tabla 5. Herramientas digitales en el comercio minorista

Herramientas Digitales	Característica
Softwares de gestión	Ejemplos: sistemas para gestionar vínculo con clientes (Customer Relationship Management, CRM), para gerencia interna (Enterprise Resource Planning, ERP; o Business Process Management, BPM).
Página web	Disponibilidad de un espacio virtual personalizado y propio.
Comercio Electrónico	Se refiere a la compra o venta de bienes y servicios a través de internet.
Redes sociales	Ayudan a generar una comunidad entre la marca y los usuarios, logrando una mejor comunicación.
Almacenamiento en la nube	Fuente de seguridad alternativa con servidores, almacenamiento y otros mediante Internet.
Almacenamiento en computadoras	Notebooks o computadoras en forma remota.

Fuente: Elaboración propia en base a CEPAL transformación digital de las pymes 2021

La tecnología en el comercio minorista puede otorgar los siguientes beneficios, la automatización de procesos internos: con software modernos, es posible automatizar procesos y generar ahorro de tiempo del equipo, así como reducir desperdicios financieros. Aumento de la productividad: al contar con los dispositivos y sistemas adecuados, ya sea para canal de atención, consulta de precios, cambios y devoluciones o formas de pago, la empresa logrará agilizar procesos y elevar la satisfacción y el número de ventas (SYNNEX, 2022).

7.2 Descripción del pequeño comercio de Valparaíso.

La Región de Valparaíso posee una superficie aproximada de 16.396,1 km2 (incluidos los territorios insulares), lo que representa el 2,17% del territorio nacional que representan el 2,17% de la superficie del país (sin incluir el Territorio Antártico) (Gobierno regional de Valparaíso, 2020). Está dividida administrativamente en 7 provincias y 38 comunas, su capital es la ciudad de Valparaíso.

Esta región cuenta con recursos naturales, nivel de inversiones privadas y públicas, red de comunicaciones viales, de internet y telefonía, y una red de empresas privilegiados desde el punto de vista de las ventajas comparativas y competitivas que aportan y que permiten sustentar el desarrollo de sectores económicos estructurantes de su economía como son las Industrias Manufacturera, Portuaria, de Turismo, Agricultura y Minería (CONICYT, 2010).

El comercio en la **región** de Valparaíso está dividido de la siguiente manera, según participación en número de empresas y ventas.

Tabla 6. Participación en número de empresas y ventas (% del total 2020)

	Región de Valparaíso	
Sector	Número de empresas	Ventas
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	6,4%	4,8%
Explotación de minas y canteras	0,4%	0,8%
Industria manufacturera	6,7%	33,4%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,1%	2,1%
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontam	0,5%	1,3%
Construcción	7,5%	3,9%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motoc	32,4%	17,5%
Transporte y almacenamiento	10,4%	8,6%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	6,4%	1,1%
Información y comunicaciones	1,6%	0,4%
Actividades financieras y de seguros	3,8%	12,9%
Actividades inmobiliarias	4,0%	3,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,4%	2,2%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4,0%	2,3%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0,1%	0,0%
Enseñanza	1,4%	2,6%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	2,7%	1,7%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1,0%	0,2%
Otras actividades de servicios	4,7%	0,4%
Sin información	0,5%	0,1%
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los ho	0,0%	0,0%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, datos de SII, 2020

Durante el 2020, en la V región se registraron 124.323 empresas, en donde la mayoría se compone por Comercio al por mayor y al por menor con un 32,4%, seguido por el sector de transporte y almacenamiento (10,4%). En cuanto a la participación en ventas, es el sector de la industria manufacturera lideraba en la región con un 33,4%, seguido por el sector de Comercio al por mayor y al por menor (17,5%).

Con estos datos, toma relevancia el sector escogido para ser el estudio, debido a su importante rol para la economía de la región.

Respecto a la ciudad de Valparaíso en específico, geográficamente está dividida en el plan (parte plana de la ciudad) y sus cerros. En el plan se concentran los grandes edificios y locales comerciales, mientras que en los cerros se encuentran en su mayoría las residencias de los habitantes. En los cerros de están establecidos los denominados “negocios de barrio”, negocios tradicionales que se encuentran cercanos a sus clientes.

El comercio minorista se basa en la cercanía con sus clientes, quienes son mayoritariamente los vecinos del barrio en el que se encuentra ubicados. Muchos de estos clientes pasan de generación en generación comprando en la misma panadería, carnicería o minimarket, transformando esta actividad comercial en una experiencia habitual.

Los trabajadores del sector minorista están enfocados en la actividad diaria, sin una gran necesidad de adquirir habilidades tecnológicas, no obstante, estos negocios no se encuentran ajenos a la adopción de nuevas tecnologías que apoyen su comercio tanto en la comunicación con sus clientes, administración de inventario, o en la misma venta, teniendo en cuenta que sus recursos financieros son reducidos por lo que la inversión de nuevas tecnologías es baja, pero a la vez eficiente.

Específicamente en la ciudad de Valparaíso, al ser una ciudad con una amplia población (296.655 habitantes, INE 2017), existe una variedad de negocios, en donde se mantiene lo tradicional a medida que van naciendo nuevas empresas.

7.3 Niveles de implementación de las herramientas digitales.

Luego de la amplia revisión bibliográfica, en donde se encuentran distintos tipos de herramientas digitales, según los enfoques y metas que tienen las empresas, estas quedan catalogadas en los siguientes niveles respecto a su uso y funcionamiento en la empresa:

- Básico: Estas herramientas no requieren una capacitación avanzada para su implementación y posterior uso. Sus costos son bajos e incluso gratis.
- Medio: Requieren más tiempo para su entendimiento e implementación, pueden resultar más costosas.
- Avanzado: Es necesario una capacitación para su implementación y posterior uso, pueden resultar más costosas en relación con los beneficios variados entregados.

7.4 Modelo teórico de niveles de implementación de herramientas digitales para comercios minoristas.

Una vez realizados los estudios de las fases previas de la investigación, se elabora el modelo teórico de niveles:

Tabla 7. Modelo Teórico de diferentes niveles de las herramientas digitales en el comercio minorista.

	Nivel de Calidad en el Comercio Minorista		
Herramientas Digitales empresariales	**Básico**	**Medio**	**Avanzado**
Comercio Electrónico			✓
Página web		✓	
Programas para gestión empresarial (ERP, CRM)			✓
Redes Sociales	✓		
Almacenamiento en la nube		✓	
Almacenamiento en computadoras	✓		

Fuente: Elaboración propia

Luego de la recopilación de información se procede a construir el modelo teórico de los distintitos niveles de calidad en el comercio minorista. Las herramientas seleccionadas aportan principalmente en dos áreas, la inversión en los procesos internos y la aplicación de tecnología para mejorar la relación con el cliente y su respectiva experiencia.

Los niveles seleccionados se respaldan luego de la revisión bibliográfica, de las fases anteriores, en donde quedan en su respectivo nivel según la dificultad en la adaptación de la herramienta en la empresa y sus respectivos costos.

Las herramientas digitales empresariales seleccionadas para este modelo teórico de niveles se basan en los objetivos que se trazan los comercios más pequeños, debido a que en las grandes empresas pueden integrar tecnologías para metas totalmente distintas, donde surgen herramientas como el uso del big data, inteligencia artificial, internet de las cosas, entre otras.

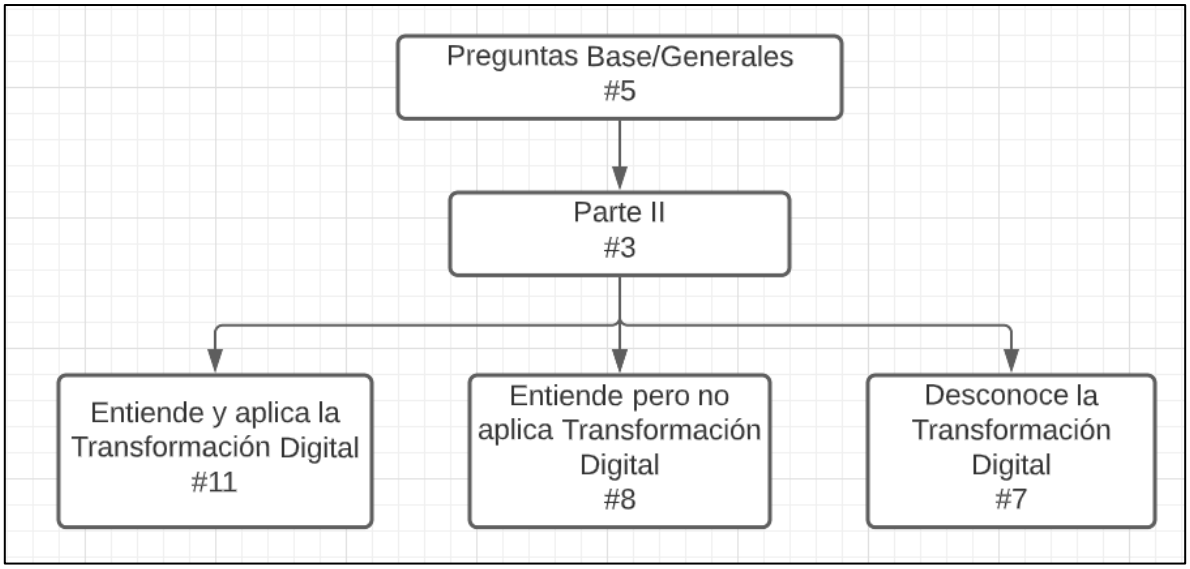
7.5 Obtención de la muestra.

Solicitud de la muestra de carnicerías en la ciudad de Valparaíso:

Para obtener la data real de las carnicerías de la ciudad, se procedió a contactar a la municipalidad de Valparaíso haciendo solicitud de acceso a esta información bajo el respaldo de la ley de transparencia (ley 20.285 sobre acceso a la información pública). El organismo dio respuesta a la solicitud, entregando una base de datos por medio de un documento Excel en donde se encontraban todas las carnicerías de la ciudad de Valparaíso, incluyendo aquellas que tienen más de un rubro. Se destaca también que entre las carnicerías entregadas por parte de la municipalidad se encuentran aquellas cadenas nacionales, como Doña Carne, Don Pedro y Carnes DARC, las cuales no se incluyen en la muestra del estudio dado que estas pertenecen a grandes cadenas, con características operativas muy distintas a las carnicerías locales. También dentro de la muestra, hay otras que no se encuentran operando en la actualidad, por diversos motivos. Es así como el documento se tuvo que filtrar quedando con una muestra total de 42.

7.6 Diseño de encuesta

Ilustración 2. Estructura de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Mediante este diagrama se muestra como fue la realización de la encuesta en las carnicerías de Valparaíso, en donde para empezar se hicieron las preguntas de identificación de la carnicería, para luego pasar directamente a las preguntas específicas del estudio. A continuación, se presentan las preguntas en detalle, que fueron realizadas para obtener los resultados necesarios de la investigación.

Parte I: Preguntas de identificación

- Nombre del local comercial
- Dirección
- Año de inicio de actividades
- Número de trabajadores
- Su local actualmente:
    - Solo funciona como carnicería
    - Posee más de un rubro a parte de la carnicería

Justificación de intencionalidad de la pregunta: Con esta pregunta se busca segmentar en estos dos grupos para verificar si al tener una amplia gama de rubros implica que poseen un mayor nivel de transformación digital, a continuación, la encuesta se divide en los dos caminos respectivos.

Parte II: Preguntas del estudio

- ¿Cómo se vieron afectadas sus ventas o ingresos en los años de pandemia (2020 y 2021), en comparación a los años previos?

    A) Las ventas/ingresos aumentaron
    B) Las ventas/ingresos se mantuvieron (no hubo variaciones considerables)
    C) Las ventas/ingresos se redujeron
    D) Desconoce/ no opina

- Respecto a la situación de pandemia vivida en los últimos años, usted considera que:

    A) No fue incentivo para implementar cambios en el negocio. (no se consideran como cambios, la toma de temperatura y uso del alcohol gel al ingresar al local)
    B) Contemplo cambiar su forma de operar.
    C) Se fortalecieron los canales digitales.

D) Se tomó como una oportunidad para transformar el negocio.
E) Ninguna de las anteriores

- ¿Conoce usted el concepto de transformación digital?

A) Lo entiende y aplica en su negocio (1.1)
B) Entiende, pero no lo aplica en su negocio (1.2)
C) Desconoce (1.3)

1.1 Si la respuesta es, entiende y aplica la transformación digital:

- ¿Qué elementos considera su proceso de transformación digital? (Puede seleccionar más de una opción)
  A) Incorporación de técnicas digitales para los procesos operativos.
  B) Incorporación de herramientas digitales para la atención al cliente.
  C) Desarrollo de herramientas tecnológicas de la información y comunicación (TICs). (Inversión en aparatos electrónicos y dispositivos digitales)
  D) Incorporación del uso de redes sociales.
  E) Ventas por medio del comercio electrónico.
  F) Cambio en el modelo de negocio.
  G) Otro (Apuntar otro concepto)

- ¿Cree necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su carnicería?

  A) Muy de acuerdo
  B) De acuerdo
  C) En desacuerdo
  D) Muy en desacuerdo

- ¿Cuál de las siguientes herramientas digitales utiliza su carnicería? (Seleccione una o más opciones)

  A) Redes Sociales (Facebook, Instagram, Linkedin y otras)
  B) Página web / Comercio electrónico
  C) Guarda sus datos en nube digital
  D) Guarda sus datos en disco duro (computador)
  E) CRM (Almacenamiento de información de clientes)
  F) ERP (Planificación de Recursos Empresariales, programa para ayudar a gestionar su negocio)

G) Otra (Apuntar otra herramienta)
H) Ninguna de las anteriores

- ¿Qué clase de beneficios vio su carnicería luego de aplicar un proceso de transformación digital? (Puede seleccionar más de una opción).

  A) Aumentó el número de clientes
  B) Mayor número de ventas
  C) Mejor organización en las tareas o labores de la carnicería
  D) Reducir costos en los procesos operativos
  E) Se logró ofrecer nuevos productos
  F) Se logró establecer una mejor relación con los clientes
  G) Ninguna de las anteriores

- ¿Cuál de estos dispositivos se utilizan en tu empresa, para operar diariamente? (puede seleccionar más de una opción)

  A) Computadora/notebook
  B) Celular/Smartphone
  C) Tablet
  D) Otros (apuntar otro dispositivo)
  E) Ninguno de los anteriores

- ¿Tiene su empresa alguna parte del proceso de Preventa, Venta o Postventa digitalizado? (puede seleccionar más de una opción)

  A) Preventa (cuando el cliente llega al producto)
  B) Venta
  C) Postventa (valoración de los productos en medios digitales)
  D) Ninguno de los anteriores

- ¿Considera que la pandemia fue un acelerador del proceso de transformación digital en su empresa?

  A) Muy de acuerdo
  B) De acuerdo
  C) En desacuerdo
  D) Muy en desacuerdo

- ¿Hace falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital?

A) Muy de acuerdo
B) De acuerdo
C) En desacuerdo
D) Muy en desacuerdo

- ¿Conoce si las empresas de su mismo rubro están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus planes?

A) Si
B) No

- ¿Cree necesario seguir desarrollando nuevas tecnologías dentro de su carnicería?

A) Muy de acuerdo
B) De acuerdo
C) En desacuerdo
D) Muy en desacuerdo

- ¿Su proceso de digitalización lo realizó de forma independiente o tuvo que recurrir a una ayuda externa?

A) De forma independiente
B) Ayuda de expertos (agencias privadas)
C) Apoyo por parte del Gobierno (talleres, eventos, asesorías)

1.2 Si la respuesta es, entiende, pero no lo aplica en su negocio:

- ¿Tiene considerado o existe un interés en digitalizar algunos de sus procesos comerciales en los próximos años?

A) Muy de acuerdo
B) De acuerdo
C) En desacuerdo
D) Muy en desacuerdo

- ¿Por qué motivo/s no ha decidido usar estás nuevas herramientas digitales en su carnicería? (puede seleccionar más de una opción)

A. Debido a la forma tradicional con la que opera su local
B. Escasez de información
C. No lo considera necesario en su rubro

D. Temor al cambio
E. Costo
F. Falta de un plan estratégico
G. Debido a que su negocio se cerrará
H. Otro (anotar)

- ¿Hace falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital?

  A) Muy de acuerdo
  B) De acuerdo
  C) En desacuerdo
  D) Muy en desacuerdo

- ¿Cree necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su carnicería?

  A) Muy de acuerdo
  B) De acuerdo
  C) En desacuerdo
  D) Muy en desacuerdo

- ¿Cuál de estos dispositivos se utilizan en tu empresa, para operar diariamente? (puede seleccionar más de una opción)

  A) Computadora/notebook
  B) Celular/Smartphone
  C) Tablet
  D) Otros (aportar otro dispositivo)
  E) Ninguno de los anteriores

- ¿Sabe si otras carnicerías están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus procesos?
  A) Si
  B) No

- ¿Si tuviera las herramientas necesarias o a disposición, procedería a digitalizar su comercio para poder estar al día de las necesidades de sus clientes?

  A) Si

B) No

- Si en un futuro tomara la decisión de digitalizar sus procesos operativos ¿mediante qué forma lo llevaría a cabo?

