

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



**“Elaboración de una propuesta de mejora en el proceso de promoción empleando las TIC en una empresa de retail de la ciudad de Guayaquil en el año 2021”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Gestión de Tecnologías de la Información

**Autores:**

Bach. Plaza Caderón, Martín Fernando  
Bach. Vásquez Rojas, Pamela Michelle

**Docente Guía:**

Mg. Espinoza Villalobos, Luis Enrique

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
1.1. Título del Tema	11
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Justificación	13
1.5. Metodología	14
1.6. Definiciones	17
1.7. Alcances y Limitaciones	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Conceptualización de tópicos clave	20
2.1.1. Marketing	20
2.1.2. Marketing Digital	25
2.1.3. Modelos económicos y tecnología asociada al marketing digital	27
2.2. Bases teóricas de los tópicos de estudio	32
2.2.1. El marketing digital en las empresas del Ecuador	32
2.2.2. Estrategias del nuevo Marketing	33
2.2.3. La empresa y el plan estratégico de Marketing	35
2.2.4. Estrategias de marketing orientadas al cliente	37
2.3. Análisis comparativo de referencias	40
2.4. Análisis crítico de referencias	41
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	43
3.1. Reseña Histórica	43
3.2. Filosofía Organizacional	45
3.3. Diseño Organizacional	46
3.4. Productos y/o Servicios	48
3.5. Diagnóstico Organizacional	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	54

4.1.	Diagnóstico	54
4.2.	Diseño de la Mejora	63
4.3.	Mecanismo de Control	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		72
Conclusiones		72
Recomendaciones		73
BIBLIOGRAFÍA		75
ANEXOS		78
Anexo 1. Encuesta Realizada a los empleados.		78

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro explicativo de las 4P del Marketing.....	22
Figura 2. Cuadro Explicativo de las 4F del Marketing. ....	23
Figura 3. Características de la evolución del marketing .....	31
Figura 4. Esquematización de variables del entorno del Marketing.....	35
Figura 5. Estrategias de marketing asociadas a un plan estratégico.....	36
Figura 6. Diagrama de la estructura organizacional .....	47
Figura 7. Resultados obtenidos para la pregunta 1 de la encuesta.....	56
Figura 8. Resultados obtenidos para la pregunta 2 de la encuesta.....	57
Figura 9. Resultados obtenidos para la pregunta 3 de la encuesta.....	58
Figura 10. Resultados obtenidos para la pregunta 4 de la encuesta.....	59
Figura 11. Resultados obtenidos para la pregunta 5 de la encuesta.....	60
Figura 12. Resultados obtenidos para la pregunta 6 de la encuesta.....	61
Figura 13. Resultados obtenidos para la pregunta 7 de la encuesta.....	62
Figura 14. Resultados obtenidos para la pregunta 8 de la encuesta.....	62
Figura 15. Resumen de los elementos relevantes del diagnóstico para la propuesta de mejora.....	65
Figura 16. Propuesta para el ecosistema digital en base al plan de mejora.....	67

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la estrategia base para la creación de valor .....	38
Tabla 2. Análisis comparativo de referencias bibliográficas .....	40
Tabla 3. Análisis crítico de los 3 conceptos claves .....	42
Tabla 4. Análisis FODA de la corporación seleccionada .....	52
Tabla 5. Tabla del plan de acción a realizarse. ....	68
Tabla 6. Checklist asociado al plan de mejora de la corporación. ....	69

# RESUMEN

El presente trabajo buscó resolver la problemática de obsolescencia digital en las empresas de retail, la cual se hizo más evidente a raíz de la pandemia por COVID19 a finales del 2019 e inicios del 2020. De manera particular en Ecuador, la mayoría de las empresas de retail supermercados se mantienen en métodos tradicionales de atención al cliente y de promoción económica por lo que la cuarentena impidió que se siga con ese esquema y obligó a todas estas empresas a buscar los medios digitales y tecnología en general para mantener sus servicios.

El objetivo principal del trabajo fue construir un esquema de asociación y mejora de los procesos de promoción económica mediante el uso de TIC en las empresas de retail supermercado. La metodología empleada para este fin fue de revisión documental y enfoque puro para lograr comprender apropiadamente la problemática. Junto con esto, se usó un esquema de metas, objetivos y mecanismos de control para el proceso de mejora.

Dentro de los puntos relevantes encontrados en el diagnóstico organizacional, es que como tal la corporación objeto de estudio no se encuentra en un buen nivel tecnológico y no se han realizado los esfuerzos necesarios para cambiar a esto, pese a que la pandemia obligó a muchas empresas de retail a inmiscuirse en las vías de la transformación digital.

Con el diagnóstico realizado se propusieron 4 componentes a nivel de plan de mejora los cuales son una plataforma de relacionamiento de clientes (CRM), un portal de compras en línea, la utilización de publicidad digital y la analítica que se pueda obtener de todos estos componentes, con la finalidad de conocer a los consumidores y aprender de sus hábitos de consumo, con lo

cual se podrá ser mucho más eficiente en la atención y la generación de valor a cada segmento de consumidores que se identifique.



# INTRODUCCIÓN

La obsolescencia tecnológica en las empresas del Ecuador es un problema que ha mantenido a muchos sectores anclados en el pasado y no les ha permitido despegar en los mercados en los cuales se desenvuelven. Las empresas de retail supermercados no son la excepción, puesto que hasta antes de la pandemia muchas mantenían métodos arcaicos de promoción y atención a sus clientes.

La pandemia y los cambios que produjo en el país y a nivel mundial, impulsaron a los retail supermercados locales a buscar de la tecnología para continuar brindando atención y sus productos a sus clientes. Es por esto por lo que las tecnologías de la información y un uso apropiado de las mismas es una potencial herramienta de crecimiento y desarrollo en este sector.

Existen muchos estudios a nivel del mercado que indican que el no uso de las herramientas digitales como las redes sociales, anuncios y campañas de marketing digital son una señal de comunicación arcaico que condena a las empresas a no poder atender apropiadamente a sus clientes. Emplear estas nuevas herramientas y en general las TIC, ayuda progresivamente a la cadena de valor de los productos de las empresas de retail y en general al ciclo de vida del negocio, generando crecimiento y endurecimiento de la relación y fidelización con sus clientes.

En el presente trabajo se detallarán en primera instancia todos los antecedentes del estudio en cuestión, describiendo a detalle cual es la problemática que se busca resolver y cuáles son las razones por las cuales es importante analizar estos métodos de promoción económica.

Posteriormente, se hará un recuento de las definiciones teóricas y estado del arte del problema de estudio, esto con la finalidad de comprender el ecosistema en el que se está trabajando y ver cuáles son los estudios a nivel del sector que avalan el uso de las TIC como herramientas de apoyo en lo que respecta al marketing en los retail supermercados.