  A) De forma independiente
  B) Buscaría ayuda de expertos (agencias privadas)
  C) Buscaría apoyo por parte del Gobierno (talleres, eventos, asesorías)

1.3 Si la respuesta es, desconoce:

Se entrega una breve definición: Entendiendo la transformación digital como, el uso de nuevas tecnologías para aportar en las operaciones de su empresa, tanto en lo administrativo, como en las ventas y en la interacción con los clientes

- ¿Por qué motivo/s no ha decidido usar estás nuevas herramientas digitales en su carnicería? (**Puede seleccionar más de una opción**)

  A) Debido a la forma tradicional con la que opera su local
  B) Escasez de información
  C) No lo considera necesario en su rubro
  D) Temor al cambio
  E) Costo
  F) Falta de un plan estratégico
  G) Debido a que su negocio se cerrará
  H) Otro (anotar)

- ¿Hace falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital?

  A) Si
  B) No

- ¿Cree necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su empresa?

  A) Si
  B) No

- ¿Cuál de estos dispositivos se utilizan en tu empresa, para operar diariamente? (Puede seleccionar más de una opción)

A) Computadora/notebook
B) Celular/Smartphone
C) Tablet
D) Otros (aportar otro dispositivo)
E) Ninguno de los anteriores

- ¿Sabe si otras carnicerías están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus procesos?

  A) Si
  B) No

- ¿Si tuviera las herramientas necesarias o a disposición, procedería a digitalizar su comercio para poder estar al día de las necesidades de sus clientes?

  A) Si
  B) No

- Si en un futuro tomara la decisión de digitalizar sus procesos operativos ¿mediante qué forma lo llevaría a cabo?

  A) De forma independiente
  B) Buscaría ayuda de expertos (agencias privadas)
  C) Buscaría apoyo por parte del Gobierno (talleres, eventos, asesorías)

7.7 Evaluación mediante encuesta

Objetivos de la Encuesta:

El objetivo buscado por esta encuesta es establecer un diagnóstico de la situación pandémica y postpandemia de las carnicerías de la ciudad y su respectivo uso, o no, de las nuevas tecnologías que pueden encontrar a disposición, con el fin de obtener resultados para posteriormente establecer conclusiones y recomendaciones al sector.

La encuesta es de carácter cuantitativo, debido a que se buscan estimaciones de lo que pueden representar los resultados del sector seleccionado en el comercio minorista de la ciudad.

Muestra:

Muestra total: 18

Procedimiento:

La forma de aplicación de la encuesta en las carnicerías de la ciudad de Valparaíso fue de manera presencial con los dueños, quienes preferían responder las preguntas mediante esta forma, que por vía telefónica o por correo. La encuesta fue aplicada al dueño, o administrador que se encontraba presente, quienes disponían de la información necesaria.

Se intentó hacer la encuesta en el máximo de carnicerías posible, pero algunas se rehusaban a responder por falta de disponibilidad de tiempo o no tener interés, en otros casos, mencionaban que lo harían por correo electrónico o por vía telefónica pero no hubo respuesta posterior.

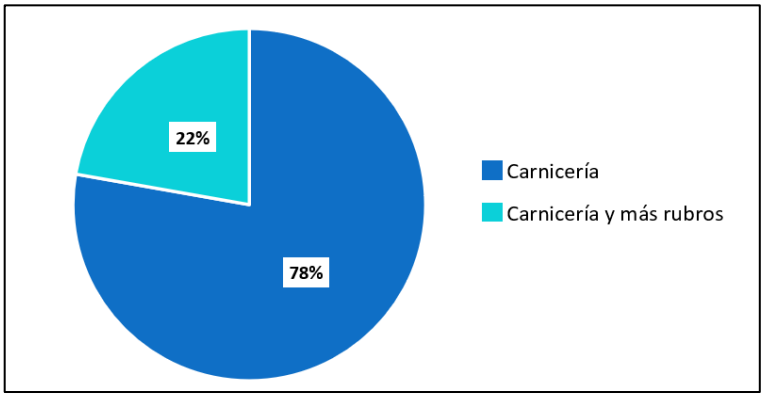
7.8 Análisis la información obtenida

Resultados, Primera parte: Identificación de la muestra, universo de la muestra, distribución sectorial, total de trabajadores de las empresas.

I) Universo Muestral

Carnicería	Carnicería y más rubros
14	4

Gráfico 5. Universo Muestral

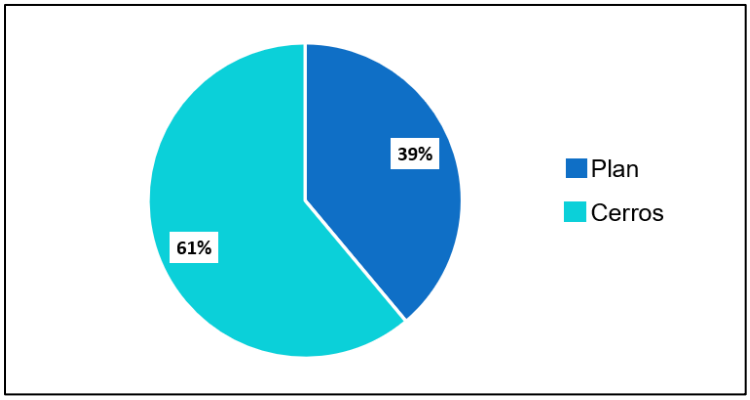


La muestra entregada por la municipalidad no solo incluía a aquellas empresas que tienen como único rubro la venta de carnes y sus derivados, sino que también a aquellas que principalmente venden carne, pero además incluyen otros rubros como alimentos envasados, frutas y verduras, entro otros, debido a que, como los mismos dueños indicaban, se añadían por las necesidades que surgían de sus clientes vecinos. Aun así, la mayoría de las respuestas, con un 78%, fueron de aquellas que solo se enfocaban en la venta de carne sin rubros secundarios.

II) Distribución Sectorial

	Distribución Sectorial
Plan	7
Cerros	11

Gráfico 6. Distribución Sectorial



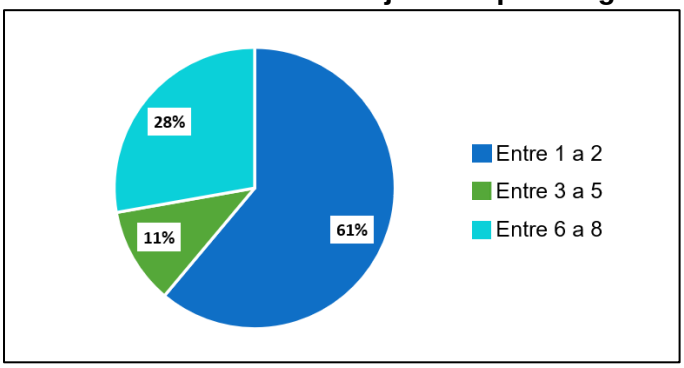
La ciudad de Valparaíso es reconocida por sus cerros, sectores donde residen la mayoría de la población. El plan, es la parte “plana” de la ciudad, en donde se hayan

los edificios públicos y el comercio principal. El 61% de los encuestados se encuentran en los cerros, esto se debe, debido a que pertenecen al comercio tradicional quienes en su mayoría se ubican en la cercanía de sus vecinos.

III) Total, de trabajadores por rango

Rango de trabajadores	Carnicerías
Entre 1 a 2	11
Entre 3 a 5	2
Entre 6 a 8	5

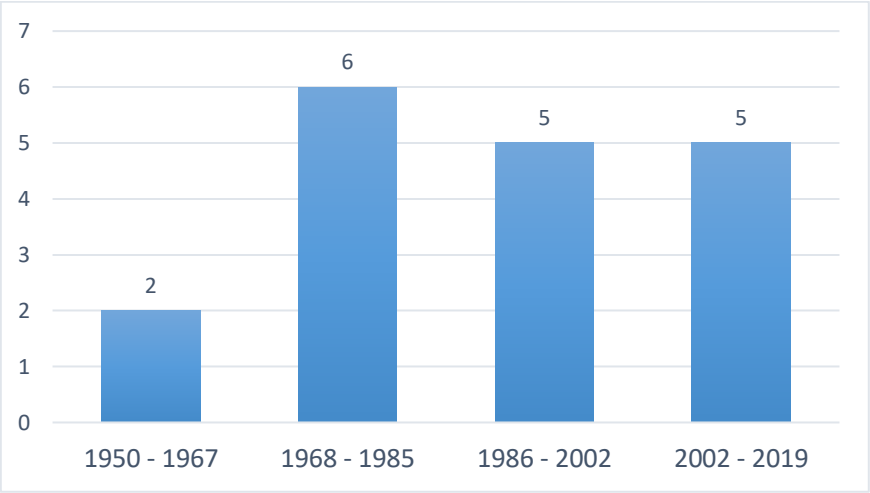
Gráfico 7. Total de trabajadores por rango



El 61% de las carnicerías encuestadas tiene entre 1 a 2 trabajadores, lo que puede influir considerablemente en las respuestas que tienen relación al uso de nuevas tecnologías en su empresa.

IV) Año de inicio de actividades (Antigüedad)

Gráfico 8. Año de inicio de actividades

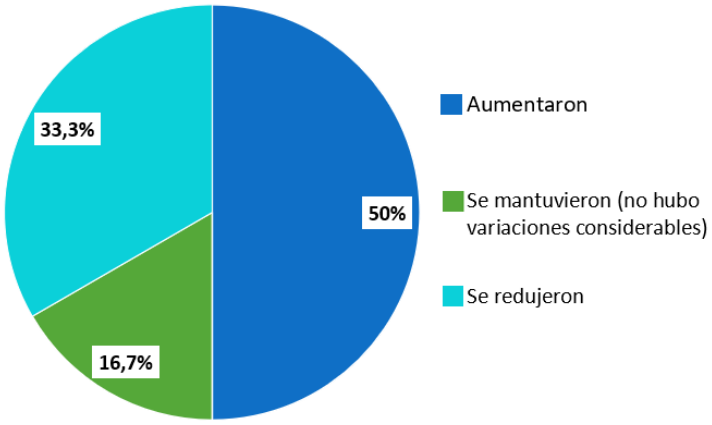


En relación con la antigüedad de las carnicerías encuestadas, existe una gran variedad, destacando de igual forma que la mayoría existe desde antes del año 2002, lo que puede marcar a priori la tendencia de los resultados respecto al uso de nuevas tecnologías en su empresa.

Parte 2: Preguntas generales y posterior división

- ¿Cómo se vieron afectadas sus ventas en los años de pandemia (2020 y 2021), en comparación a los años previos?

Gráfico 9. Comportamiento de ventas



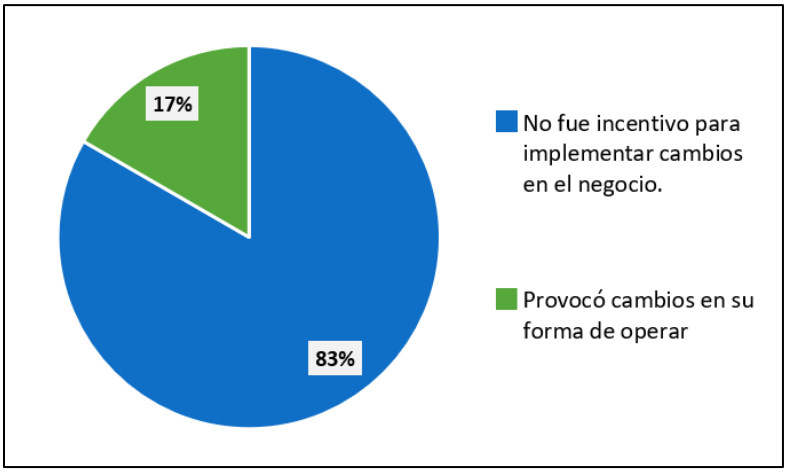
A diferencia de las grandes empresas y otros sectores económicos, este rubro en particular presenta una situación fuera de lo normal respecto a la pandemia por COVID-19, debido a que el 50% (9) de las carnicerías encuestadas indica que sus ventas aumentaron, mientras que un 33,3% (6) menciona que sus ventas vieron una reducción significativa. El otro 16,7% no notó cambios considerables en sus ventas.

Una de las razones por las que la mayoría de las carnicerías encuestadas vieron un alza en sus ventas, fue debido a las restricciones impartidas por el gobierno para el control de la pandemia, por ejemplo, los permisos diarios y/o el pase de movilidad para hacer ingreso a los supermercados en las fases de cuarentena total, provocaban que los vecinos buscarán otras opciones para hacer sus comprar sin mayores trámites de por medio.

Entre los factores a los que se pueden atribuir las bajas de ventas, en el grupo del 33,3%, se pueden atribuir a problemas arrastrados anteriormente, con las protestas que ocurrían en el año 2019 en el plan, provocando cambios de horarios y cierres.

- Respecto a la situación de pandemia vivida en los años 2020 y 2021, usted considera que:

Gráfico 10. Cambios en el negocio por pandemia

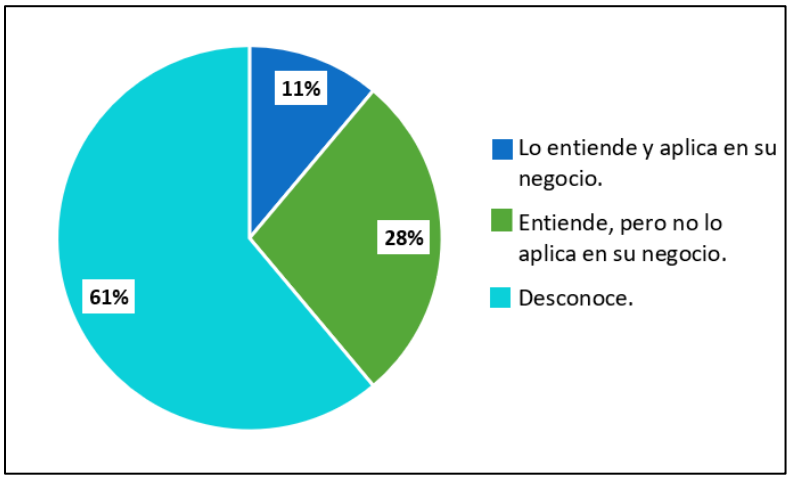


Solo el 17% (3) de las carnicerías indicó que hubo cambios en su forma de operar durante y después de la situación vivida en los años de pandemia, cabe destacar que no se consideran cambios a las implementaciones de alcohol gel, o toma de temperatura para el ingreso al local, sino a cambios en la forma de vender, contacto con el cliente o en la administración interna del local.

En relación con los resultados de la anterior pregunta, se esperaba que un 83% de las carnicerías no viera como incentivo implementar cambios en el negocio, debido a que en la mayoría las ventas incluso aumentaron, esto era un indicio que se mantuvieran operando tal y como estuvieron durante esos momentos de restricciones por pandemia.

- ¿Conoce usted el concepto de transformación digital? Si conoce el concepto, ¿Lo aplica en su negocio?

Gráfico 11. Entendimiento del concepto y su aplicación



El 61% (11) de las carnicerías indicó que no conocía el concepto de transformación digital, mientras que el 28% (5) mencionó que, si bien tenía una noción del significado de este concepto, no lo aplicaba en su negocio. Solo el 11% (2) mencionó que tenía conocimiento de este concepto y además lo aplicaba en su negocio.

Una de las razones a priori del porqué el gran porcentaje de desconocimiento y la no aplicación de las nuevas tecnologías en los negocios de este rubro, es por la forma tradicional con la que operan desde hace muchos años, lo que ha provocado que dueños, en su mayoría, de generaciones antiguas, no se interesen en las nuevas tecnologías que van surgiendo por la brecha de conocimiento respecto a la edad, además se destaca que los clientes, en su mayoría sus mismos vecinos, han sido fieles durante muchos años incluso de generación en generación.

Aun con esta información base recién mencionada, existe un 11% de carnicerías que han optado por incluir estas nuevas herramientas, siendo “pioneras” en su rubro, dado los resultados que se tienen hasta ahora.

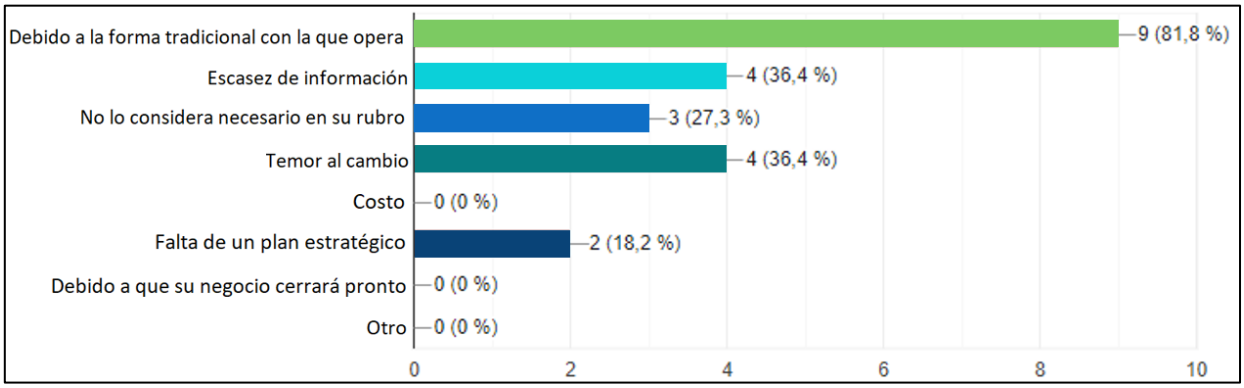
A partir de esta pregunta, es que se dividen las preguntas en tres distintos caminos obteniendo resultados específicos, con preguntas orientadas en los distintos casos descritos.

Camino 1: Desconoce y por lo tanto no aplica (11 respuestas)

Al momento de empezar en este camino de preguntas se les hace una breve introducción del concepto para que los encuestados tengan una noción base, para poder apoyar en el entendimiento de las siguientes preguntas.

- ¿Por qué motivo/s no ha decidido usar estás nuevas herramientas digitales en su carnicería? (Puede seleccionar más de una opción)

Gráfico 12. Motivos del no uso de herramientas digitales, camino 1



Empezando el camino con las carnicerías que desconocen el concepto de transformación digital, se les consulta el motivo del no uso de estas nuevas oportunidades de negocio, en donde tenían la oportunidad de seleccionar más de una opción de las presentadas, incluso con la opción de añadir alguna que no estuviera presente.

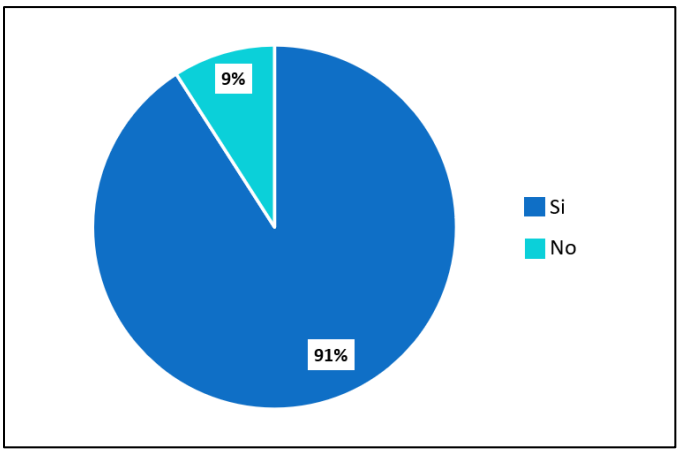
Una gran mayoría de las carnicerías (81,8%), seleccionó como motivo del no uso de nuevas tecnologías, debido a la forma tradicional con la que opera el negocio, esto se debe principalmente a que los dueños de las carnicerías llevan una gran cantidad de años con su actividad comercial, y durante el transcurso de este tiempo no han tenido la necesidad de cambiar su forma de operar ni de tratar con sus clientes.

Las otras dos opciones que le siguen con un 36,4%, es debido a la Escasez de información y el Temor al cambio. Al ser generaciones que no están familiarizadas con el uso de la tecnología no es fácil para este segmento acceder a este tipo de información, la cual toda se encuentra en plataformas de internet, por lo que en

relación con la primera opción seleccionada (forma tradicional de operar), tiene sentido que se les haga difícil informarse por algún medio alternativo. La otra opción, temor al cambio, se relaciona de igual forma a la manera tradicional del rubro, haciendo que se sientan cómodos, como llevan el negocio hasta la actualidad, no considerando nuevos factores que puedan aportar en mejorar la productividad, administración, y en la comunicación y relación con clientes actuales o nuevos.

- ¿Hace falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital?

Gráfico 13. Falta de medios de información, camino 1

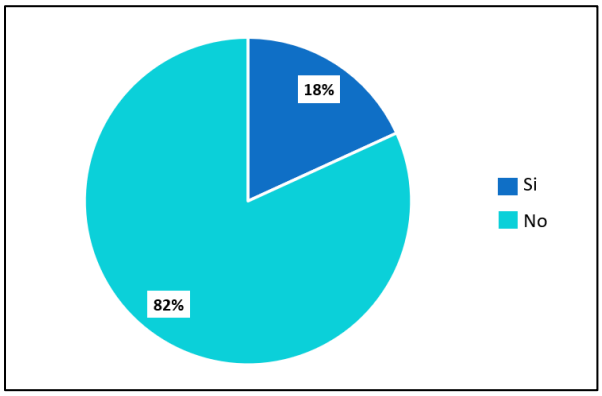


Respecto a que, si hace falta aplicar distintos medios de información para que los negocios obtengan información de las nuevas oportunidades que han surgido en el último tiempo, un 90,9% (10), están de acuerdo, dejando en claro que, si bien existe mucha información por internet por parte del Gobierno, estudios de agencias privadas, experiencias en el extranjero, dejan expuesto que se encuentran ajenos a esta vía de acceso ya que los dueños de este segmento de carnicerías no están familiarizados con estos medios.

Con esta cantidad de carnicerías a favor con que faltan medios de información, se puede dimensionar que si existe un primer interés en herramientas que puedan servir de apoyo en sus procesos comerciales.

- ¿Cree necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su carnicería?

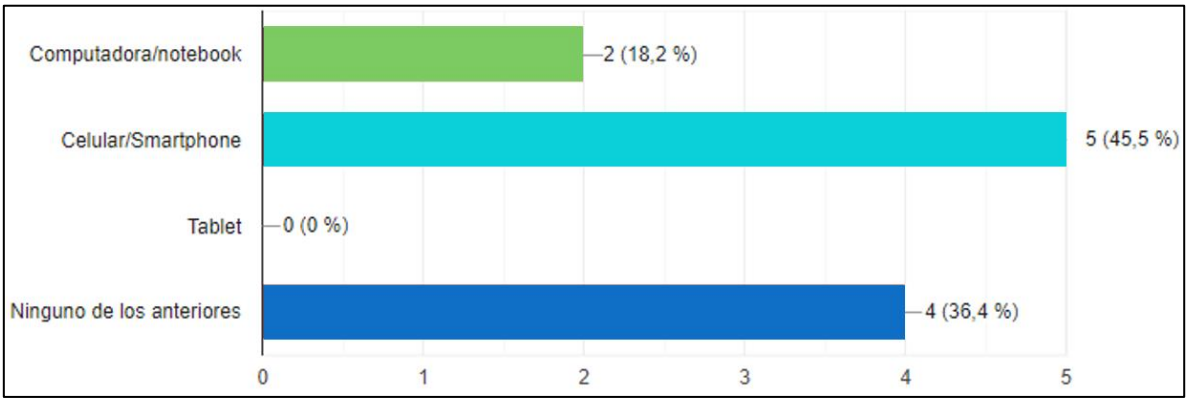
Gráfico 14. Necesidad de capacitación, camino 1



El 82% (9), está dispuesto a que dueños o trabajadores obtengan capacitación en el área de transformación digital, mediante las distintas formas disponibles existentes, ya sea talleres, eventos, guías, entre otras. Pese a que la mayoría de las carnicerías de este camino mencionó que no han integrado nuevas tecnologías debido a la forma tradicional con la que opera, de igual forma se encuentran dispuestos a recibir capacitaciones en esta área.

- ¿Cuál de estos dispositivos se utilizan en tu empresa, para operar diariamente? (puede seleccionar más de una opción)

Gráfico 15. Dispositivos utilizados en la empresa, camino 1

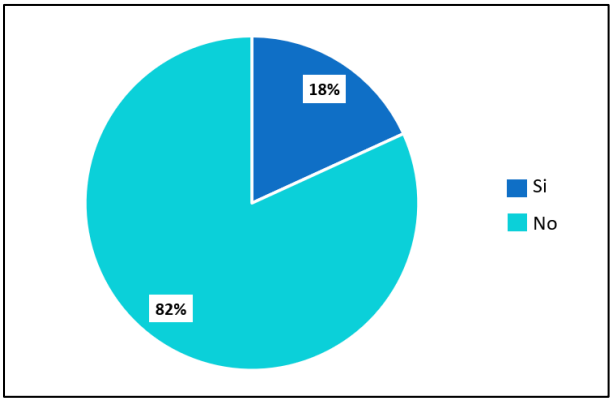


El 45% (5), utiliza celular para sus operaciones diarias, y un 18,2 % (2) tiene computadora o notebooks para apoyar en sus labores. Un 36,4% (4) de las carnicerías menciona que no utiliza ninguno de los elementos tecnológicos

mencionados en las opciones, usando como apoyo para llevar a cabo el registro de ventas y archivamiento de información, cuadernos o carpetas.

- ¿Sabe si otras carnicerías de la ciudad están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus procesos?

Gráfico 16. Conocimiento de estrategias utilizadas por la competencia, camino 1

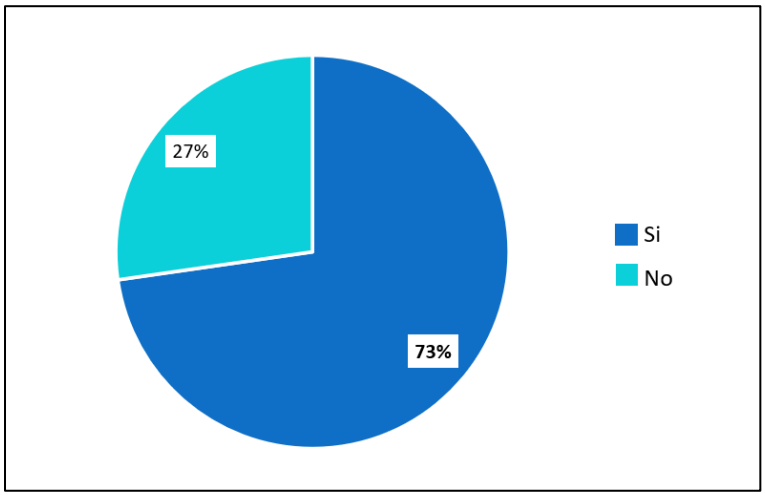


El 82% (9) de los encuestados desconoce si las demás carnicerías de la ciudad están adquiriendo nuevas herramientas digitales, o tecnologías en sus procesos, con esto se puede dimensionar, como se encuentran ajenos a la situación de sus pares, sin darle importancia a las nuevas condiciones del mercado y su adaptación a la situación pandemia y postpandemia. Esto quiere decir que, si algunos negocios de este rubro comienzan a adquirir nuevas estrategias en relación con las nuevas oportunidades que van surgiendo con el avance tecnológico en las actividades comerciales, muchas carnicerías pueden quedar atrás, no habiéndose adaptado ni informado como corresponde en los nuevos parámetros establecidos por su mercado y las respectivas necesidades de sus clientes.

El 18% restante ha indicado que tiene conocimiento de experiencias de otras carnicerías que han adquirido estrategias en relación con el área de transformación digital, quienes pueden tener un potencial de querer informarse en relación a como están actuando en el contexto actual, las empresas de su mismo rubro, frente a los cambios que se han llevado a cabo en el mercado.

- ¿Si tuviera las herramientas necesarias o a disposición, procedería a digitalizar su comercio?

Gráfico 17. Disposición a utilizar herramientas digitales, camino 1

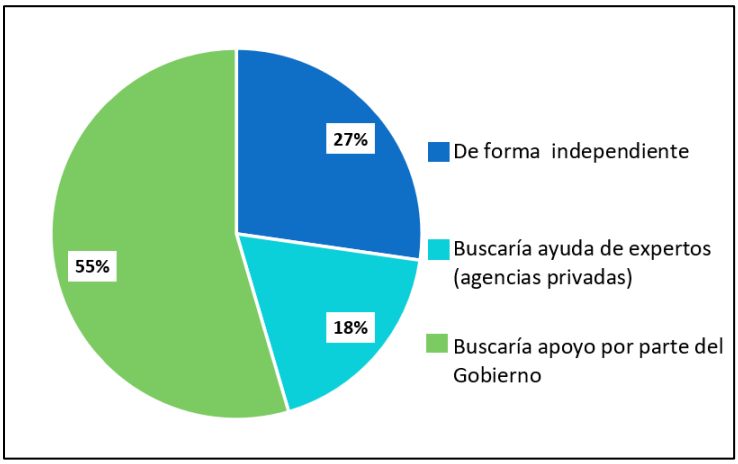


Un 73% dice estar dispuesto a realizar cambios en su negocio con el fin de estar al día con las necesidades de sus clientes, con esto se puede dimensionar que, pese a estar en el grupo de carnicerías que desconoce y no se han informado del surgimiento de estas nuevas herramientas digitales, están abiertos a implementar cambios con el fin de apoyar en las distintas áreas que encuentren necesario.

El 27% restante menciona que no están interesados en la propuesta, debido a la larga trayectoria que llevan trabajando sin realizar mayores cambios en sus actividades diarias, con lo cual, pese a que se les ofreciera de cualquier modo implementar apoyo a través de las nuevas tecnologías estos se negarían, sin cambiar su forma de pensar.

- Si en un futuro tomara la decisión de digitalizar sus procesos operativos ¿mediante qué forma lo llevaría a cabo?

Gráfico 18.Forma en la que se digitalizaría, camino 1

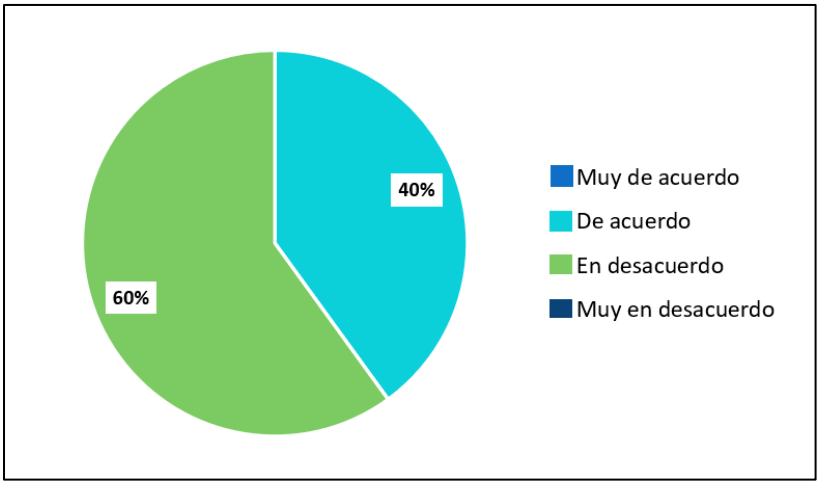


En esta pregunta se pone en un caso hipotético en el cual la carnicería tiene que tomar la decisión de digitalizar sus procesos. Un 55% (6) indica que buscaría asesoría por parte del gobierno, a través de los distintos medios que disponen para acercar a los negocios a esta área. El 27 % (3) respondió que haría este proceso de adaptación de forma independiente, aprendiendo bajo sus propios parámetros cuales son las tecnologías necesarias para adaptar a su negocio. El 18% restante indica que buscaría ayuda de expertos a través de agencias privadas de forma de asegurar un proceso difícil y desconocido para este segmento, de una manera personalizada según las necesidades requeridas para su negocio.

Camino 2: Entiende el concepto, pero no lo aplica en su negocio (5 Respuestas)

- ¿Tiene considerado o existe un interés en digitalizar algunos de sus procesos comerciales en los próximos años?

Gráfico 19. Consideración en digitalizar

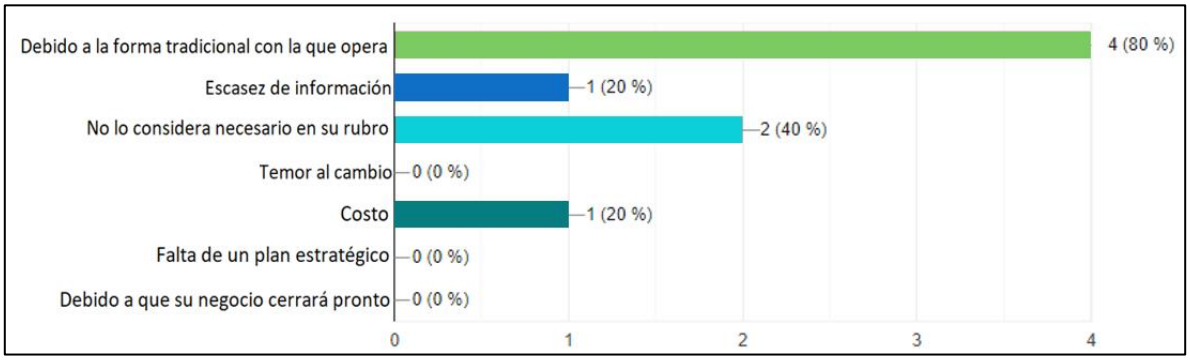


Se comienza las preguntas de este segundo segmento, consultando si hay consideración de digitalizar algunos de sus procesos comerciales en los próximos años, a lo cual el 60% (3) de las carnicerías respondió que está en desacuerdo con esta propuesta. El 40% (2) restante se encuentra dispuesto en agregar nuevas tecnologías en sus procesos.

Si bien, a diferencia del primer grupo de carnicerías, ya existía un conocimiento previo al concepto de transformación digital, se puede ver como no hay un interés mayoritario en aplicar este concepto en su propio negocio, pese a ser partícipes en un mercado de cambios debido al contexto que les ha tocado ser partícipes.