En un tercer capítulo se detallarán los datos y descripción general del sector y organización en donde se plantea la investigación y en el capítulo final poder plantear los resultados encontrados para el plan de mejora definido como objetivo general, es decir, detallar de forma específica el diagnóstico realizado, diseñar el plan de mejora y los mecanismos de control asociados.

# **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

El capítulo uno corresponde al detalle de los antecedentes del trabajo de investigación tomando como referencia la propuesta aceptada.

## **1.1. Título del Tema**

Elaboración de una propuesta de mejora en el proceso de promoción empleando las TIC en una empresa de retail de la ciudad de Guayaquil en el año 2021.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La situación actual mundial, producto de la pandemia acaecida en Wuhan-China a finales del 2019 desató una serie de cambios obligatorios en las vidas de las personas, tanto a nivel de salud, como en el sector industrial y laboral. Esta ola de cambios tiene que ver con la virtualización y el uso de la tecnología de la información para mantener la productividad de las empresas y las industrias, en donde muchas de estas no se encontraban en un proceso de transformación digital que les permita afrontar la nueva realidad de la mejor manera posible como lo menciona en su trabajo Maguiña y colaboradores (2020).

Uno de estos sectores que se vio afectado es el de retail, ya que los hábitos de consumo se modificaron obligatoriamente producto de la situación sanitaria en los diferentes países del mundo y de manera particular en Ecuador.

Como es de conocimiento general, según menciona Rojas y colaboradores, los retail trabajan en base a un esquema tradicional en donde de manera presencial los consumidores se acercan, realizan sus compras y pagan por las mismas, con una recurrencia semanal, quincenal o mensual

(2020). Todo esto se transformó cuando se decretó cuarentena y confinamiento obligatorio por la dura situación sanitaria que afrontó el país en los primeros meses del año 2020, en donde, todos los trabajan con aforo limitado y en horarios restringidos; muchos de los clientes por temor de contagiarse no se acercaban y buscaban abastecerse haciendo uso de plataformas digitales que permitan realizar sus compras, es aquí en donde el uso de las tecnologías de la información y comunicación y un concepto de transformación digital fue necesario (hasta cierto punto obligatorio) para que las grandes cadenas de retail en Ecuador puedan adaptarse y continuar con sus servicios.

Esta problemática pudo haber sido caótica si las empresas retail del Ecuador no adaptaban sus servicios, es por esto por lo que emplear las TIC para mejorar las estrategias de promoción económica ayudaría a establecer parámetros de uso de herramientas digitales que garanticen un mejor rendimiento a nivel de marketing y ventas dentro de este tipo de empresas.

Por solicitud de la Alta Gerencia se reservarán los datos principales de la organización de estudio, refiriéndose a ella en adelante como la “empresa de retail”.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de marketing de promoción económica de una empresa de retail haciendo uso de las TIC para encaminar a dicha empresa en la transformación digital que permita mejorar sus resultados en el mercado.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de las herramientas de TIC que la empresa de retail ha utilizado o tiene pensado utilizar de cara a empezar su proceso de transformación digital.
- Diseñar un plan de acciones orientadas al uso de TIC como eje central de las estrategias de mejora en el proceso de marketing de promoción económica.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control óptimos que permitan establecer métricas claras respecto al proceso de promoción económica empleando TIC como esquema de funcionamiento.

### **1.4. Justificación**

La justificación del presente trabajo busca enfocarse en quienes se benefician de este tipo de trabajos, por lo cual el tipo de justificación es práctica. Entonces, tomando como referencia lo mencionado por Parrales en su estudio (2020), a nivel de las organizaciones de retail y su necesidad generalizada en la actualidad de acoplarse a los cambiantes esquemas de transformación digital y de aplicación de las tecnologías de la información y comunicación son consideradas como las mejores alternativas al momento de seguir adelante tecnológicamente y que, las empresas de retail no terminen desapareciendo por manejar un esquema obsoleto en el mercado.

Ahora bien, es importante tomar en cuenta lo que indica Vicente en su disertación (2017), con respecto a que la obsolescencia de las industrias de retail se enmarca en un marco de trabajo en donde la tecnología no es aplicada correctamente y sus directrices a nivel de ventas, marketing, atención al cliente

y manejo de medios de comunicación son arcaicos con respecto a las nuevas tendencias, en donde, las redes sociales, los anuncios y campañas se realizan a través de plataformas digitales para abarcar una mayor cantidad de clientes.

Otro de los puntos por los cuales el uso de las TIC es un enfoque necesario, es a nivel de ventas y manejo del ciclo de vida del negocio, desde que se recibe una oportunidad de venta o atención al cliente, hasta que se tiene una retroalimentación del cliente producto de la atención brindada, buscando siempre que esta sea lo más satisfactoria posible.

Entonces, con la creciente demanda de digitalización y manejo online de los servicios que se prestan en los retail producto de la pandemia que afecta al país y al mundo, el Ministerio de Telecomunicaciones en uno de sus comunicados incentiva el uso de las plataformas digitales, por lo cual la mayoría de las cadenas de en la ciudad de Guayaquil han optado por manejar aplicaciones móviles que brinden todos sus servicios a sus clientes tal como refiere el MINTEL (2020).

## **1.5. Metodología**

El punto de partida y eje central para la actual investigación es realizar un adecuado levantamiento de la información existente respecto al uso de las TIC en una empresa de retail, es decir, construir una base de conocimiento que permita posteriormente tener una noción clara del comportamiento de la empresa de cara a la modernización y transformación digital como aliada en sus procesos de negocio.

Esta primera etapa se la considera construir y realizar en base a la revisión de registros y de documentación que se tenga con respecto a procesos

definidos o tareas que actualmente se hacen para la actividad de promoción económica. Esta tarea será trabajada en base a encuestas y revisión de registros asociados al proceso comercial y de marketing.

Luego de esto, se establece el tipo de investigación a utilizar, el cual es el enfoque puro puesto que lo que se busca es encaminarse en el avance del conocimiento en lugar de resolver problemas específicos. Este tipo de método investigativo permite analizar el conocimiento sin necesidad de que intervengan las variables estudiadas.

Para poder plasmar y diseñar adecuadamente el plan de mejora se utilizará un esquema de metas y objetivos que irán de la mano con los mecanismos de seguimiento y control del proceso de mejora.

### ***Diagnóstico***

Parte fundamental de la metodología es poder definir un proceso de diagnóstico efectivo del uso de TIC en la empresa de retail. Para esto, el objetivo de esta fase es proporcionar conocimiento de la realidad de las TIC como herramientas dentro de la organización y como están siendo empleadas, esto con el objetivo de detectar oportunidades de mejora y diseñar un plan de mejorar, seguimiento y control sostenido de las implicaciones de la tecnología dentro de los procesos de marketing y promoción económica en la empresa de retail.

Para esto, es necesario recopilar información de forma sistematizada estableciendo los siguientes parámetros:

- Información básica de la estructura tecnológica de la empresa.
- Información interna de la empresa, relacionada al nivel de acceso a herramientas TIC por parte de las áreas de negocio y marketing.