- ¿Por qué motivo/s no ha decidido usar estás nuevas herramientas digitales en su carnicería? (puede seleccionar más de una opción)

Gráfico 20. Motivos del no uso de herramientas digitales, camino 2

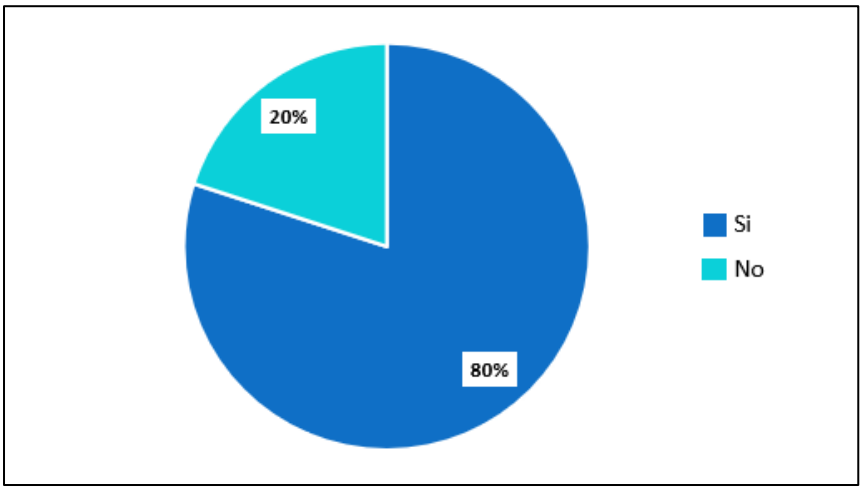


En esta pregunta el encuestado podía seleccionar más de una opción y el motivo principal es debido a la forma tradicional con la que opera el negocio, con un 80% (4) de las empresas indicando esta opción. Le sigue como opción elegida por el 40% (2), que no lo consideran necesario en su rubro, y, por último, con un 20% (1) cada una, quedan las opciones de Escasez de información y el Costo.

Los resultados resultan poseer una similitud respecto al primer grupo, ya que la mayoría indica que no han considerado estos cambios por la forma tradicional con la que llevan a cabo su actividad comercial. A diferencia, la segunda opción que le sigue es que no lo encuentran necesario en su rubro, atribuyendo esta opción a que no han tenido bajas considerables en sus ventas a lo largo de los años de actividad comercial, incluyendo los años de pandemia.

- ¿Hace falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital?

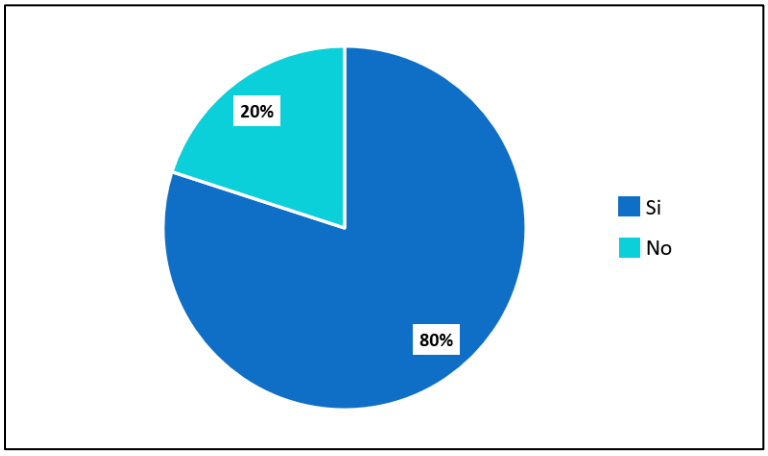
Gráfico 21. Falta de medios de información, camino 2



Un 80% de las carnicerías de este grupo indica que hace falta aplicar medios de información para poder adaptar las nuevas tecnologías en sus negocios, pese a ya tener un conocimiento del concepto, estos demuestran tener de igual forma un interés por aprender más sobre esta área.

- ¿Cree necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su carnicería?

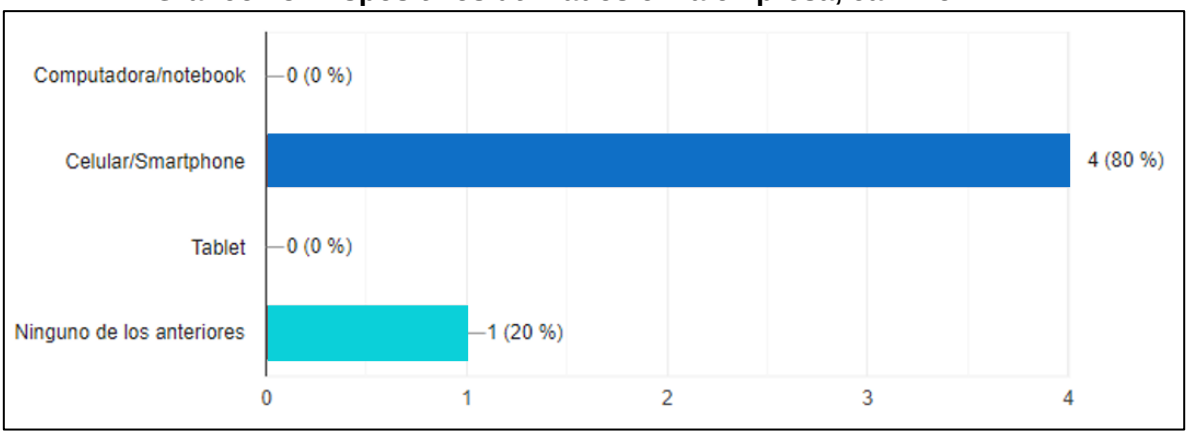
Gráfico 22. Necesidad de capacitación, camino 2



Respecto a la necesidad de capacitación de dueños y/o trabajadores en esta área, un 80% (4) cree que es necesario, mientras que el 20% (1) restante se encuentra en desacuerdo con la necesidad de introducción y formación en esta nueva área.

- ¿Cuál de estos dispositivos se utilizan en tu carnicería, para operar diariamente? (Puede seleccionar más de una opción)

Gráfico 23. Dispositivos utilizados en la empresa, camino 2

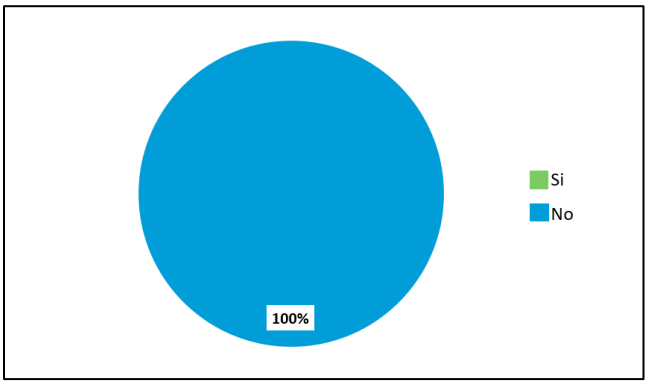


En relación con el uso de dispositivos que se utilizan en el negocio, el 80% menciona que trabaja Celular/Smartphone para el acompañamiento de las funciones diarias del local, mientras que el 20% (1) de las carnicerías de este segmento no hace uso de ningún dispositivo.

Se destaca que ningún encuestado de este segmento posee un computador para acompañar las labores cotidianas, haciendo reemplazo de este por el uso de un celular.

- ¿Sabe si otras carnicerías están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus procesos?

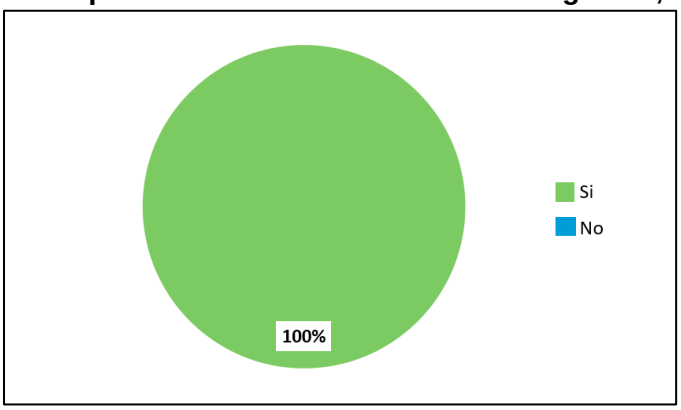
Gráfico 24. Conocimiento de estrategias utilizadas por la competencia, camino 2



La totalidad de los encuestados dice que desconoce si las demás carnicerías de la ciudad están adquiriendo nuevas opciones tecnológicas dentro de sus procesos operativos, dejando en claro la desconexión que existe de este rubro respecto a la situación de sus pares, a la vez de demostrar el poco interés que tienen en ver que nuevas opciones se están utilizando en el mercado, que les puedan servir de apoyo.

- ¿Si tuviera las herramientas necesarias o a disposición, procedería a digitalizar su comercio para poder estar al día de las necesidades de sus clientes?

Gráfico 25. Disposición a utilizar herramientas digitales, camino 2

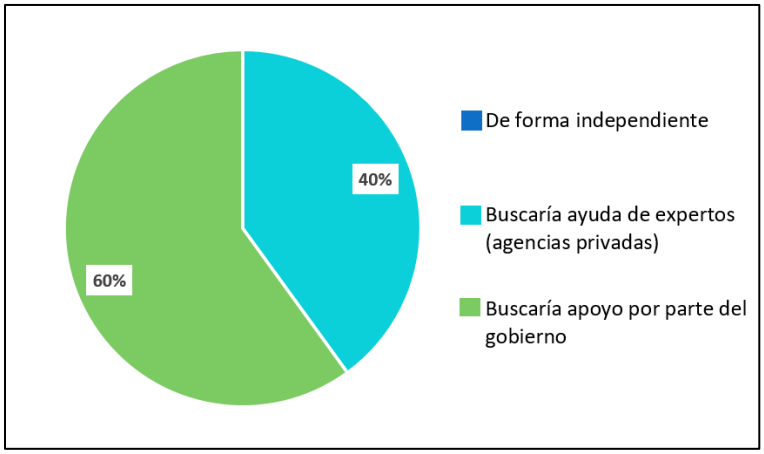


Se demuestra que las carnicerías que tienen conocimiento del concepto de transformación digital están abiertas a adquirir nuevas soluciones, demostrando que cuando están informados respecto a esta área no existe un temor al cambio,

tomando como base que, el uso de estas nuevas oportunidades represente beneficios en sus actividades comerciales.

- Si en un futuro tomara la decisión de digitalizar sus procesos operativos ¿mediante qué forma lo realizaría?

Gráfico 26. Forma en la que se digitalizaría, camino 2

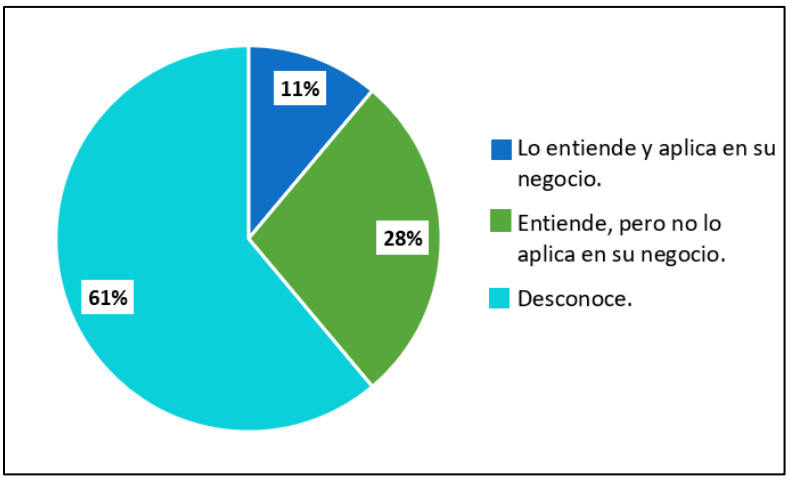


A diferencia del grupo que tenía total desconocimiento del concepto de transformación digital, en este segundo grupo, el 60% (3), cree que la mejor forma de llevar a cabo este proceso es buscando apoyo por parte de las opciones que entrega el gobierno, mientras que el 40% (2), dice que buscaría asesoría por grupos expertos o agencias privadas para orientar de mejor forma la implementación de digitalización en sus actividades comerciales.

Camino 3: Lo entiende y aplica en su negocio (2 respuestas)

Con el objetivo de recordar la división de los grupos en 3 caminos distintos, se presenta nuevamente el gráfico N° 11 “Entendimiento del concepto y su aplicación”, para representar el porcentaje que representa este último camino.

Gráfico 11. Entendimiento del concepto y su aplicación



Respecto a este último camino, de aquellos que comprendían el concepto y además lo aplicaban en su negocio, solo fueron 2 de las 18 encuestas (11%) recogidas los que cumplían con este parámetro. Por este motivo no se presentarán gráficos si no que un resumen de los resultados más destacados que se obtuvieron por parte de estas dos carnicerías.

- Respecto a los elementos que consideran en su proceso de transformación digital, estos seleccionaron las siguientes tres opciones; Incorporación de técnicas digitales para los procesos operativos, Desarrollo de herramientas de la información y comunicación (inversión en aparatos electrónicos y dispositivos digitales) y, por último, uso de redes sociales.
- Ambos consideraban necesario que dueños o trabajadores se capaciten en el área de transformación digital para mejorar el desempeño de su local.
- Respecto a las herramientas digitales utilizadas, se encuentran dentro de las opciones seleccionas el uso de Programas para la planificación de recursos

empresariales (ERP) (en los dos casos de este grupo), Redes sociales y almacenamiento de información en disco duro de computador.

- Respecto a los beneficios obtenidos con la aplicación de un proceso de transformación digital, en una carnicería se mejoró la organización de las labores administrativas, mientras que la otra no tuvo mayores beneficios percibidos, respecto a opciones como el aumento de clientes o ventas, sino que se mantuvo como está.
- Ambas carnicerías poseen para operar diariamente Computadora/Notebook y Celular/Smartphone
- Ninguna de las dos carnicerías, tiene el proceso de preventa, venta o postventa digitalizado
- Solo una carnicería considera que la pandemia fue un acelerador del proceso de transformación digital en su empresa, la otra se puede deducir que ya lo venía trabajando previamente
- En ambos casos están de acuerdo que falta aplicar medios de información para la adaptación de las carnicerías al contexto de transformación digital.
- Existe total desconocimiento por parte de las dos, respecto a si otras carnicerías de la ciudad están adquiriendo estrategias de transformación digital como ellas, con esto se dimensiona como están actuando como pioneras dentro de su rubro, al adentrarse a estas nuevas formas de operar
- Ambas considerar necesario el seguir desarrollando nuevas tecnologías dentro de su carnicería ya sea a corto o mediano plazo.
- El proceso de digitalización de ambas fue mediante iniciativa propia, no tuvieron que recurrir a agencias privadas o al apoyo por parte del Gobierno.

7.9 Resultados parciales de lo obtenido en la encuesta

Los resultados de la encuesta, queda en su mayoría compuesta por negocios que solo se enfocan en el rubro carnicero principalmente, siendo estas 14 de los 18 totales. Los otros 4 restantes también son incluidos en el estudio debido a que, si bien tienen más variedad dentro de sus ventas, la venta de carnes sigue siendo la actividad principal comercial.

Respecto a los datos base, se pueden tomar como variables considerables, que tienen relación con los resultados de la encuesta, el tamaño de las carnicerías, dimensionado por el número de trabajadores, en donde se obtiene una muestra de un 61%, con un rango de trabajadores de entre 1 a 2. Otro dato es la antigüedad, de las cuales el 72% tiene inicio de actividades antes del año 2002, en donde el rango de antigüedad 1968 a 1985 tiene la mayoría con un 33%.

Un resultado “inesperado” se obtiene desde la información del comportamiento de las ventas de este sector comercial durante los años de pandemia (2020 y 2021) en donde un tercio del total indicó que sus ventas vieron una disminución considerable a diferencia de las demás quienes tuvieron un alza en sus ventas (50%) o se mantuvieron sin cambios considerables (16,7%). A partir de estos primeros datos presentados, es donde cobra sentido que el 89% (61% desconociendo el significado del concepto) no aplique un proceso de transformación digital o digitalización dentro de sus actividades cotidianas.

Dentro de los subgrupos surgidos, se encuentran el de las carnicerías que no han llevado a cabo un proceso de incorporación de nuevas tecnologías empresariales (Grupo 1; desconoce el concepto y no lo aplica, Grupo 2; conoce el concepto, pero no lo aplica), coincidiendo en el motivo principal, debido la forma tradicional con la que opera el local, respaldado por los datos bases recién mencionados de antigüedad y variaciones en las ventas en los últimos años. La elección de este motivo como fundamento principal se debe principalmente a que los dueños de las carnicerías llevan una gran cantidad de años con su actividad comercial, y durante el transcurso de este tiempo no han tenido la necesidad de cambiar su forma de operar ni de tratar con sus clientes. Los otros dos motivos que le siguen es debido

a la Escasez de información y el Temor al cambio. Al ser generaciones que no están familiarizadas con el uso de la tecnología no es fácil para este segmento acceder a este tipo de información, la cual en su mayoría se encuentra en plataformas de internet, por lo que en relación con la primera opción seleccionada (forma tradicional de operar), tiene sentido que se les haga difícil informarse por algún medio alternativo. La otra opción, temor al cambio, se relaciona de igual forma a la manera tradicional del rubro, haciendo que se sientan cómodos, como llevan el negocio hasta la actualidad, no considerando nuevos factores que puedan aportar en mejorar la productividad, administración, y en la comunicación y relación con clientes actuales o nuevos. El otro motivo que también fue seleccionado por los encuestados es que no lo consideran necesario en su rubro, algo que se atribuye a que no han tenido bajas considerables en sus ventas a lo largo de los años de actividad comercial, incluyendo los años de pandemia.