- Información externa de la empresa, relacionada con su nivel de actividad económica y su participación en el mercado.

### ***Seguimiento y Control***

Parte de la metodología implica llevar un correcto control y seguimiento del proceso de mejora, así como de los mecanismos adecuados para dicho fin. Estas tareas se realizarán mediante una matriz de objetivos o matriz de metas e indicadores, la cual es una herramienta de planeación y control que maneja los indicadores que serán definidos posteriormente como elementos relevantes.

### ***Diseño de la investigación***

La investigación tiene un comportamiento no experimental, es decir, no se van a trabajar con las variables de estudio, únicamente se hará un levantamiento de información del estado actual de TIC como parte del ecosistema de negocio de una empresa de retail en la ciudad de Guayaquil y los resultados serán posteriormente analizados para edificar y darle respuesta a los objetivos general y específicos detallados previamente.

El proceso que se seguirá también tiene un comportamiento observacional, ya que el trabajo se limita a observar el fenómeno más no a manipularlo o modificarlo a voluntad. También tiene un comportamiento no probabilístico puesto que solo se usará una muestra de la población total (Namakforoosh, 2000).

Finalmente, en el diseño de la investigación se considera un comportamiento transversal, lo que implica que el levantamiento de información se realizará una única vez y luego se hará el análisis e investigación de cara a



resolver la problemática planteada, haciendo uso de lo estudiado por Namakforoosh (2000).

## **1.6. Definiciones**

A continuación, se detallarán todas las definiciones técnicas y contextuales requeridas para darle entendimiento a lo que se desarrollará como parte del trabajo de investigación.

### *¿Qué son las TIC?*

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) son las herramientas tecnológicas que usan las telecomunicaciones, informática, electrónica y microelectrónica para crear medios para comunicarse a través de herramientas tecnológicas y comunicacionales, es decir, el objetivo de las TIC es dar facilidades de consumo, tratamiento y transmisión de la información. De manera similar, las TIC también tienen una definición asociada al procesamiento y almacenamiento digital de datos e información como lo refiere Belloch (2012), esto considerando que las tecnologías de la información y comunicación representan un gran ayuda de cara a los procesos de transformación digital que, en la actualidad, muchas empresas buscan tener.

### *Ventajas e Importancia de las TIC*

Las ventajas y prestaciones por las cuales las TIC que analiza Chávez en su trabajo (2019), son importantes residen en como ayuda a la transferencia de información. A continuación, se describen las más importantes:

- Otorga velocidad, capacidad y distribución a la información.

- Brinda a los usuarios de cualquier parte del mundo la posibilidad de conectarse a través de cualquier dispositivo (computador o móvil) para poder comunicarse con otros usuarios.
- Brinda opciones de realizar actividades que antes se debían realizar en forma presencial como compras, ventas de artículos.
- Permite compartir datos personales, conversaciones en tiempo real e incluso videojuegos en línea sin necesidad de pertenecer al mismo país o hablar el mismo idioma.

En base a esto se pueden enumerar los principales ejemplos de aplicación de TIC:

- Correos electrónicos
- Plataformas de mensajería instantánea
- Comunidades en línea
- Comercios electrónicos

### Marketing TIC

De forma general el marketing se refiere a toda estrategia orientada a la mejora de la imagen de una marca, sus productos y servicios, esto sumado a un entorno digital, dichas estrategias deben ser muy adaptativas a los constantes cambios que se presentan en el mercado, esto tomando como referencia lo que indica Valenzuela y colaboradores (2016).

Al ser un entorno digital, las TIC juegan un rol importante puesto que las empresas pueden mejorar su relacionamiento con proveedores y clientes, mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para

comunicación y promoción de servicios. Aquí se tienen diferentes modelos de negocios y cada uno con una propuesta de valor diferente, que deberá ser tomada en cuenta en función del objetivo de mercadeo que tenga la empresa y el giro de transformación digital que busca tener con el uso creciente del internet y herramientas TIC (Valenzuela et al., 2016).

## **1.7. Alcances y Limitaciones**

El presente trabajo de investigación se enfoca en una empresa de retail de la ciudad de Guayaquil en el año 2021 y como esta pueden hacer uso de las TIC para mejorar o adaptar sus objetivos de mercadeo y que sus clientes tengan una mejor acogida de la marca y el por ende del servicio que ofrecen.

En este aspecto, es muy importante analizar qué factores son los que determinan el uso de las TIC, es decir, que características permiten establecer niveles de eficiencia, satisfacción y experiencia de usuario de cara a los servicios que ofrece la empresa de retail en la ciudad de Guayaquil, esto considerando que en la actualidad hay un factor común que todas las empresas deben enfrentar, el cual es la pandemia causada por el COVID19.

# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este trabajo de investigación tiene como meta la creación de una propuesta de mejora para el proceso de promoción económica a través de TIC en una empresa de retail de la ciudad de Guayaquil, por lo que a continuación, se describirán los elementos necesarios a nivel teórico para el correcto desarrollo de la investigación.

## 2.1. Conceptualización de tópicos clave

Parte importante del proceso de investigación es definir apropiadamente cuales son los conceptos de los temas clave para dicho proceso investigativo, por este motivo a continuación se describen con detalle cada uno de estos tópicos.

### 2.1.1. Marketing

El marketing es considerado como la ciencia en la que se enseñan las herramientas para explorar, crear y poder entregar valor al momento de satisfacer necesidades en un mercado objetivo con fines de lucro, es decir, es un conjunto de elementos que permite identificar apropiadamente las necesidades no satisfechas de un mercado para generar lucro potencial en base a una correcta definición, medición y cuantificación del tamaño de dicho mercado, tal como lo menciona López-Pinto en su trabajo (2021).

#### **Las 4P del Marketing**

Las 4P del marketing son un concepto básico de la estrategia de marketing, el cual se fundamenta en 4 variables que buscan explicar el funcionamiento del marketing de una manera integral. Las 4P o variables son:

- **Producto:** Según Castañeda (2019). esta es la variable o el elemento sobre el cual se enfoca todo, ya que como tal un producto es el eje central de cualquier campaña de marketing. En este contexto, es imperativo poder definir lo mejor posible el producto con lo cual al ofertarlo y venderlo sea llamativo al consumidor.
- **Precio:** Según Castañeda (2019) esta variable es la más clara de las 4P y es la que define el valor monetario que el consumidor o cliente pagará cuando acceda a un producto o un servicio. Sin embargo, definir el precio a dicho producto o servicio debe ser realizado de forma adecuada considerando los criterios del proceso de marketing que se lleve, el análisis del mercado y una prospección del consumidor objetivo.
- **Punto de Venta:** También denominado punto de distribución. Según Castañeda (2019) se lo define como el proceso a través del cual el producto o servicio llega al consumidor, ya sea en un concepto mayorista o de cliente final. Esta variable es fundamental ya que va a tener influencia en las ganancias que se obtengan y la satisfacción del cliente.
- **Promoción:** Según Castañeda (2019) la promoción es la variable que permite esquematizar las diferentes formas de dar a conocer un producto o servicio. Esta variable engloba todos los medios o canales de distribución que se tienen e incluso aplica técnicas de impulso para hacer conocer la marca y/o producto.

**Figura 1.**

*Cuadro explicativo de las 4P del Marketing.*



*Nota.* Adaptado de Strategia Online, por Begoña Rodríguez, 2018, (Rodríguez, 2018).

En la Figura 1 se puede entender como las 4P del marketing coexisten entre sí y se correlacionan con sus símiles con respecto a la comunicación, conveniencia, coste y cliente, es decir, se hace una comparación y análisis de similitud con respecto a cómo las empresas dan a conocer sus productos y brindan cierto nivel de conveniencia a un determinado segmento, lo cual asegura un manejo adecuado del precio para que el cliente se sienta satisfecho con lo que está adquiriendo.

### **Evolución de las 4P a las 4F del Marketing**

Una vez definidas las 4P del Marketing tradicional, es importante entender como desde estos conceptos de producto, precio, punto de venta y promoción se crea y genera una nueva ruta del marketing a través de internet y herramientas digitales que con un cambio conciso en la figura de atención a las necesidades del proceso de promoción y marqueteo se crean las 4F, las

cuales ya como un esquema aterrizado y orientado a la comunicación efectiva con el cliente, permiten crear el Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización, lo cual se lo toma desde el trabajo realizado por Martínez (2017).

Parte de esta definición también consiste en entender como el marketing tradicional diseñó un producto para el mercado y que termine siendo vendido, pero las 4F se enfocan en el marketing de redes sociales y marketing online.

### Figura 2.

*Cuadro explicativo de las 4F del Marketing.*



*Nota.* Adaptado de Base Cero Marketing, por Base Cero Marketing, 2019, (Base Cero Marketing, 2019).

En la Figura 2, tomando como base lo mencionado por Fleming (2000) se simplifica el significado de las 4F del Marketing y que implicaciones tiene cada una, pasando desde el flujo de información multidireccional hasta el feedback que permite tener respuestas 100% medibles. A continuación, se definen cuáles son las 4F de las que se habla en:

- **Flujo:** Según Fleming (2000, p. 26) el flujo se define como el estado de mente en el que un cliente cursa cuando navega por internet, lo cual le brinda a dicho

cliente un proceso altamente interactivo y una experiencia que genera valor, ya que a diferencia del marketing tradicional en este esquema la información es distribuida de forma multidireccional.

- **Funcionalidad:** Según Fleming (2000, p. 27) la funcionalidad por su parte, hace referencia a como las páginas web en donde se presenta la información llega a ser interactiva y atractiva al consumidor, con una navegación amigable y que más allá de ser útil al cliente, le permita sin mucho esfuerzo lograr y/o conseguir lo que está buscando. Una vez que un cliente entra en este flujo ya está enrutado en la vía de captación de cliente, es importante que dicho flujo de relacionamiento se mantenga y no se rompa, es decir, aprender a abastecer a la funcionalidad online de estas páginas con las limitaciones propias de la tecnología.
- **Feedback:** De acuerdo con lo indicado por Fleming (2000, p. 29), una vez que se el relacionamiento ha sido construido, el usuario ya se encuentra dentro del flujo y ha aceptado y sobrellevado la funcionalidad de navegación en la página web. Llegado este punto se debe seguir manteniendo el dialogo y sacar provecho de los datos a través del conocimiento que tenga el consumidor, es decir, usar las herramientas que ofrece el internet para obtener información importante del cliente respecto de sus gustos o recomendaciones de mejora, construyendo así una retroalimentación positiva o negativa de las funcionalidades provistas que posteriormente permitirán mejorar y personalizar esa experiencia de usuario.
- **Fidelización:** La fidelización según Fleming (2000, p. 30,31) es un concepto que indica que gracias a todas las prestaciones que ofrece Internet se pueden crear comunidades de clientes y/o usuarios para que de forma autónoma



aporten contenidos, de forma que, inherente al proceso de captación y relacionamiento con los clientes se definan diálogos personalizados con lo cual se crea ese sentimiento de fidelidad.

### **2.1.2. Marketing Digital**

Por su parte, el marketing online o marketing digital de acuerdo con lo que afirma Selman (2017), es el proceso mediante el cual se aplican las estrategias y métodos empleados en el marketing tradicional, pero a través de medios digitales. En el mundo digital se muestran nuevas características como inmediatez, incursión de las redes sociales y las herramientas que permitan medir en tiempo real los datos.

En este sentido, existen dos escenarios que deben ser consideradas para el entendimiento del Marketing Digital:

- **La Web 1.0:** Este escenario no tiene básicamente ninguna diferencia a nivel de la utilización de los medios convencionales de comunicación, por lo que, la característica que más resalta es que incapacita la comunicación y exposición de los usuarios, es decir, la empresa es la única que tiene la potestad y control de lo que se publica sobre la misma.
- **La Web 2.0:** Este escenario contempla una mejora considerable a la Web 1.0 porque ahora se permite compartir información de forma más ágil a través de las redes sociales y en general las nuevas tecnologías de la información y comunicación que proveen herramientas útiles para intercambiar instantáneo de elementos que antes no eran posibles transmitir con dicha facilidad, como lo son videos, artes gráficos, fotos, etc. En este sentido, el internet cobra relevancia y es el medio a través del cual se busca información pero que además permite estar y crear comunidad y relacionamiento entre los usuarios.

Con esto mencionado, en el entorno de la Web 2.0 se desarrolla lo que se ha descrito como marketing digital, el cual empodera a los usuarios para hablar sobre la marca de forma libre y que les da a su vez, un poder muy importante dentro de este escenario: la opinión.

Si bien es cierto, el mundo se encuentra en proceso de aprendizaje y constante cambio en aras de la transformación digital y la utilización de las herramientas digitales y tecnologías que faciliten y agreguen valor a la industria. En base a esto, Selman (2017) menciona que los procesos de comercialización no son la excepción, puesto que, en miras de cambiar ese paradigma de obsolescencia, los usuarios ahora son capaces de entregar su opinión y que esta sea escuchada, todo gracias a la virtualidad y las diferentes plataformas que hay hoy en día.

### **Características del marketing digital**

Si bien es cierto, el eje central del marketing digital son las capacidades de interacción y retroalimentación que generan los medios digitales de comunicación, existen características muy particulares de este esquema de mercadeo que lo hacen versátil y atractivo a ser implementado como lo son el diseño, la rentabilidad, la creatividad y la constante búsqueda del retorno de la inversión, todas características claramente descritas por Mass y colaboradores en su trabajo (2016). Con esto indicado también se puede destacar que:

- **Precisión en el objetivo:** Mass (2016, p. 10) indica que, en contraste con el marketing tradicional que llega a un público amplio y sin diferenciación, el marketing digital permite dirigir anuncios a un público específico, por lo que se obtienen campañas más eficientes.