Existe un consenso cuando se consulta si hacen falta medios de información para la adaptación de las empresas en el contexto de transformación digital, dejando en evidencia que, si bien existe mucha información por internet por parte del Gobierno, estudios de agencias privadas, experiencias en el extranjero, de igual forma tiene que existir otra vía de acceso o alguna forma alternativa de hacerles llegar la información que está en internet, ya que los dueños de este segmento de carnicerías no están familiarizados con estos medios. Con esta cantidad de carnicerías a favor con que faltan medios de información, se puede dimensionar que si existe un primer interés en herramientas que puedan servir de apoyo en sus procesos comerciales.

Los resultados de estos dos primeros grupos dejan en evidencia el desconocimiento que tienen respecto al comportamiento de las demás carnicerías en el mercado local, ya que, en su mayoría, no se han informado respecto a si otras carnicerías están adquiriendo estrategias de transformación digital dentro de sus procesos. Esto puede dejar demostrado que, si algunos negocios de este rubro comienzan a adquirir nuevas estrategias en relación con las nuevas oportunidades que van surgiendo con el avance tecnológico en las actividades comerciales, un número

considerable de carnicerías pueden quedar atrás, no habiendo adaptado ni informado como corresponde en los nuevos parámetros establecidos por su mercado y las respectivas necesidades (nuevas o no) de sus clientes.

Pese a ser empresas con un forma de operar tradicional, estos no le cierran las puertas a herramientas que pueden servir de apoyo en sus funciones, ya que si bien la mayoría de estos primeros dos grupos, desconocía este concepto, luego de interiorizarse en el tema (de manera introductoria), se muestran dispuestos en aprender y no se niegan a posibles futuros cambios en la organización, ya sea en procesos administrativos, en la venta, relación con sus clientes, entre otras funciones que pueden potenciar.

Respecto a si en un caso hipotético, logran dar el primer paso en un proceso de adaptación de nuevas tecnologías, la mayoría indica que buscaría apoyo por parte de las políticas públicas que ha entregado el gobierno. De esta forma se introducirían en el área a través de los distintos programas disponibles.

El tercer grupo, compuesto solo por dos carnicerías, y que tienen la característica que se han adentrado en un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías para el apoyo empresarial, han demostrado ser pioneras en su mercado luego de ver la gran cantidad de carnicerías que componen los primeros grupos analizados. Uno de los elementos que han considerado para dar “inicio” al uso de estas nuevas herramientas son la incorporación de técnicas digitales para los procesos operativos, es decir, el uso de programas en computadora para el control, gestión y la optimización de procesos, que incluyen las ventas, inventario, contabilidad, entre otras. Otro elemento que tiene relación con el primer paso en este proceso es la inversión en el desarrollo de herramientas de la información y comunicación, específicamente en aparatos electrónicos y/o dispositivos digitales. En relación con estos elementos mencionados, las herramientas utilizadas que se encontraron en estas empresas son, el uso de programas para la planificación de recursos (ERP), el almacenamiento de información en disco duro de notebooks, y el uso de redes sociales.

Ambas carnicerías de este segmento están de acuerdo con que dueños o trabajadores deben capacitarse en el área de transformación digital, para poder seguir optimizando los procesos y por ende el desempeño de su negocio, es así como ambas consideran necesario seguir desarrollando nuevas tecnologías, no estando conformes con lo que han hecho hasta el momento de haber sido encuestados, lo que demuestra que son conscientes del avance de técnicas empresariales en el contexto en el que se desenvuelven.

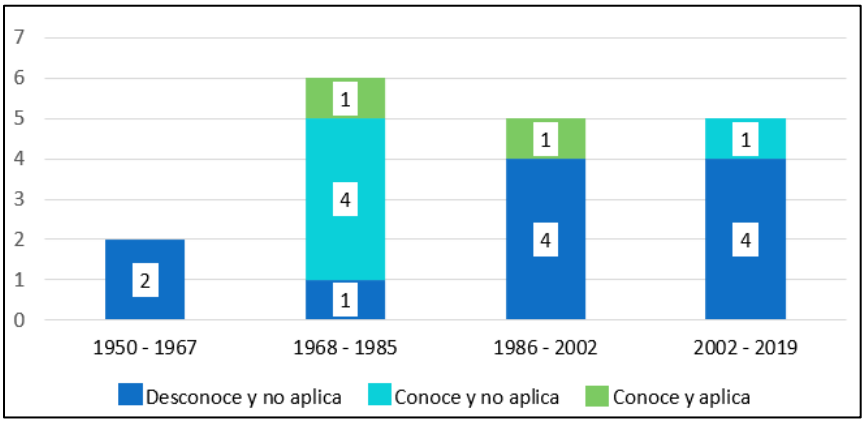
Los beneficios obtenidos por estas empresas se dan específicamente en el ordenamiento de los procesos internos, pero se descartan beneficios respecto al aumento de ventas, mejor relación con los clientes, reducción de costos, u otro, por lo que se puede desprender de esta información, que el proceso de incorporación tecnológica solo ha sido orientado a una parte especifica del negocio, dando sentido al resultado anterior que aún tienen considerado agregar más apoyo tecnológico en sus distintas áreas, siendo este beneficio solo el principio de futuros beneficios posibles.

Al igual que en los dos primeros grupos, existe un total desconocimiento por parte de las carnicerías de este tercer grupo, respecto a si existen otras carnicerías de la ciudad que están agregando estrategias de nuevas tecnologías en sus procesos, y otro resultado que se puede relacionar en este punto, es que ambas carnicerías han iniciado este proceso de digitalización por iniciativa propia, no teniendo que recurrir a agencias privadas o apoyo por parte del gobierno, con esto se dimensiona como están actuando como precursoras dentro de su rubro, al adentrarse a estas nuevas formas de operar de manera voluntaria sirviendo de ejemplo no solo en su rubro, si no en el comercio minorista de la ciudad.

Ambas están de acuerdo que faltan medios de información, estando en sintonía con lo respondido por las primeras carniceras que no han optado por estas nuevas tecnologías, por lo que se considera como una necesidad general, ya que pese a haber iniciado en esta nueva realidad empresarial, están de acuerdo que falta acercamiento del rubro con tal de mejorar la economía del comercio minorista.

7.10 Resultados parciales según agrupaciones naturales surgidas por la evaluación.

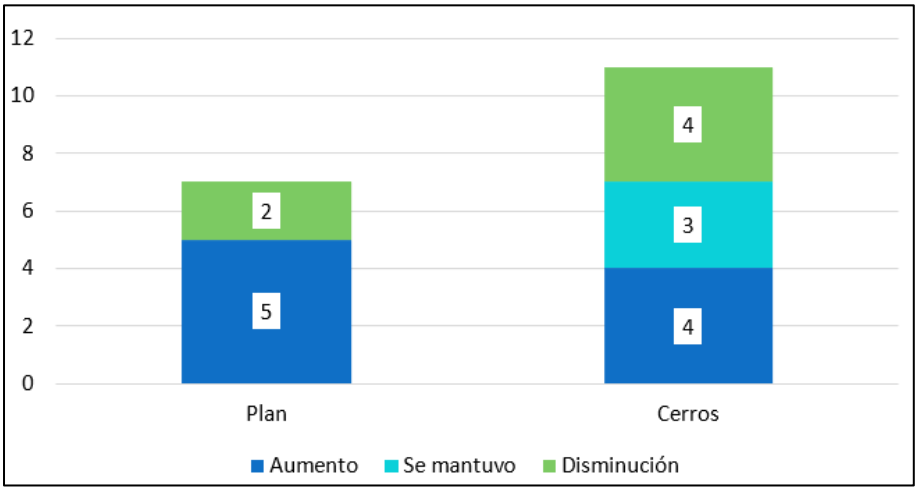
Gráfico 27. Antigüedad y relación con la transformación digital



En este gráfico se asocian dos variables para su análisis, su fecha de inicio de actividades y su conocimiento y aplicación de un proceso de transformación digital. Como se puede observar las pertenecientes al rango más antiguo, desconocen el concepto y por consiguiente no lo aplican en su negocio. En el segundo rango (1968 – 1985) se puede notar que existe un conocimiento del concepto y una empresa ya lo está considerando en sus procesos. En el rango 1986 – 2002, también se encuentra una empresa que ya está considerando estas nuevas oportunidades, pero el resto de las carnicerías de este grupo no poseen un conocimiento. En el rango más actual (2002 – 2019), no hay negocios que estén implementado nuevas estrategias.

Como se puede notar, el interés o el conocimiento inicial de las carnicerías, sobre las nuevas tecnologías, no se relaciona directamente con su antigüedad, debido a que es en el rango de 1968 a 1985 en donde más se encuentran empresas con conocimiento y uso del concepto de transformación digital, al contrario de lo que se puede obtener en el rango más actual, 2002 a 2019 en donde ninguna tiene incorporado en sus procesos algún elemento del proceso de digitalización de las empresas, y tampoco existe un conocimiento base del concepto.

Gráfico 28. Sector y variación de ventas



Este grafico mezcla las variables de sector de ubicación de la carnicería y como se vieron afectadas sus ventas en los años de pandemia (2020 y 2021) en comparación a un año normal. Como se puede ver, en el plan o centro de Valparaíso hubo en su mayoría un aumento, por las razones mencionadas anteriormente (restricciones en las grandes cadenas de supermercado para comprar con normalidad), en cambio en los Cerros, negocios catalogados “de barrio” hubo un equilibrio entre las diversas situaciones presentadas, 3 de las 11 no vieron cambios considerables mientras que 4 de estas 11, vieron una disminución considerable de ventas y las otras 4 restantes, experimentaron un aumento.

7.11 Diseño del plan de actualización y establecimiento de nivel de desarrollo mínimo de competencias digitales en las carnicerías de Valparaíso.

Por medio de este plan, se busca marcar las pautas en relación con el uso de las nuevas tecnologías empresariales disponibles, óptimas y enfocadas en las empresas del comercio minorista. Si bien en primer lugar, se enfoca el estudio en un rubro en específico, los resultados obtenidos pueden servir como ejemplo para los demás rubros que conforman el comercio minorista, extrayendo los resultados que sean de interés para su rubro en particular.

Luego de una amplia revisión bibliográfica, sumado a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las carnicerías de la ciudad, se concreta que, para establecer un nivel de desarrollo mínimo de competencias digitales, se presenta el siguiente esquema compuesto por cuatro etapas, **Acercamiento y motivación, Actualización y gestión de la estructura interna, Optimización de la relación con los clientes,** y, por último, **Disposición a la actualización permanente.** De esta forma se establece un plan de actualización en donde se presentan las oportunidades disponibles, acompañado de sus ventajas y consideraciones.

7.11.1 Primera fase: Acercamiento y motivación

Con los resultados obtenidos, se halló que uno de los problemas que ocasiona el bajo acceso al uso de nuevas herramientas digitales dentro del grupo estudiado, es la desinformación de esta “nueva” área. Si bien, la mayoría está de acuerdo en que hacen falta medios de información para estos nuevos procesos, existe una amplia disponibilidad de recursos informativos, desde políticas públicas impartidas por el Gobierno local y a nivel regional, hasta instituciones apoyadas por universidades.

El gobierno local se ha encargado de disponer una amplia oferta de eventos, talleres, capacitaciones y herramientas. Por lo cual, el primer paso fundamental para iniciar un nivel de desarrollo mínimo en las tecnologías digitales es la iniciativa y motivación el cual debe tener el dueño del negocio en buscar e ingresar, ya sea con el apoyo de cercanos o por voluntad propia, a estas nuevas oportunidades que entregan las políticas públicas enfocadas en dar apoyo a las empresas de menor tamaño. A continuación, se presentan programas que se encuentran disponibles en

el medio local, los cuales tienen objetivos desde, introducirse en esta nueva área, incorporar herramientas, y descubrir nuevas oportunidades que entrega la digitalización.

Primera opción: Políticas públicas

Nivel Nacional

- Digitaliza tu Pyme**:** Es un programa del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junto con Corfo y Sercotec, que nace con el objetivo de emparejar la cancha de las pymes con las grandes empresas por medio de la digitalización, al permitir aumentar ventas, bajar costos y mejorar la relación con los clientes y proveedores. El programa tiene una estructura de tres etapas:

1. Entender: Iniciativas para conocer los beneficios de la digitalización del negocio.
2. Aprender: Foco en la adquisición de habilidades y herramientas digitales.
3. Adoptar: Apunta a la implementación de soluciones tecnológicas en tus procesos productivos.

Dentro de la página web de **Digitaliza tu Pyme**, se puede encontrar una biblioteca con videos, entrevistas, estudios y publicaciones sobre la digitalización de pymes con el fin de entregar conocimientos de este proceso.

También se puede encontrar una agenda online en donde se presentan actividades, para distintos intereses o necesidades, en donde se entregan capacitaciones/talleres con el fin de entregar conocimientos de distintas materias como marketing digital, contabilidad, finanzas, entre otras áreas.

- Programas específicos que ofrece **Digitaliza tu Pyme:**

Estos programas permiten entender los beneficios de la digitalización y también adoptar alguna herramienta digital

  - Compra Pyme

CompraPyme.cl se trata de una vitrina virtual que permite tener presencia digital a las pymes de todo el país, conectando a las personas con la oferta del emprendimiento local.

- Ruta Digital

Es una Plataforma de capacitación online desarrollada por Sercotec que ofrece herramientas a las micro y pequeñas empresas, para facilitar la incorporación de tecnología en sus negocios. Se puede aprender sobre Finanzas y Seguridad de la Información, Marketing, Ventas e Inventario, Gestión y Colaboración y Comercialización Turística.

- Pymes en Línea

Plataforma online de Corfo, dispone a las pymes contenido de capacitación en temas como comercio electrónico sobre ventas por Internet. Se presenta contenido audiovisual de pymes expertas en las áreas del comercio electrónico, clases virtuales en vivo, participación en foros, y una comunidad virtual.

- Pymes de Barrio

Plataforma gratuita que, a través de una asistente virtual, conecta a las personas con la oferta de los pequeños negocios. Al participar acceden a precios preferenciales en servicios de despacho y logística, por un convenio entre el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y empresas líderes de dichos rubros.

- Despega Mipe

Cursos de capacitación gratuitos a lo largo de todo el país, que buscan mejorar las competencias de las empresas de menor tamaño en materia digital. Se pueden encontrar cursos como; introducción a la digitalización, facturación electrónica, marketing digital y comercio electrónico y aplicaciones y herramientas digitales.

- Atrévete Digital

La Gira nacional que impulsa la digitalización de las empresas de menor tamaño a partir charlas a lo largo del año.

Nivel Regional:

- Fortalece Pyme

Red de asistencia Digital, compuesto por un equipo de expertos y asesores que trabajan para mejorar los negocios en la región de Valparaíso. Esta red de asistencia es una iniciativa que busca digitalizar a las Pymes de la región de Valparaíso, enfocándose en los rubros de comercio, retail, construcción, turismo y agroindustria. Iniciativa llevada a cabo por Corfo y la Pontifica Universidad Católica de Valparaíso.

Dentro de sus principales servicios, se encuentran;

1. Diagnósticos Digitales

Identifican las brechas de tecnología digital y tecnológicas productivas de la empresa

2. Formación y Fortalecimiento

Entregan conocimientos en materias de digitalización y transformación digital para que la empresa aumente su propuesta de valor

3. Asistencia Técnica

Apoyan y acompañan en el proceso de implementación de tecnologías digitales o habilitantes, en términos tecnológicos productivos.

4. Apoyo Integral Multinivel

Facilitan la vinculación con el ecosistema, orientando en el acceso a financiamiento y postulación de proyectos, haciendo participes a las empresas en actividades y ruedas de negocio.

Los requisitos son facturar entre 2.400 UF y 100.000 UF anuales, es decir, ser considerado pyme, información que es verificada a través del SII.

Segunda opción: Apoyo por parte de universidades de la región

El Instituto Internacional para la Innovación Empresarial (3IE), incubadora de negocios de la Universidad Federico Santa María, y apoyada por CORFO, se ha encargado de promover el emprendimiento y la innovación a través de programas para emprendedores y compañías que quieran revolucionar la industria tecnológica. Es así como han presentado apoyo a las empresas de la región de Valparaíso en el este ámbito, lanzando programas para digitalizar micro y pequeñas empresas. Uno de estos programas llevó por nombre **Digitaliza tu Mipe**, el cual busca entregar formación y mentorías especializadas, con énfasis en la reconversión de modelos de negocios, por medio del comercio electrónico y la digitalización de procesos de comercialización a empresarios afectados por la crisis económica.

El programa, que apoya de manera gratuita, considera 7 módulos formativos, divididos en 12 sesiones que suman en total 36 horas, en temáticas inherentes a la digitalización de negocios. En su edición realizada en el año 2021, se hizo una convocatoria que congregó a más de 300 empresas interesadas, en donde se apoyó a un total de 50 micro y pequeñas empresas de la región.