- **Inmediatez:** Mass (2016, p. 14) indica que los elementos de comunicación y medios digitales de mercadeo permiten observar los resultados de las campañas en tiempo real, por lo que se puede ajustar y mejorarla constantemente para generar los mejores resultados posibles.
- **Fidelización:** Con respecto a la fidelización, Mass (2016, p. 14) hace énfasis en que las redes sociales permiten construir fuertes lazos con los clientes y más allá de eso, construir una comunidad en línea que permita esa interacción que en el mundo tradicional tal vez no es posible.
- **Alcance global:** El alcance global según Mass (2016, p. 17) se orienta hacia el internet, el cual permite tener un alcance a nivel mundial, una característica que en campañas de marketing tradicional era prácticamente imposible.

### **2.1.3. Modelos económicos y tecnología asociada al marketing digital**

En lo que respecta al marketing digital, según Mass y colaboradores (2016), es como un modelo económico actual, es importante tener como referencia todos los modelos económicos que se han tenido a lo largo de la historia y que son representativos en lo que se busca analizar. A continuación, se describen los más relevantes:

#### **Ley de Moore**

La ley de Moore se denomina en honor a Gordon Moore, quien en 1965 definió dicha ley tomando como referencia fundamentos empíricos de cómo se duplican el número de transistores cada 18 meses. En la actualidad ya no hace mucho sentido referirse a transistores considerando que existen computadoras

cuánticas, que por su velocidad y capacidad de almacenamiento están en un nivel superior a lo que en esa época se proyectaba.

Todo esto ha ayudado para crear lo que es la teoría de saltos de Moore, misma que hace referencia a como la tecnología evoluciona de una versión a otra con una magnitud tan notoria como si fuera un salto.

Aterrizando la definición y tropicalizada al marketing digital mencionado por Mass y colaboradores (2016, p. 3), se la podría definir como la capacidad que tendrán los procesadores y computadores en cada avance tecnológico y como dicha capacidad permitirá efectivizar y afianzar el vínculo que se crea con los clientes con la inmediatez que caracteriza a este método de mercadeo.

De hecho, la ley de Moore ha tenido un impacto tan fuerte en el ecosistema tecnológico que se ha propagado a muchas otras áreas, entre las cuales se destacan:

- **Mercados:** El avance tecnológico ha presentado un matiz claro en el transcurso de los años y es que a medida que evolucione, su precio irá disminuyendo, pero aumentando sus ventajas, así lo afirma Mass y colaboradores (2016, p. 4).
- **Clientes:** Según Mass y colaboradores (2016, p. 4), los clientes o consumidores de cualquier tipo de producto o servicio se apalancarán en el internet para mantener esa curva de crecimiento e impacto significativo en el comportamiento de compras.
- **Empresas:** El mundo, los sistemas de comunicación y el mercado tienen un diferenciador abismal entre lo que era el antes y el después del internet y esto es algo que las empresas han notado ya que lo que brinda el internet es la

información, el cual es el insumo más importante según menciona Mass y colaboradores (2016, p. 4).

### **Informe Nora-Minc**

El informe Nora-Minc (1980), es en esencia un reporte consolidado de teorías que incluyen una predicción muy acertada de como la tecnología evolucionará en el futuro y cuál va a ser su impacto en la sociedad.

El informe se basa en el detalle de la informatización de la sociedad y en este contexto, permitió entender el comportamiento del transporte, almacenamiento y procesamiento de la información, lo cual, si se lo traslada a la actualidad, representa datos, voz y video. Además, se revisan los escenarios de ventas electrónicas (lo que se conoce ahora como e-commerce), administración electrónica (lo que se conoce como e-government) y la educación en línea o educación a distancia (e-learning), mismos que son áreas completamente exploradas y explotadas en la actualidad, puntos que también se mencionan en el informe de Nora-Minc (1980).

### **Economía Long Tail**

La economía Long Tail según Ramírez y colaboradores (2017) es un concepto asociado a la estrategia definida para generar optimización de la eficiencia económica en los procesos de venta en línea, esto con el único propósito de incrementar los volúmenes de ventas agregadas para los productos o procesos de comercialización de productos que tienen baja demanda dentro del giro de negocio de una empresa.

Este ecosistema descrito por Ramírez y colaboradores (2017) y planteado alrededor de la definición de economía Long Tail permite tener una estrategia que se oriente siempre a la venta de segmentos de productos que

tienen poca rotación, es decir, los volúmenes de venta de productos de alta rotación se van a concentrar en nichos o segmentos de mercado más discretos.

### **Evolucionando hacia un ambiente digital**

El entendimiento y objetivo de las empresas hasta hace unas décadas atrás era el de lograr la monetización de la relación comercial con sus clientes y nada más, pero esto fue cambiando con el advenimiento de la tecnología y sus prestaciones, ya que, con esta, las empresas cambiaron su enfoque y lo que se busca ahora como objetivo comercial es poder entender mejor a sus clientes y lograr satisfacer las necesidades que ellos tengan con alta efectividad.

Actualmente, las empresas buscan diferenciadores con respecto a otras en la tecnología y desarrollos tecnológicos que les permitan tener mejor cobertura en el mercado y por ende mayor reconocimiento como marca y no tanto como una compañía con un sin número de tiendas y empleados.

Es por esto por lo que, según se menciona en Mass (2016) los clientes actuales exigen a las diferentes empresas que se pueda crear una relación directa con ellos, lo cual les permitirá tener una comunicación personalizada e individualizada, es decir, abolir por completo el tema de promociones u ofertas globales sino crear el concepto de ofertas personalizadas con lo cual la necesidad particular de un cliente puede quedar resuelta.

El marketing según se indica en el trabajo realizado por Cousillas (2018) también ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo y en función del avance de la tecnológico, ya que en los años 90 esta ciencia se enfocaba en lograr un cupo del mercado con preferencia en la competencia, lo que en el presente es una práctica descontinuada ya que el cliente pasa a ser el

protagonista en el proceso de marketing y es el, que con libertad de decisión toma sus decisiones al momento de realizar una compra o adquirir un producto.

Con respecto a esto último es importante mencionar que el marketing actual es digital y al serlo, quienes están a un clic de diferencia respecto de la competencia tienen ventaja, así como los que logran el verdadero reto del marketing, es decir, fidelizar y retener a los clientes como concepto mencionado por Cousillas (2018).

**Figura 3.**

*Características de la evolución del marketing en el pasado y el presente.*



*Nota:* Elaborado por los autores.

En la Figura 3 se creó un cuadro comparativo en donde se busca detallar a breves rasgos cómo ha evolucionado el marketing, desde los años 90 hasta la actualidad y como será en un futuro. Aquí es importante puntualizar el hecho de como el marketing ha pasado de estar orientado a productos y ventas hacia un enfoque comunicativo con el cliente, en donde este se sienta atendido de

forma personalizada lo cual garantiza que se cree un lazo y fidelidad con la marca, producto o empresa con la que está adquiriendo un producto o servicio.