Tercera opción: Agencias privadas

A la par de ayudas por parte del gobierno e instituciones universitarias, igualmente existen en el mercado una variedad de agencias privadas que dan apoyo a la transformación digital de las empresas, en donde se contratan planes según las necesidades que se quieran cubrir. Existe un abanico de agencias, con distintos costos y objetivos, en donde algunas ofrecen planes gratuitos con tal de dar el primer paso en este proceso, y luego continuar con planes pagados para alcanzar las metas del negocio involucrado.

Respecto a los precios, estos son entregados luego de establecer contacto ya que las agencias privadas entregan soluciones a medida, es decir, digitalizan solo los procesos y las áreas que son necesarias para aumentar la rentabilidad, sin la necesidad de cambiar el negocio de forma radical.

Conclusión primera fase.

La falta de iniciativa es uno de los primeros problemas encontrados en los comercios minoristas estudiados, en donde también se suma la falta de competencias en el uso de nuevas tecnologías, por lo cual es necesario buscar apoyo en los agentes que se encuentran disponibles en su entorno, o sino de lo contrario, no se encontrará progreso ni eficacia con el uso de las nuevas tecnologías digitales.

El primer paso que hay que dar en este nuevo proceso, es el acercamiento a la información, que puede ser otorgada de forma gratuita y ordenada por medio de distintos agentes a través del gobierno o instituciones universitarias. Es crucial que dueños o administradores tengan un primer interés en optar por estas nuevas herramientas que pueden otorgar beneficios en sus negocios, pese a funcionar como un comercio tradicional, los pequeños comercios deben fortalecer la digitalización, para el apoyo de la diferenciación en la autenticidad, cercanía con sus clientes y el servicio entregado.

7.11.2 Segunda Fase: Actualización y gestión de la estructura interna.

Una vez adquirida la información base necesaria para dar paso a este proceso de actualización, resulta necesario establecer las inversiones mínimas en el negocio para dar inicio al proceso de digitalización dentro de las funciones empresariales. Uno de los resultados obtenidos en la encuesta realizada, es que una de las carnicerías “pioneras” dentro de su rubro en su zona geográfica, inició este proceso, teniendo como base un dispositivo electrónico, computadora/notebook, en el cual integró las funciones administrativas a un programa ERP, demostrando así, que se encuentra en una fase inicial para el posible uso de futuras tecnologías digitales dentro de su negocio.

Con esta segunda fase, resulta necesario, como mínimo, contar con conexión a internet y poseer algún dispositivo electrónico como, celular, notebook, el cual no necesariamente tiene que poseer características avanzadas, sino que cumplir con los estándares básicos para un buen funcionamiento destinado a fines laborales. Esta fase de implementación del uso de un dispositivo electrónico es uno de los primeros pasos de cara a un proceso de futuras incorporaciones de tecnologías

digitales, ya que, sin la infraestructura mínima necesaria, no es posible dar inicio ni continuar con un proceso de adaptación a las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado cambiante y moderno.

La mayoría de las empresas que fueron sujeto de estudio, aun llevan la contabilidad y la información diaria en escrito, ya sea en cuadernos, libretas u hojas de cálculo manuales. Es fundamental, para cualquier tipo de empresa, gestionar la situación financiera, teniendo la información segura y a la vez disponible.

Con esta fase iniciada, de inversión en la infraestructura mínima, se comienzan a generar nuevas oportunidades que se pueden adquirir en los procesos de la empresa, como el uso de programas para la gestión de información y data dentro del negocio.

Conectividad a internet:

El potencial de negocios al que puede acceder una empresa que cuenta con soluciones de comunicaciones y conectividad es altísimo. Aumenta su productividad, mejora la interacción con sus clientes, se acerca al mundo de la innovación más directamente y accede a un mercado cada vez más abierto y amplio. Estar siempre conectados les permite a las empresas entregar mejores experiencias a sus clientes y hacer negocios más rápidamente. Asimismo, hace posible administrar con eficiencia distintas operaciones y conectar con facilidad redes de clientes y proveedores. Definitivamente, la empresa conectada es más productiva (Channel News, 2015).

Para los objetivos de un negocio tradicional como el de las carnicerías, no es necesario hacer una inversión en dispositivos avanzados como routers y switches para establecer la conexión, pero es una alternativa a considerar si se quiere tener una conexión de calidad y estable. Una opción es contratar planes móviles que tienen la capacidad de otorgar internet a los dispositivos del local.

Es un aspecto para considerar, ya que la conectividad, ya sea fija o móvil es clave para la comunicación con clientes, proveedores y administradores.

Programas o softwares administrativos

Estos programas facilitan la gestión de la información dentro de la empresa, con los proveedores e incluso con los clientes. Se pueden gestionar distintas áreas como el control de inventario, ventas, marketing, contabilidad, finanzas, eliminando la burocracia a la vez de automatizar procesos, por lo que pueden otorgar una ventaja competitiva con el control de los recursos empresariales claves.

La inversión en estos recursos y capacidades que logran aumentar la competitividad, pueden resultar costosos para las pequeñas empresas, aún con esta premisa, existe una gran variedad de programas de gestión en el mercado, en donde se puede seleccionar uno que idealmente sea de fácil uso, intuitivo, y a la vez de bajo costo o con licencias de uso gratuitas para las funciones básicas.

En el mercado de software de planificación de recursos empresariales (ERP) existe una gran cantidad desde los gratuitos hasta los que son de paga.

Las soluciones de gestión de código abierto (Open Source), las seleccionan empresas que quieren probar estas nuevas tecnologías, en donde no es necesario realizar una inversión económica y no existen restricciones para hacer uso de estas.

Los de paga generalmente poseen distintos niveles de planes según la necesidad de la empresa, e inclusive la mayoría posee un plan inicial el cual puede ser gratuito para poder interiorizarse al proceso, para después evaluar si subir de nivel a un plan pagado.

Con estas dos alternativas para el uso de programas, resulta que las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con recursos para invertir en personal, o en gran infraestructura de tecnología, por lo que la opción más rentable es contar con licencias de uso gratuitas.

Las aplicaciones de software libre han venido en constante evolución y hoy se consolidan como la solución tecnológica para las PyME que no poseen los recursos económicos suficientes para acceder a las soluciones que el mercado de software privativo tiene para ofrecerles. La adopción de este tipo de tecnologías en las PYMES demandará un proceso de adaptación a las necesidades y requisitos de la

empresa, así como también de un proceso de capacitación y entrenamiento sobre el uso del software (Steffens, 2011). En cierta manera requerirá de alguna inversión por parte de la empresa, aunque sin duda no equivale a lo que supone la adquisición de algún servicio de software privativo o propietario (Gómez, 2013).

Para comprender el método ideal de implantación de un sistema ERP en una empresa, a continuación, se presenta un método ideal elaborado por Esteves y Pastor (1999), en donde exponen un método a partir de la alimentación de bibliografía relacionada a los sistemas ERP. El ciclo de vida de un sistema ERP, queda estructurado de la siguiente forma:

I. Fase de decisión de la adopción:

En esta fase, los dueños o administradores deben cuestionarse la necesidad de un nuevo Sistema de gestión ERP, el cual debe adaptarse a los desafíos críticos del negocio y mejorar la estrategia organizacional. Esta fase de decisión incluye la definición de los requisitos del sistema, sus objetivos y beneficios, y un análisis del impacto en el negocio y organización.

II. Fase de adquisición:

Esta fase consiste en seleccionar el producto que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa, para minimizar la necesidad de personalización. Se selecciona una empresa de consultoría para ayudar en las fases del ciclo de vida del ERP, especialmente en la fase de implementación. Factores como la funcionalidad, el precio, los servicios de formación y mantenimiento se analizan y se acuerda el contrato definido. En esta fase también es importante analizar el retorno de la inversión del producto seleccionado.

III. Fase de implementación:

Esta fase se ocupa de la personalización o parametrización y adaptación del sistema ERP adquirido, para satisfacer las necesidades de la organización. Por lo general, esta tarea se realiza con la ayuda de consultores que proporcionar metodologías de implementación, know-how y capacitación. Aunque la formación

es presente en todas las fases, la mayor inversión formativa se realiza durante la fase de implementación

IV. Fase de uso y mantenimiento:

Esta fase consiste en el uso del producto en una forma que devuelve los beneficios esperados y se minimiza la interrupción del cambio producido. Durante esta fase, resultan muy importantes la funcionalidad, usabilidad y adecuación a los procesos organizacionales. Una vez que se implementa un sistema, debe mantenerse, porque los fallos de funcionamiento deben corregirse, se deben cumplir las solicitudes especiales de optimización y hay que implementar mejoras generales en los sistemas.

V. Fase de evolución:

En esta fase, se integran capacidades adicionales en el sistema ERP para obtener beneficios adicionales. Las extensiones se pueden clasificar en dos tipos:

· Evolución "hacia arriba". Está orientada a la toma de decisiones con relación a la planificación y programación avanzada, almacenes de datos, y sistemas de inteligencia empresarial.

· Evolución "hacia afuera" del entorno del sistema, en relación con la gestión de relaciones con los clientes, gestión de la cadena de suministro, flujo de trabajo interorganizacional y comercio electrónico.

VI. Fase de retiro

Cuando aparecen nuevas tecnologías, el sistema ERP o el enfoque se vuelve inadecuado para las necesidades del negocio, los gerentes deciden si sustituirá con otro, con un enfoque del sistema de información que sea más adecuado para las necesidades organizativas del momento. Algunas organizaciones ya pasaron por esta fase por razones como cambios estratégicos, falta de confianza en el proveedor de ERP o el socio de implementación, o malas experiencias de implementación.

- Ventajas

Los beneficios dentro de las estrategias organizacionales de las empresas van desde la mejora de la productividad, calidad, servicio al cliente, pero la ventaja más destacable al adquirir un programa organizacional es la optimización de procesos empresariales, accediendo a la información de manera rápida y precisa, en un lugar seguro y confiable.

Limitaciones: Capacitación/formación

Una de las limitaciones que se pueden encontrar con el uso de esta herramienta es que puede resultar complejo manejarse con los softwares sino se recibe una formación o capacitación, por lo que a veces puede resultar necesario hacer una inversión en la implantación y utilización sin dificultades.

7.11.3 Tercera Fase: Optimización de la Relación con los clientes

Una vez establecido los cimientos con una estructura interna inicial por medio de una inversión en infraestructura básica para un proceso de adaptación de nuevas tecnologías, se puede comenzar a descubrir y adquirir más herramientas que apoyen en las áreas de la empresa, como lo es en la relación con los clientes. Uno de los factores más importantes y característicos en los comercios tradicionales, es la cercanía que tienen con sus clientes, los cuales se mantienen como fieles compradores, incluso de generación en generación. Cabe destacar que, para los clientes actuales, los dispositivos digitales se han convertido en una herramienta usual para informarse y planificar las próximas compras por lo que los comercios tradicionales pueden ver como la digitalización ha cambiado la forma en que los clientes interactúan con los comercios.

Una herramienta crucial en este ámbito en la época actual es el uso de redes sociales, las cuales son utilizadas para conquistar nuevos clientes y a la vez fidelizar a los existentes. Las más utilizadas y con mayor potencial para la interacción con clientes son Facebook e Instagram.

- Facebook

Si bien esta red social ha perdido usuarios en los últimos años, sigue siendo líder en relación con el número de perfiles creados. Los negocios pueden crear un perfil

de empresa, en donde pueden hacer uso de las siguientes ventajas que entrega la plataforma.

- Publicación: Por medio de las publicaciones se pueden mostrar las novedades que se ofrecen al público o potenciales clientes.
- Interacciones: Los seguidores pueden emitir sus dudas por medio de comentarios en las publicaciones, o a través de mensaje directo con la empresa, haciendo posible una comunicación cercana.

- Instagram

La forma de publicar contenido es por medio de una estrategia visual, en donde se publican fotos de los productos ofrecidos al público, dando a conocer el catálogo de la semana, ofertas y promociones.

Ventajas:

A través de estas herramientas, el pequeño comercio puede hacer visible sus productos durante las 24 horas del día, ya sea por medio de fotografías o videos, en donde se pueden detallar descripciones con información adicional que sea necesaria. El contenido también puede variar, no solo enfocado en lo que está disponible para vender, sino que también se pueden ofrecer tutoriales, recetas, y consejos.

Se logra el contacto directo con los clientes por el canal digital, en donde se puede atender, respondiendo preguntas, descubriendo intereses. Al ser una herramienta gratuita, se encuentra al alcance de las empresas que hayan iniciado un proceso de adquisición de herramientas tecnológicas

Conclusión:

Las redes sociales, funcionan como medios de interacción que tienen un potencial de alcance mayor que otros medios tradicionales. Con la creación de perfiles en redes sociales se puede informar sobre las novedades del negocio y fomentar la interacción con el cliente, ayudando por medio de este canal a los pequeños

comercios a obtener más ventas, buscando satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

7.11.4 Cuarta Fase: Disposición a la actualización permanente

Una vez establecidas las primeras fases de adaptación, se debe evaluar el desempeño del negocio con estas nuevas incorporaciones, en las áreas que en donde se ha enfocado, como lo es en la optimización de procesos administrativos, y en la mejora en la relación con los clientes. Estas experiencias van a generar que haya una disposición a ir aceptando nuevas alternativas, nuevos productos, con tal de tener un mejor desarrollo.

Con un plan ya establecido, se aprovecha la inversión para desarrollarse y crecer, en el contexto actual y futuro. Los cimientos quedan hechos, y a partir de este comienzo se pueden ir agregando inversiones de forma gradual, funcionalidades digitales que se necesiten a partir de los nuevos resultados que irán surgiendo.

Por eso es clave mantenerse actualizado frente a las nuevas oportunidades que entrega el avance de la tecnología en el ámbito empresarial, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

8. RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO

Tras una extensa revisión bibliográfica, de estudios, informes, datos realizados que tenían relación con la digitalización de las empresas a nivel tanto nacional como internacional, se llegaba a una conclusión de que la pandemia por el COVID-19 fue un factor que provocó que las empresas vieran una transformación de forma abrupta con tal de continuar funcionando, para mantener el nivel de ventas o no bajarlas de forma considerable. También se obtuvo que la digitalización de las áreas de la empresa no solo estaba dirigido a las grandes empresas, sino que empresas de cualquier tipo y tamaño pueden iniciar este proceso. Con estas premisas, es que se construyó la encuesta con tal de obtener resultados en el medio local, para el comercio minorista de la ciudad de Valparaíso, en donde los resultados generales del estudio fueron los siguientes:

- El sector de las empresas seleccionado para el estudio, carnicerías de la ciudad de Valparaíso, se encuentra en un nivel bajo de digitalización. Esto se debe, a que la característica principal del sector seleccionado es que son negocios tradicionales, quienes, en su mayoría, llevan la contabilidad diaria en papel y hoja.
- La información y las organizaciones nacionales y regionales para llevar a cabo una fase inicial de un proceso de digitalización en las empresas de cualquier tamaño y tipo está disponible, aun así, se puede observar que las carnicerías pioneras han llevado a cabo este proceso con una iniciativa propia.
- Las ventas de la mayoría de las carnicerías de la ciudad vieron un aumento, mientras que, en una menor proporción, vieron una disminución. Con esta información como base, se esperaba que las empresas no tuvieran un incentivo para añadir nuevas herramientas que apoyen en el negocio, debido a que, en comparación a la mayoría de los demás comercios, no tuvieron perdidas considerables en este periodo. Una de las conclusiones a las que se llegó con este primer resultado, es que estos negocios tradicionales, a diferencia de las grandes cadenas de supermercados, no tuvieron mayores

restricciones sanitarias en cuanto al ingreso y compra de productos, por lo que los vecinos, daban prioridad a estos locales comerciales para realizar sus compras.

- Antigüedad: Las carnicerías, pertenecen a un rubro que lleva años posicionado en la ciudad, por lo que los clientes, en mayor medida en los negocios de barrio (cerros), son considerados fieles, que pasan la tradición de comprar donde sus vecinos, de generación en generación. Con esto en consideración, se puede explicar porque gran parte de las carnicerías no han considerado nuevas tecnologías para mejorar los procesos de ventas, o administrativos, debido a que han mantenido el número de ventas a lo largo de los años operativos.
- Si bien la tendencia en el comercio estudiado es llevar a cabo las funciones diarias de manera tradicional, estos no le cierran las puertas a alternativas que provoquen beneficios en su negocio. Los dueños no han adquirido las nuevas herramientas digitales debido a la brecha generacional, en donde se sienten distantes a estas alternativas.
- Las empresas pertenecientes al sector desconocen el comportamiento que están llevando a cabos las empresas de su mismo rubro, con esto se demuestra que, a nivel cultural, no existe un interés de las nuevas propuestas que puedan entrar en juego en su mercado, como lo son las nuevas alternativas que entrega la tecnología.
- Existen carnicerías pioneras, que sirven como base para establecer los primeros pasos tomados por una parte de este rubro, respecto a la digitalización en sus procesos. De estas se obtiene que, es necesario contar con una infraestructura básica, como lo es el equipamiento de notebook o celular. A partir de esto, se comienzan a agregar nuevas funciones, como lo pueden ser programas de administración de datos, uso de redes sociales, acceso a la información, entre otras áreas.
- El plan de actualización se construye luego de la recopilación de información tanto bibliográfica como de la extraída mediante la encuesta, en donde se

establecen cuáles son los cimientos a la hora de empezar a adquirir herramientas tecnológicas.

- Los resultados obtenidos sirven para establecer una imagen de lo que puede ser el comportamiento del comercio minorista en general en la ciudad de Valparaíso, en un escenario post pandemia, y como se puede manifestar un comportamiento cultural entre los dueños de estos negocios.

9. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La incorporación de tecnologías digitales en las empresas ha sido un factor importante en los últimos años, sobre todo con el impacto que ha traído el escenario del COVID-19. Las grandes empresas, llevan una ventaja en este aspecto respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas, pero pese a que, en primera instancia se pone en duda si la digitalización es realmente necesaria en los negocios pequeños, queda demostrado, de que realmente es un apoyo que fortalece la autenticidad, servicio y cercanía con sus clientes.

El comercio minorista cumple un papel fundamental en la economía regional de Valparaíso, no solo por su aporte en la actividad económica, sino por el aporte patrimonial y social que tiene en la ciudad, que van de la mano con la identidad histórica y cultural. Estos negocios tradicionales, tienen una especial relación con sus clientes, en donde inclusive pasan de generación en generación comprando en los mismos locales comerciales. Es por este motivo que ha surgido este estudio enfocado en el rubro de las carnicerías de Valparaíso, para realizar un diagnóstico y establecer el comportamiento que ha tenido este sector respecto al avance del mercado en materia tecnológica y su adaptación en las distintas áreas empresariales.

Uno de los grandes resultados obtenidos es que la mayoría de las carnicerías no entiende el concepto y por ende no aplica un proceso de digitalización en su actividad, es por este motivo que se plasma en el plan de actualización y establecimiento mínimo de competencias digitales en el negocio, las redes de cooperación e investigación que existen tanto a nivel nacional como regional, para entregar las oportunidades a estos sectores comerciales. De las carnicerías pioneras respecto al uso de las nuevas herramientas digitales, se logró extraer que es un rubro que no se encuentra ajeno a este proceso, y que la adaptación a las nuevas modalidades que entrega la tecnología en los negocios logra otorgar beneficios según los objetivos que se plantean los dueños o administradores del local.

Otro resultado a destacar es como el rubro carnicero enfrento de buena forma el contexto de pandemia, en donde la mayoría vio incluso un aumento en sus ventas, de la mano de sus procesos tradicionales, aun así, con la amplia revisión bibliográfica, y el análisis de las carnicerías pioneras en procesos de adaptación tecnológica en sus procesos, resulta un factor a considerar, ya que cualquier mejora que se haga en la empresa, no se le aplica un cierre de puertas.

La adaptación es gradual, a veces solo basta con dar el primer paso, para empezar una revolución en el negocio, siempre dependerá de la iniciativa y disposición que tengan los encargados de los negocios a empezar a adquirir nuevas alternativas que traigan beneficios tanto a su negocio como a sus clientes.

Existen muchas formas de acceder al apoyo al momento de llevar a cabo un proceso de incorporación de tecnologías digitales en las empresas, estas instancias de capacitación y acceso a la información muchas veces se encuentran disponibles por medio de instituciones en su mayoría públicas, por lo que, si se quiere adentrar en estas nuevas estrategias, desde el más mínimo factor, esto se puede lograr con un apoyo considerable.

El estudio se enfocó en un sector específico de los muchos y variados rubros que componen la ciudad de Valparaíso, por lo cual, esta investigación puede servir como apoyo para futuros estudios, ya sea para otro o un conjunto de rubros, con el objetivo de extender las investigaciones sobre esta área de constante evolución y aterrizar los resultados en la economía local. Resulta fundamental seguir aportando con estudios enfocados en pequeñas empresas que a veces no son tomadas en cuenta para los análisis de grandes investigaciones. Así, se dan a conocer las redes de apoyo existentes, incluyendo las nuevas que pueden ir surgiendo dada las necesidades que van naciendo, logrando entregar las oportunidades y beneficios que se encuentran al alcance para todo tipo de empresa.

Se debe analizar las distintas estrategias que pueden tomar las empresas en donde es clave tomar en cuenta las oportunidades disponibles en el momento de comenzar un proceso de adaptación de tecnología. Estas pueden variar según las necesidades específicas del rubro.

10. BIBLIOGRAFÍA

- CISCO. (2016). Un plan para el valor digital en el sector minorista.

Recuperado de: https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/industries/espanol_roadmapto_digitalvalueinretail.pdf

- Taborda, M., Nova, L., & Bohórquez, I. (2018). Importancia de las Pymes para el desarrollo económico de Chile en el siglo XXI.

Recuperado de: https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/1179/885

- Cámara de Comercio de Santiago, Consultora PMG. (2019). Desafíos en la evolución de las empresas hacia La Transformación Digital.

Recuperado de: https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/06/El-desafio-hacia-la-Transformación-Digital.pdf

- Interlat Digital Enterprise Intelligence. (2021). Estudio sobre Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica.

Recuperado en: https://interlat.co/wp-content/uploads/2021/04/Ebook-Estudio-sobre-Transformacion-Digital-Empresarial-en-Latinoamerica.pdf

- Maulén, C. (s.f). Adopción & Brechas para Transformación Digital.

Recuperado de: https://1library.co/document/z342vr8y-transformación-digital.html

- Torres, G. (s.f). Transformación digital y el Impacto en los diferentes sectores Económicos.

Recuperado de: https://revistaempresarial.com/marketing/digital/transformacion-digital-y-el-impacto-en-los-diferentes-sectores-economicos/

- Tecon Soluciones Informáticas. (s.f). Digitalización y transformación digital: ¿En qué se diferencian?

Recuperado de: https://www.tecon.es/digitalizacion-y-transformacion-digital-en-que-se-diferencian/

- Walterman, R. (2021). Digitalización y transformación digital: Definición y principales diferencias.

Recuperado de: https://walterman.es/diferencias-transformacion-digital-y-digitalizacion/

- Cámara de Comercio Santiago. (2021). Índice de Transformación Digital 2021: Avance de la mipyme en la adopción digital.

Recuperado de: https://www.ecommerceccs.cl/indice-de-transformacion-digital-2021-revela-rapido-avance-de-la-mipyme-en-adopcion-digital-producto-de-la-pandemia/

- Rivera, A. (2021). Pandemia acelera adopción de tecnologías en empresas chilenas, pero sin cambio cultural.

Recuperado de: https://www.df.cl/df-lab/transformacion-digital/pandemia-acelera-adopcion-de-tecnologias-en-empresas-chilenas-pero-sin

- Heredia, A. & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina

Recuperado: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/1/S2100104_es.pdf

- Ayala, E. & Gonzales, S. (2018). Tecnologías de la información y la comunicación.

Recuperado de: https://docplayer.es/90817175-Tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-evelyn-elizabeth-ayala-niquen-santiago-raul-gonzales-sanchez.html

- Jiménez, D. (2013). Tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic.html

- Ucha, F. (2014). Definición de Minorista, Definición ABC.

Recuperado de: https://www.definicionabc.com/economia/minorista.php

- Consultora Serpyme. (s.f). Carnicerías

Recuperado de: https://www.consultoraserpyme.cl/portfolio/carnicerias/#:~:text=Las%20Carnicerías%20son%20establecimientos%20que,animales%20destinados%20al%20consumo%20humano.

- Tiempos de negocios. (2021). Carne Click, carnicería pionera en medios digitales.

Recuperado de: https://tiemposdenegocios.com/carne-click-carniceria-pionera-en-medios-digitales/

- Tribuna Gastronómica. (2021). Ohra Pampa lidera la transformación digital del e-commerce de carne seleccionada.

Recuperado de: http://www.tribunagastronomica.com/not-5424-ohra-pampa-lidera-la-transformacion-digital--del-e-commerce-de-carne-seleccionada.html

- Esteves, J. & Pastor, J. (1999). Enterprise resource planning systems research: an annotated bibliography.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/236660960_Enterprise_Resource_Planning_Systems_Research_An_Annotated_Bibliography

- SYNNEX. (2022). ¿Cuál es la importancia de la tecnología para el comercio minorista?

Recuperado de: https://digital.la.synnex.com/cual-es-la-importancia-de-la-tecnologia-para-el-comercio-minorista

- CONICYT. (2010). Diagnóstico de las capacidades y oportunidades de desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Recuperado de: https://www.conicyt.cl/regional/files/2013/06/Valparaiso.pdf

- Steffens, H (2011). Seguridad en Twitter: ¿Cómo distinguir lo bueno de lo malo?

Recuperado de: https://pulsosocial.com/2011/06/08/seguridad-en-twitter-¿como-distinguir-lo-bueno-de-lo-malo/

- Channel News. (2015). Soluciones de conectividad para Pymes.

Recuperado de: https://visaempresarial.com/do-impulsa/noticias/soluciones-de-conectividad-para-pymes_1045

11. ANEXOS

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Índice de Transformación Digital de empresas 2021 https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/Indice-de-TransformacionDigital-2019_Corfo_CCS_PMG.pdf
Palabras claves	Transformación Digital – Pyme y Gran empresa – Digitalización de procesos – Tecnología – Herramientas digitales
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	"El crecimiento acelerado de la TD&C durante la primera ola de pandemia (2020) se ralentiza en el último año (2021)." Las grandes empresas crecieron rápidamente en Digitalización de "Procesos durante la primera etapa de la pandemia, pero en 2021 se mantienen. Pymes y microempresas acortan su brecha de Adopción Digital con las grandes empresas." "Las micro empresas y pymes han incorporado con gradualidad el sistema de e-commerce desde el inicio de la pandemia."
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	El índice sirve para avalar los avances que han tenido tanto las grandes empresas como las PYMES en el ámbito de transformación digital, a través de una muestra de 771 casos. Con los resultados obtenidos se ejercieron una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el fenómeno de transformación cultural y digital De igual forma se complementa las bases teóricas al tener datos reales del estado actual de las pymes en lo que mide el índice del estudio en las distintas áreas de las empresas de distintos tamaños.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Gráfico de ITD 2019, 2020 y2021 (pág 9) Gráfico Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales (pág 18) Gráfica de ITD por sector industrial (pág 32)

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Guía MiPymes https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/09/LA-GUIA-MIPYME_Sept-2020.pdf
Palabras claves	Digitalización Apoyo a MiPymes Pymes en línea
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 3. "Citas textuales" 4. Redacciones propias	El gobierno ha diseñado diversas acciones para ir en apoyo a las MiPymes mediante la digitalización. **Compra Pyme:** tiene por objetivo aumentar la visibilidad de las pymes, por medio de una vitrina virtual para fomentar la compra pyme a lo largo del país. (www.comprapyme.cl) **Atrévete Digital:** Ciclo de eventos que buscan promover la cultura digital en las pymes. (www.digitalizatupyme.cl) **Plataforma Pymes de Bario:** conecta las necesidades de los clientes con la oferta de las MiPymes a través de un asistente virtual (www.pymesdebarrio.cl) **Ruta Digital:** web de capacitación orientada hacia MiPymes, para aprender sobre digitalización y abrir nuevos canales de comercialización. (www.rutadigital.cl) **Pymes en Línea:** Programa que otorga capacitación y asesorías a MiPymes de todo el país para que puedan comercializar en línea. **Plataforma de capacitación para Almaceneros**: Programa de capacitación gratuita en línea que entrega capacidades en materia de gestión empresarial para pequeños negocios de barrios
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	A través de este documento, el gobierno, por medio del ministerio de economía, fomento y turismo, define las medidas nacionales para el apoyo de las empresas, Especificando en el tema de digitalización, el gobierno es consciente que las empresas necesitan innovar y buscar nuevos mecanismos de venta para paliar los efectos de la emergencia sanitaria, y para eso es fundamental comenzar a fortalecer los canales digitales.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Listado de diversas acciones para ir en apoyo a las MiPymes mediante la digitalización.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Informe General de Resultados: Encuesta de Acceso y Uso de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en Empresas https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Resultados-Encuesta-TIC.pdf
Palabras claves	Uso de Tecnología de Información y Comunicación en Empresas Infraestructura, especialistas, seguridad TIC, herramientas tecnológicas.
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 3. "Citas textuales" 4. Redacciones propias	-La creación de este informe es debido a que resulta relevante contar con instrumentos que permitan catastrar y entender el estado actual del acceso y uso de las nuevas tecnologías, considerando además que pueden ser utilizados como insumos para entender el impacto en empresas, consumidores y mercados. -Se abordan hallazgos sobre distintas temáticas en relación con las TIC, como lo es la infraestructura, seguridad TIC, herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de las empresas (año 2018 de referencia). -Algunas de las variables capturadas a través este instrumento son: el uso y acceso de servicios TIC e internet, gestión de información electrónica, seguridad, capital humano y comercio electrónico, al igual que el uso de nuevas tecnologías como el Big Data, servicios pagados de Cloud Computing, entre otros.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Se exhiben resultados que permiten realizar un diagnóstico del grado de tecnologización de las empresas en Chile e identificar las mayores dificultades que han debido enfrentar para el logro de este objetivo. Adicionalmente, son realizadas comparaciones con indicadores publicados por OCDE, de modo de identificar la brecha con los países más adelantados.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	-El 14% de las empresas reporta realizar comercio electrónico. -La principal herramienta informática de gestión usada por las empresas es el ERP (Enterprise Resource Planning). - Gráfico 9: Porcentaje de empresas que usan redes sociales para su negocio. - Gráfico 12: Porcentaje de empresas que realizan comercio electrónico - Gráfico 18: Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas informáticas de gestión: ERP

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	La Transformación Digital no pasa solo por entregar tecnología a las Pymes https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2019/02/09/la-transformacion-digital-no-pasa-solo-por-entregar-tecnologia-a-las-pymes/
Palabras claves	Pymes – Digitalización – Herramientas Básicas – Mundo digital
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	El proyecto, Digitaliza tu Pyme, es uno de los esfuerzos más destacados que buscan apoyar la transición de las pequeñas y medianas empresas hacia el mundo digital. Esta alianza público-privada busca digitalizar a más de 25 mil organizaciones. Transformarse, significa un cambio que va mucho más allá de proveer de dispositivos tecnológicos a las áreas comerciales y administrativas de una empresa. Responde más bien, a una evolución cultural, donde la organización sitúa al cliente en el centro del negocio, se analizan los actuales procesos y se replantean desde la digitalización con el objetivo de mejorar su experiencia cliente. Es de vital importancia que las Pymes sean capaces de desarrollar competencias en el uso de las tecnologías, que les permitan aumentar su productividad y eficiencia. La adopción de estas tecnologías a nivel estratégico les permitirá ser sostenibles a futuro en un ambiente cada vez más competitivo.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	A través de este blog publicado en el diario El Mostrador, se complementa información en relación con el proyecto Digitaliza tu Pyme por parte del ministerio de economía, en donde se menciona la importancia de la transformación y como los agentes que entregan la tecnología son clave para este proceso.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Datos: Solo el 2% de los ingresos de las Pymes son invertidos en Tics. Según el informe del Uso de Tics del Ministerio de Economía de 2015 solo un 26,3% de las Pymes tienen una página web y menos de un 40% en redes sociales. Dos herramientas básicas para competir en el mercado actual.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Transformación digital en empresas chilenas Centro de innovación UC & CORFO
Palabras claves	Transformación Digital Empresas Chilenas COVID 19 Disrupción Digital Vórtice Digital
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	Muchas compañías han decidido acelerar sus procesos de transformación digital para continuar su operación de manera remota, lo cual tendrá un impacto permanente en el desarrollo de los negocios en todo nivel. Al contrario, aquellas empresas que no visualicen las oportunidades inherentes a estos cambios, quedarán rezagadas en este nuevo desplazamiento de la frontera de producción y conocimiento
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Este documento busca identificar las principales percepciones, brechas y capacidades, tanto digitales como organizacionales, en materia de transformación digital al interior de la empresa. Del mismo modo, se ofrece un panorama por industria para reconocer las distintas realidades que enfrentan en la materia y cómo la disrupción digital impone distintos desafíos según la industria a la que se pertenece.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	En el documento se encuentran múltiples gráficas y tablas de los resultados de las encuestas considerando los conceptos de Tiempo, Recursos y Barreras, y el Impacto. El 51% de las empresas considera que las barreras a la transformación digital son medias, mientras que el 17% considera que no las hay.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Adopción & Brechas para Transformación Digital https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2018/05/Reporte_AdopciónBrechas_TransformaciónDigital_ObservatorioSocDigital-FENUChile_052018.pdf
Palabras claves	Digitalización, Disrupción Digital, Big-Data, Cloud, Mobile, Redes Sociales, Inteligencia Artificial, Machine Learning, Blockchain
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	-Este avance en la adopción y uso de tecnologías en la sociedad, ha generado un impacto directo en la masificación del comercio electrónico y la transformación de los modelos de negocios de las empresas. -Disrupción Digital que llegó para quedarse -Cuando consultamos a los panelistas de empresas de menor tamaño, sobre sus actividades de negocio en comercio electrónico, nos encontramos que en promedio un importante 32% no realiza estas prácticas y solo un 19% se declaran practicantes avanzados. -Los empresarios de menor tamaño están menos confiados pero más conscientes y dispuestos a la adopción de los mega-factores de la transformación digital, lo que representa una oportunidad para acelerar el crecimiento de nuestro país. Una mayor digitalización puede acelerar el crecimiento del PIB en 0,7% anual para el 2.025, con un impacto digital como porcentaje del PIB entre 4% y 7% (comparado con USA que va entre 6% y 8%), en donde la productividad laboral representa un tercio de la oportunidad de mejora.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Este estudio indica cómo impactan las mega-tendencias de la Transformación Digital (Móvil, Cloud, Big-Data, Redes Sociales e Inteligencia Artificial) en las prácticas, la confianza y en la forma de gestionar los negocios de empresas de menor tamaño y mayor tamaño. El estudio recogió la opinión de 391 empresarios de menor tamaño y 208 líderes de empresas de gran tamaño, para proporcionar una visión de los efectos transformadores de la tecnología en las operaciones de negocios
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Tablas y gráficas con resultados acerca de Prácticas en la Digitalización Empresarial, Confianza en la Digitalización Empresarial, Transformación del Negocio, Transformación en la Forma de Trabajar, Adopción e-Commerce en Empresas de Menor Tamaño