## **2.2. Bases teóricas de los tópicos de estudio**

En este apartado se busca definir como se definen las variables de estudio como un estado del arte de lo que existe actualmente, es decir, tener visibilidad de como otros autores manejan la definición de las variables analizadas en este proyecto.

### **2.2.1. El marketing digital en las empresas del Ecuador**

Este trabajo expuesto por Terranova y colaboradores (2019) se centra en dar a conocer las nuevas cualidades del marketing que trabaja con la web 2.0 y por ende esta plataforma le ha dado camino a la transformación del marketing tradicional al marketing digital a través de internet como canal base.

Las páginas web alojadas en internet se convirtieron en canales de comunicación a nivel mundial, con lo cual se cubrió por completo un vacío que el marketing tradicional no pudo cubrir y es el de que los usuarios y/o consumidores sean escuchados. Es por esto por lo que las empresas en la actualidad centran parte de sus presupuestos a la inversión en el área de las telecomunicaciones, en lo que respecta a:

- Contratación de servicios de internet.
- Adquisición de equipos de cómputo
- Compra de software de apoyo para mejorar la calidad de sus productos y/o servicios.

En este estudio, además, se define al marketing digital como una herramienta actual de uso empresarial que permite a dichas empresas mejorar



la forma en que dan a conocer sus productos o servicios ya que la digitalización les permite llegar de mejor manera a los clientes y tener un mayor alcance y nivel de penetración en los leads o ventas que se tengan según mencionada Terranova y colaboradores (2019).

### **2.2.2. Estrategias del nuevo Marketing**

Según se menciona en Kotter y Armstrong (2008, pp. 27–30) las estrategias del nuevo marketing o marketing digital tienen su concepción en 3 pilares que son:

- La diferenciación o el target adecuado que tiene la empresa para que se defina una propuesta de valor única y diferenciada que por estas características sea prácticamente imposible que sea replicada por la competencia.
- El nivel de segmentación que la empresa puede definir con respecto a su mercado objetivo y con el cual tiene como meta llevar una oferta de valor específica.
- Con una comunicación apropiada enfocada en el segmento de mercado escogido se puede lograr un nivel adecuado de posicionamiento.

Dentro de lo expuesto por Kotler y Armstrong (2008, p. 49) también se menciona que las actividades del nuevo marketing que rodea a las empresas están constantemente direccionadas por fuerzas controlables y fuerzas no controlables, las cuales dependen inherentemente de la actividad de marketing que se realiza, es decir, aquí existen elementos que conducen este proceso de marketing y se representan en función del entorno de la organización.

El entorno de la organización puede ser definido como microentorno o macroentorno, ambos serán descritos brevemente a continuación:

- **Microentorno:** Aquí es importante tener en cuenta lo básico, es decir, los proveedores, distribuidores, organizaciones con las que se puede colaborar, el mercado financiero, la competencia y el relacionamiento público. Estos elementos son realmente importantes en el proceso de producción y fabricación de los productos, así como en el proceso de venta y en general toda la cadena de valor de la organización.
- **Macroentorno:** Los factores de la organización en su macroentorno no pueden estar 100% controlados por la entidad ya que son considerados volátiles y dependen de variables exógenas como la economía del país, cuestiones ambientales, cambios demográficos, índices de desempleo, inflación y en general cualquier otro aspecto que no esté directamente relacionado con el negocio.

Por otra parte, también es relevante tener en cuenta todos los factores claves de inicio para un mercado, es decir, factores como las necesidades del cliente, el intercambio de valor, la promoción y todos los objetivos que tienen las partes que participan en el intercambio y que orbitan entre las características exógenas y endógenas de la organización.

**Figura 4.**

*Esquematación de las variables del entorno general del Marketing.*



*Nota:* Elaborado por los autores.

En la Figura 4 se ejemplifica las definiciones del microentorno y macroentorno que fueron establecidas para dar entendimiento al ecosistema de la organización y el marketing. Es importante puntualizar como la empresa es un ente único y que de allí se desprenden los factores internos y externos que ayudan en el proceso de relacionamiento con el cliente.

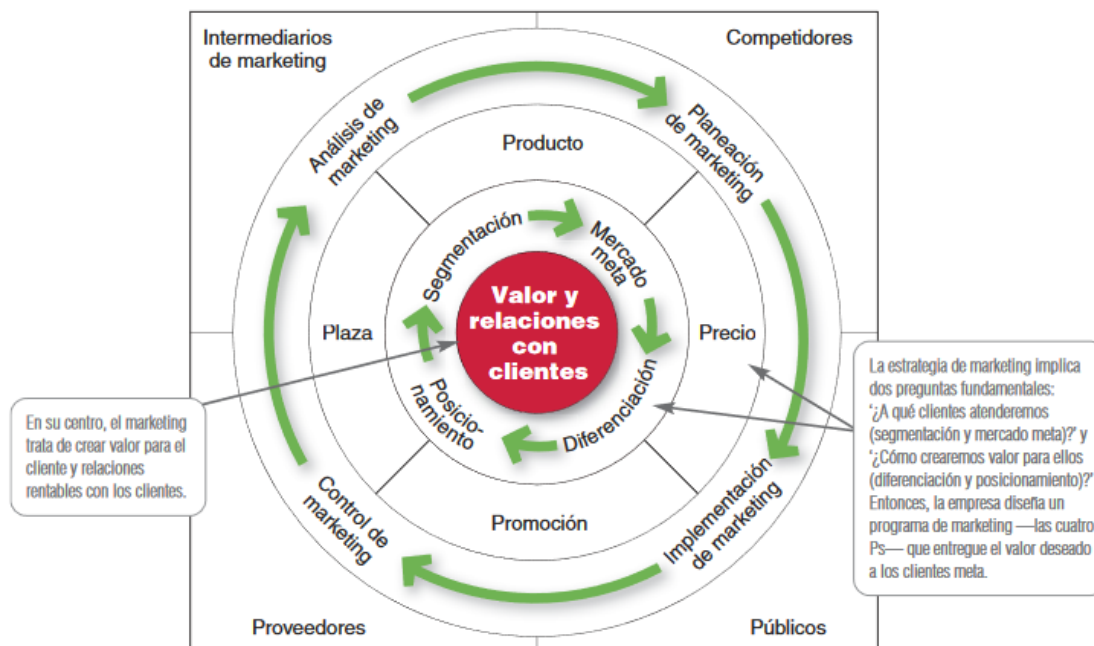
### **2.2.3. La empresa y el plan estratégico de Marketing**

Hay que tener claridad que el plan estratégico representa contar con la misión y los objetivos generales de una organización y que en base a esto se va introduciendo el tema del marketing y su rol en el contexto de dicha misión y objetivos de la empresa.

Este plan estratégico, además, debe considerar todas las actividades implicadas en el proceso de gestión de marketing que sea orientada hacia el cliente y que garantice los mejores resultados posibles a la organización.