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Estudio sobre Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica https://www.circularhr.cl/wp-content/uploads/2021/04/Ebook-Estudio-sobre-Transformacion-Digital-Empresarial-en-Latinoamerica.pdf
Palabras claves	Transformación Digital como necesidad Latinoamérica Cultura digital Cultura de gestión del cambio
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	La transformación digital, tiene una velocidad distinta, exponencial, que nos abruma, pero al mismo tiempo nos seduce para tratar de ir a la par con ella. Es por esta razón, que el sentido de urgencia debe instalarse en las organizaciones, porque si no, irán quedando atrás aquellas que no se han dado cuenta que el mundo es y será absolutamente distinto, respecto al concepto de realidad que conocimos. la Transformación Digital debe ser vista como un proceso transversal que involucra a toda la organización, no únicamente hablando del Talento Humano, sino también en cuanto a su estructura, líneas de negocio, conformación de departamentos y por supuesto en su visión. De esta manera, más que avanzar en la adquisición y manejo de la tecnología (lo cual es clave), se trata de promover una verdadera cultura de cambio que involucre desde los más altos niveles de cargos, hasta los más juniors y operativos de la organización.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	análisis de un diagnóstico que permitirá ver una muestra nada despreciable, sobre el estado de la Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica, con la participación no solo de empresas representativas, sino también de cargos que cuentan con el criterio para dar valor al estudio. Abordaremos el diagnóstico de forma estructurada, bajo los cuatro pilares de la Transformación Digital: Visión y Liderazgo; Experiencia del Cliente; Procesos y Personas; Nuevos Modelos de Negocio.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Resultados varios de encuestas realizadas a empresas de la muestra

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Índice de Madurez Digital 2020 https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/07/IMDV-Chile-2020.pdf
Palabras claves	Experiencia de clientes Estrategia Cultura y gestión del cambio Innovación y nuevos modelos de negocios Procesos, tecnologías y operaciones digitales
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	Las reglas del juego cambian permanentemente y quienes quieran permanecer en él deberán ser capaces de adaptarse con agilidad y creatividad. Hoy nos vemos sometidos a crecientes amenazas que van mucho más allá de la competencia. Sin embargo, gracias al mayor acceso a la información y la democratización tecnológica, también contamos con más herramientas que nunca. No solo ha implicado implementar nuevas herramientas tecnológicas, sino también aprender a utilizarlas, desarrollar nuevos procesos y estrategias, nuevas formas de trabajar y una nueva cultura mucho más flexible y ágil. Al mismo tiempo, las jefaturas han debido empoderar a sus equipos, desarraigar el paradigma del extremo control, generar nuevas formas de relacionamiento, comunicación y de motivación, así como también abrir la mente hacia la experimentación e innovación constante
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Este instrumento mide el nivel de Transformación Digital de organizaciones de todo tipo y tamaño, identificando sus principales oportunidades y desafíos frente al entorno competitivo. Se aborda desde seis dimensiones que requieren ser accionadas de manera sistemática: Experiencia de clientes; Estrategia; Cultura y gestión del cambio; Innovación y nuevos modelos de negocios; Data & Analytics, y Procesos, Tecnologías y Operaciones Digitales. Estas van mucho más allá de lo meramente "digital", por lo que esta palabra ha sido tachada del título.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	A lo largo del estudio de este documento se entregan resultados según las seis dimensiones definidas por el instrumento, de esta forma se logran resultados plasmados en graficas de distinto tipo

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Datos y hechos sobre la transformación digital https://www.cepal.org/sites/d efault/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf
Palabras claves	Transformación digital y economía digital Mercado digital regional Cultura, inclusión y habilidades digitales Tecnologías emergentes para el desarrollo sostenible
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	La presencia empresarial en línea se incrementó durante la crisis del COVID-19, los sitios web empresariales crecieron un 800% en Colombia y México, y un 360% en Brasil y Chile. Debido a las restricciones de movilidad producto de la pandemia, muchas empresas incrementaron su presencia en línea para seguir prestando servicios y ofreciendo productos. Internet se convirtió en una herramienta indispensable para mitigar los efectos de la crisis. Uno de los grandes desafíos que enfrenta la región se relaciona con la adopción de tecnologías digitales en el proceso productivo. Si bien no se observan grandes brechas en indicadores básicos, tales como acceso a Internet y uso de banca electrónica por parte de empresas, en comparación con los países miembros de la OCDE, estas diferencias son más evidentes en indicadores como el uso de Internet en la cadena de aprovisionamiento y las ventas por canales digitales. Cultura: En la región, menos del 40% de la población posee conocimientos básicos de informática,
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Al ser un Informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe sirve para complementar datos macro sobre el contexto de los países en general haciendo una comparación en como países de Europa y América Latina están enfrentando es proceso de adopción de tecnologías digitales
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas, otros	En este informe existen Gráficos, mapas y figuras, sobre las distintas temáticas planteadas en el estudio como, por ejemplo, la presencia empresarial en línea que incrementó durante la crisis del covid-19

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Desafíos en la evolución de las empresas hacia la transformación digital https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/06/El-desafio-hacia-la-Transformación-Digital.pdf
Palabras claves	Transformación digital empresarial Visión y estrategia Liderazgo hacia lo digital Formas de trabajo, personas y cultura digital Digitalización de procesos y toma de decisiones Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	La transformación digital es un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	En este documento se encuentran definiciones de algunos de los términos a utilizar durante la investigación propuesta, además se hacen preguntas que el documento intenta resolver como por ejemplo ¿qué es la transformación digital? ¿qué entienden las empresas por esto? ¿su empresa cuenta con un plan al respecto? ¿Cuáles elementos considera su plan de transformación digital?
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	En el documento se encuentran diversos gráficos con los resultados de distintas preguntas que se realizaron a las empresas del estudio

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Nuevos modelos de negocio en la era digital (2014) http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf
Palabras claves	Modelos de negocio en internet e-commerce big data
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	Todas aquellas empresas que tengan como base el empaquetamiento de contenidos y su comercialización a través de intermediarios sufrirán una transformación de su modelo de negocio. La entrada de Internet en el comercio ha traído consigo la aceleración en la lucha por la eficiencia y en servicios cada vez más adaptados al consumidor. La idea de optimizar la relación entre compañía y cliente ha provocado una necesaria revisión de la "cadena de valor", que ha supuesto una mayor exigencia a cada eslabón e, incluso, la eliminación de algunos de ellos. La llegada del e-commerce y los e-business suponen también una vuelta de tuerca en la manera de idear nuevos modelos de negocio que se basan en la tecnología, pero que requieren estrategias que hacen que no hablemos sólo de tecnología. Estos nuevos modelos de negocio no están tan limitados por el tiempo, el espacio o las fronteras territoriales y aportan una mayor velocidad al mercado, una mayor flexibilidad y agilidad, así como una expansión global acelerada, en la que el proveedor y el cliente llegan a una mayor integración. los nuevos modelos de negocio no pueden ser sino una búsqueda constante de un mejor servicio al cliente, pero no de una manera obvia y tradicional, sino abiertamente flexible e incluso "usable" y hasta co-diseñada con el propio cliente.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Este documento sirve para complementar la información de los nuevos modelos de negocio con un amplio análisis para poder determinar las oportunidades de negocio y los beneficios derivados de cada uno de ellos.
Materiales más significantes: Tablas, Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas, Otros	El libro, se encuentra apoyado ampliamente por definiciones, ejemplos, gráficos. Ejemplos de los más destacados: - Tabla con los diferentes tipos de iniciativas para llevar a cabo la transformación digital. (página 75) - Gráfico con evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Reinventar la empresa en la era digital https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf
Palabras claves	Modelos de negocio, TIC Marketing, innovación, sostenibilidad Revolución tecnológica Clientes y mercados Liderazgo
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	La era digital ha desatado un vasto tsunami que todavía estamos intentado comprender y asimilar. Las reglas del juego para hacer negocios cambian casi a diario y es difícil adaptarse a un entorno vertiginoso y en constante transformación. Los desafíos a que se enfrentan las empresas hoy día son complejos y están interconectados y en constante evolución. Para hacerlos más accesibles se distribuyen en cinco apartados: - El impacto de la revolución tecnológica - Clientes y Mercados - Personas, talento y cultura - Lugares de trabajo físicos y virtuales - Liderazgo, estrategia y gestión
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	El libro está dedicado a analizar cuestiones claves de la actualidad, como el cambio tecnológico y social, la innovación y los nuevos hábitos y preferencias de los individuos. Sin embargo, se profundiza mucho más en las maneras en que esta revolución impulsada por las tecnologías de la información está trasformando los principios mismos sobre los que la mayoría trabaja y hacen negocios.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	En si el libro trata de resultados de 5 apartados con sus respectivos análisis, en los cuales el uso de gráficos o tablas no es lo principal en los puntos de interés de la investigación planteada, sino lo redactado por cada analista asignado en cada punto.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	El diseño de modelos de negocio disruptivos https://www.icesi.edu.co/marketingzone/wp-content/uploads/2019/05/El-diseño-de-modelos-de-negocio-disruptivos.pdf.pdf
Palabras claves	Modelo de negocio Transformación digital Cambio Ecosistema de negocio
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	- El proceso de diseño de un modelo novedoso comienza con una nueva mirada al mercado -La propuesta de valor para el cliente es el eje del diseño de un modelo de negocio disruptivo. -Preguntando lo que el cliente quiere hacer con nuestro producto o servicio, o el problema que quiere resolver, se identifica un mundo de oportunidades y de posibles competidores que nunca hubiéramos visto desde la perspectiva del producto.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	A través de esta tesis se analiza tomando como ejemplo la experiencia de empresas de diferentes sectores en relación con un cambio de paradigma en el diseño de modelos de negocio. El modelo de negocio permite a cientos y miles de personas trabajar de forma coherente, integrada y sostenida en el tiempo, aprendiendo y profundizando en su lógica. Por eso es muy potente y difícil de copiar, porque integra múltiples dimensiones que, además, en su concreción, se aplican de forma descentralizada.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Se usan varios ejemplos, desde grandes empresas hasta compañias pequeñas que han pasado por el proceso de transformación digital Se destacan los siguientes: Cuadro con diseño del modelo de negocio disruptivo Cuadro 4; Nube, digitalización, y Relación con el usuario

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	https://www.america-retail.com/transformacion-digital/transformacion-digital-como-hacer-llegar-la-transformacion-digital-al-pequeno-comercio/ Transformación Digital: Como hacer llegar la transformación digital al pequeño comercio
Palabras claves	Transformación Digital Pequeño Comercio Adaptación
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	- Desde una carnicería hasta una ferretería. Todos los pequeños comercios tienen que llevar a cabo su particular transformación digital para adaptarse a la nueva era del comercio. - Un sector en el que es muy complicada la digitalización porque está "muy atomizado" por sus microdimensiones. - Cualquier negocio, de cualquier tamaño, puede emprender su proceso de transformación digital porque se pueden encontrar propuestas tecnológicas para todas las áreas: venta online, gestión interna, comunicación, logística y distribución, omnicanalidad, internacionalización, integración en marketplaces, pagos online y ciberseguridad.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	A través de esta noticia sobre el foro Retail Future se avala la importancia de la transformación digital, no solo en las grandes empresas si no que, en todo tipo, en especial a las microempresas como las ferreterías, artesanos y carnicerías, que es el rubro escogido para hacer el estudio propuesto.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	A lo largo de este artículo se entregan ejemplos e información del foro que se lleva a cabo con la temática de la transformación digital en el comercio minorista

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Ohra Pampa lidera la transformación digital del e-commerce de carne seleccionada. http://www.tribunagastronomica.com/not-5424-ohra-pampa-lidera-la-transformacion-digital--del-e-commerce-de-carne-seleccionada.html
Palabras claves	Plataformas digitales Carnicería E-commerce Consumidor moderno
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	-*"Con la aceleración digital que provocó la pandemia, la comercialización de carne de calidad seleccionada crece en todas las plataformas digitales y es furor en redes sociales."* - **Ohra Pampa,** la exclusiva marca de carne envasada al vacío pionera en el e-commerce de este nicho de mercado, **redobla su apuesta y expande su comercialización en las plataformas digitales**, para estar más cerca de un **consumidor cada vez más moderno y digital**, que busca calidad, practicidad y experiencias que inspiran ser compartidas en redes sociales. - La marca apuesta a este innovador canal para sorprender y complacer a un consumidor cada vez más exigente, ofreciéndole una experiencia de compra más práctica, cómoda y segura, recibiendo el **producto con un total control de la cadena de frío**, y pudiendo elegir entre seleccionados combos con la curaduría de expertos.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	A través de esta noticia de la Tribuna Gastronómica se puede complementar el objetivo del estudio propuesto, al mostrar un ejemplo vivo de una carnicería que ha pasado por la transformación digital y como le ha traído beneficios a su negocio con las nuevas herramientas disponibles en el mercado.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	Al ser un artículo noticioso no se encuentran materiales de apoyo más que la información redactada, acompañado de un video en la plataforma YouTube.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Cuando la tienda online impulsa la tienda física, y viceversa https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/articulos/pymes/combinar-estrategia-tienda-online-fisica-bernadas-martinez/?medio
Palabras claves	Carnicerías Digitalización Estrategia Online
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	-Como la estrategia online impulsa las ventas de la tienda física: Para llegar al consumidor final, se creó una tienda online para valorar la aceptación del producto dentro de un sector donde hay mucha competitividad. El siguiente paso fue ir a ferias donde el consumidor va buscando productos de proximidad sin intermediarios, y es ahí donde un encuentra un nuevo nicho de mercado importante, una nueva tendencia, con eso hubo más actividad en la página web, donde en primera fase era un punto de información que meses después se fue traduciendo en número de ventas. El número de visitas a la web creció exponencialmente, pero no se traduce en un crecimiento paralelo en número de pedidos, gente que ha comprado en medio online se dan cuenta que a 5 min de su domicilio hay un carnicero vendiendo in situ. -Sumando los canales de venta online, la propia web y otras plataformas, ha habido un crecimiento de un 100% de un año para otro.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	Con este video del Observatorio Vodafone de la Empresa que recoge los retos y soluciones que empresarios y expertos vislumbran en plena revolución digital, se habla con dos pequeños comerciantes que sirven para complementar la experiencia que han tenido que enfrentar las pymes preguntándole acerca de su estrategia online.
Materiales más significantes: Tablas Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas Otros	El material es una entrevista que sirve para obtener información con el ejemplo del dueño de la carnicería Cuerda Larga de España.

Referencia bibliográfica o Dirección web completa	Carnicería pionera en medios digitales https://tiemposdenegocios.com/carne-click-carniceria-pionera-en-medios-digitales/
Palabras claves	Carnicería Medios Digitales
Conceptos y/o Ideas fundamentales: 1. "Citas textuales" 2. Redacciones propias	-Muchos negocios ahora venden en línea, desde sus sitios web a fin de llevarle una experiencia satisfactoria a sus clientes, y es así como lo hecho Carne-Click, una carnicería online que inició operaciones a comienzos del 2021 -A medida que las personas se sumaban a los distintos medios digitales y compraban en estas plataformas, Carne-Click aprovechó sin duda esta oportunidad para ofrecer sus distintos productos. -canales principales: • La plataforma en línea carne-click.com en donde puede encontrar variedad de sus productos. • WhatsApp, donde también puede acceder a su catálogo y ordenar en esa plataforma. • También se encuentran en Facebook e Instagram como: Carne-Click Nicaragua • -El propietario de Carne Click, comenta que los canales digitales por donde oferta sus productos son medios fáciles, confiables y prácticos para el cliente, debido a que no necesita moverse a un lugar físico para tener acceso a comprar productos de calidad con delivery incluido.
Aporte específico que se cree obtener Sirve para: Avalar Complementar Definir Contrapropuesta Otros aportes	El aporte de este artículo sirve para avalar el enfoque que se da el estudio al concentrarse en este rubro especifico de carnicerías en una era digital.
Materiales más significantes: Tablas, Gráficos Ejemplos Fotografías Mapas, Otros	En el articulo se cuenta la experiencia de esta carnicería que usa el e-commerce para ofrecer sus productos, y también se acompaña con un video de entrevista al dueño de Carne-click