**Figura 5.**

*Estrategias de marketing asociadas a un plan estratégico.*



*Nota.* Adaptado de Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing, por Kotler & Armstrong, 2008, (Kotler & Armstrong, 2008, p. 49)

En la Figura 5 y tomando como referencia lo indicado por Kotler y Armstrong (2008, p. 48), se resumen todas las actividades implicadas en la correcta gestión de una estrategia de marketing orientada al cliente y en la creación de valor. En este aspecto, es relevante puntualizar que los consumidores o clientes se encuentran en el medio, por lo cual, la meta principal es la creación de valor para el cliente y establecer sólidas relaciones con ellos para que genere rentabilidad.

En esa línea de ideas, el núcleo viene a ser el cliente y de allí viene la estrategia de marketing, la cual es la lógica aplicada por la empresa para crear dicho valor al cliente y que se logren las relaciones rentables. Aquí se debe trabajar muy al detalle, ya que, la organización debe saber y definir a que clientes va a atender producto del mercado objetivo y la segmentación del

mercado que se realice, así como también dependerá de la diferenciación y posicionamiento que se realice.

Kotler y Armstrong (2008, p. 48) también menciona que en proceso de marketing y de promoción de productos se debe realizar la identificación del cliente y del mercado objetivo (muestra) partiendo de una población total y de esa manera ir dividiendo el mercado en submercados lo cual permite ser mucho más preciso en la generación de valor y concentrar las energías adecuadas en la satisfacción y atención de cada segmento de clientes.

#### **2.2.4. Estrategias de marketing orientadas al cliente**

En base a lo mencionado hasta el momento está claro que el mejor esquema de trabajo para lograr ser competitivo en el mercado actual es que las empresas logren centrarse en el cliente. En base a esto las organizaciones deben lograr ganar clientes de la competencia y no solo eso, sino que deben mantenerlos e inculcarles la idea de que con ese cambio están creciendo como clientes ya que se les está entregando mayor valor.

Es aquí en donde las empresas deben entender que el primer paso para poder lograr la satisfacción de sus clientes es comprender las necesidades y deseos de sus consumidores, es así como se forja un marketing robusto que analiza cuidadosamente al cliente y sus necesidades.

En la Tabla 1 se busca despejar las primeras dudas acerca de cómo crear valor para los clientes objetivos con los 4 aspectos relevantes del marketing impulsado por el cliente, en donde se elige primero a que clientes atender y posteriormente se orienta y se decide cual es la mejor estrategia de valor.

**Tabla 1.**

*Detalle de la estrategia base para la creación de valor en el marketing orientado hacia el cliente.*

<b>Creación de valor para clientes objetivos</b>	
<i>Segmentación</i>	Segmentar la totalidad del mercado.
<i>Mercado objetivo</i>	Escoger el o los segmentos que serán atendidos.
<i>Diferenciación</i>	Diferenciar adecuadamente la oferta del mercado para crear valor al cliente.
<i>Posicionamiento</i>	Posicionar la oferta del mercado en cada cliente objetivo.

*Nota.* En esta tabla se muestra cómo se estructura la estrategia de creación de valor para clientes objetivos, Palmatier (2017).

Pero este tipo de estrategias no son perfectas, ya que las empresas están al tanto de que es imposible atender de forma eficiente a todos los clientes de un determinado segmento de mercado, esto por cuanto existe una infinidad de tipos de clientes y consumidores y la alta variabilidad de sus necesidades hace casi imposible esta tarea según menciona Palmatier y colaboradores en su trabajo (2017). Entonces, las empresas lo que buscan optimizar es la división del mercado de tal forma que se elijan los mejores mercados y así diseñar estrategias específicas que permitan atender eficientemente (cuidando la rentabilidad) a los segmentos elegidos, es decir, la empresa aquí aplicará conceptos básicos de marketing como la segmentación de mercado, selección del mercado objetivo, la diferenciación y el

posicionamiento, todos conceptos y definiciones que se han venido tratando en este capítulo.

- **Segmentación de mercado:** Arakaki (2019) indica que el mercado como tal contiene una gran variedad de clientes, necesidades asociadas a estos clientes y productos que cubran dicha necesidad. La empresa y sus expertos deben ser capaces de establecer el o los segmentos de mercado que ofrecen mejores oportunidades y así lograr agrupar (en base a diversos factores como el comportamiento, necesidades, geografía, demografía, entre otros) a los consumidores para que sean atendidos de la mejor manera posible.
- **Selección de mercado meta:** Este punto según Naranjo y Zuluaga (2016) ocurre una vez que la organización ha definido cuales son los segmentos de mercado que quiere atacar (que pueden ser más de uno), por lo que, el siguiente paso es seleccionar el mercado objetivo, es decir, se debe analizar el interés de cada segmento para así elegir uno o más segmentos para que sean lo que se van a atender. La organización deberá seleccionar los segmentos en los que esté convencida que va a generar mayor valor al cliente y que podrá mantener un relacionamiento adecuado y rentable.
- **Diferenciación y posicionamiento de mercado:** Como último paso, una vez que se ha definido cuales son los segmentos de mercado que van a ser atendidos, la empresa deber determinar cómo va a lograr diferenciar su marca/producto/servicio dentro de cada segmento, esto para poder posicionarse en el lugar que desea ocupar en dicho segmento según menciona Naranjo y Zuluaga en su trabajo (2016, p. 23). Aquí es muy importante que la empresa en base al análisis previo del mercado sepa cómo puede llegar a colocarse dentro de las preferencias del cliente y llegar a un determinado

estándar de aceptación que depende de la claridad, diferencias y deseabilidad de la oferta entregada para que se convierta en una relación rentable con cada segmento.

### 2.3. Análisis comparativo de referencias

El análisis comparativo de referencias es una estrategia que permitirá establecer posibles relaciones entre las referencias bibliográficas utilizadas de diferentes autores y buscar explicar las razones válidas de semejanzas o diferencias existentes en cada una.

**Tabla 2.**

*Análisis comparativo de referencias bibliográficas utilizadas en el trabajo de investigación.*

<b>Análisis comparativo de referencias bibliográficas</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comparación</b>
<i>Marketing</i>	Bernardo López-Pinto Ruiz	Para López-Pinto el marketing es una ciencia que muestra todas las herramientas para explorar, crear y poder entregar valor al momento de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con fines de lucro.	En esencia las definiciones de Marketing dadas por López-Pinto y Castañeda coinciden en generar actividades de mercadeo capaces de generar valor al cliente, pero
<i>Marketing</i>	Jaime Castañeda Paucar	Para Castañeda la concepción del marketing es de un enfoque de ventas y rédito económico, que con el tiempo evoluciona a entregar valor y experiencias de valor al cliente.	Castañeda abarca una definición más arcaica con respecto al origen, en donde el marketing se enfocaba netamente en los beneficios económicos por vender productos.
<i>Promoción</i>	Jaime Castañeda Paucar	Es una variable que permite esquematizar las diferentes formas de dar a conocer un producto, ya sea a través de medios o canales de distribución	Tanto para Castañeda como para Begoña existe una vía para transmitir estas promociones, los cuales son los medios



<i>Promoción</i>	Begoña Rodríguez	para impulsar el producto y/o la marca. Para Begoña Rodríguez la promoción tiene mucho que ver en cómo se informa al cliente de la marca o el producto a través de los canales de distribución.	de distribución, pero en este caso Castañeda se enfoca más en como la promoción es un variable intrínseca del proceso de marketing, mientras que Begoña por su parte la busca definir como un ente de comunicación en el sentido de asesoramiento, opiniones y recomendaciones.
<i>Marketing Digital</i>	Habyb Selman	Define como un proceso de marketing digital a las herramientas de marketing digital, pero a través de canales digitales que le brindan inmediatez y manejo de datos en tiempo real en la interacción con el cliente.	Con respecto a la definición de marketing digital ambos autores coinciden en la inmediatez y versatilidad que otorga la inclusión de las tecnologías de la información al marketing tradicional, pero se resalta la de Osorio Mass debido a que también hace alusión a como la sociedad acepta la tecnología como parte de si para generar una mejor organización en el ámbito social que repercute también en su interacción.
<i>Marketing Digital</i>	Roberto Osorio Mass	Osorio Mass engloba al marketing digital como una evolución del marketing tradicional que ha permitido organizar los mercados gracias a la inclusión de la tecnología de la información y lo bien que la sociedad la ha aceptado e incluido también.	

*Nota.* Tabla en donde se muestra el detalle del análisis comparativo de los tópicos relevantes, López-Pinto (2021), Castañeda (2019)., Rodríguez (2018), Selman (2017), Mass y colaboradores (2016).

## 2.4. Análisis crítico de referencias

Una vez revisadas las comparativas entre los conceptos más relevantes para el presente trabajo de investigación, se busca plantear un análisis crítico que permita establecer la interiorización de cada concepto, el cómo y porque

fueron seleccionados para ser contrastados con los resultados del plan de mejora.

**Tabla 3.**

*Análisis crítico de los 3 conceptos claves del trabajo de investigación.*

<b>Análisis crítico de referencias bibliográficas</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Análisis</b>	<b>Decisión</b>
<i>Marketing</i>	El concepto de Marketing es muy bien definido por ambos autores (López-Pinto y Castañeda) ya que en ambos casos se busca entregar la idea de que el marketing como tal es el conjunto de herramientas que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores/clientes mediante la entrega de un producto o servicio.	De manera particular se escogió la definición de López-Pinto como principal ya que en ella se tiene la percepción de que el marketing ya es un proceso que genera valor, es decir, no se lo define solo como un conjunto de herramientas para generar ingresos por la venta de productos, sino que se enfoca en la generación de valor hacia el cliente.
<i>Promoción</i>	El concepto de promoción dado por ambos autores es bastante similar ya que en ambos casos se define como una forma en la que se da a conocer un producto y como llega al cliente a través de cualquier canal de distribución.	Si bien es cierto, tanto Castañeda como Begoña tienen el mismo enfoque de definición de lo que es promoción, para los autores de este trabajo lo mencionado por Begoña tiene mayor fuerza debido a que se menciona y se hace énfasis en como la promoción debe y es un elemento inherente dentro del marketing.
<i>Marketing Digital</i>	El marketing digital no tiene muchas diferencias en sus definiciones por parte de Selman y Osorio ya que para ambos es el proceso de marketing tradicional, pero a través de medios digitales, lo cual le da la característica de inmediatez a esa interacción bidireccional con el cliente y la empresa.	El escenario planteado por Osorio es mucho más relevante que el de Selman ya que Osorio incluye a la tecnología no solo como una herramienta del marketing sino como un aditamento que ha sido aceptado en la sociedad, lo cual da a entender que tanto la sociedad como el marketing han evolucionado a través de la transformación digital.

*Nota.* Cuadro de análisis elaborado por los autores.

# CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

A continuación, se describirá brevemente las características de la organización que es sujeto de estudio en el presente trabajo y a la cual se busca plantear una propuesta de mejora.

## 3.1. Reseña Histórica

### **Empresas de retail supermercados en el Ecuador**

Las empresas de retail supermercados en Latinoamérica han crecido en participación en el mercado en cada una de las regiones, en donde muchos casos han duplicado y hasta triplicado su participación económica en cada uno de sus países. Este crecimiento exponencial dentro de la industria del retail ha conllevado cambios y aumentos progresivos importantes en las industrias agroalimentarias de todos los países de la región (Reardon et al., 2004).

Con esta introducción a nivel latinoamericano, ya tomando como centro de análisis Ecuador, todas las principales cadenas de supermercados en el país han sido fundadas entre los años 50s y 70s, lo cual permite entender que esta cadena de 'autoservicio' tiene décadas funcionando, pero no es hasta finales de los 90s que hubo un crecimiento exponencial de la cantidad de tiendas a nivel nacional (Alarcón, 2003).

A la fecha se estima que el número de supermercados por millones de personas es de alrededor de 17 por cada millón de personas (una estadística similar se tenía para el año 2004 en donde se estimaban 12 tiendas por cada millón de personas) (Alarcón, 2003). Como es de esperarse, la mayor concentración de las tiendas de supermercados se encuentran en las 3 ciudades principales del Ecuador que son Quito, Guayaquil y Cuenca, en donde

como sector de retail se ha visto un incremento favorable en su participación en los mercados minoristas y en la economía general de país con más del 40% de participación (Alarcón, 2003).

Ahora bien, al centrarse un poco más en el término retail como tal, este sector en el país ha formado parte primordial en el crecimiento de la matriz productiva, ya que, como tal, es a la fecha una fuente de empleo importantísima para la mejora continua de los índices sociales y económicos de las personas. Según el censo Nacional Económico del año 2019 se indica que los ingresos por supermercados y autoservicios superan los 5000 millones de dólares de forma anual, lo que se traduce también en más de 21000 plazas de empleo (Villacís Cárdenas, 2019).

### **Empresa Seleccionada**

La empresa de retail objetivo de este estudio pertenece a un grupo de varias empresas que se enfrasca en una razón social Corporativa (que cuenta con varias líneas de negocio).

El inicio de las actividades comerciales de lo que sería esta corporación datan del año de 1936, año en el que en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, se montó una pequeña pastelería, la cual con el paso de los años fue convirtiéndose en otro proyecto similar, que constituyó un restaurante. Este restaurante fue ganando popularidad en la urbe porteña por lo que terminó convirtiéndose en un sitio obligatorio de reuniones sociales y culturales entre la década de los 40 y 50.

Posteriormente, el dueño, quien fue un hombre visionario, adquirió un local frente al restaurante para poder instalar un almacén de variedades tipo importadora. Años después cerró el restaurante ya que en el país se

empezaban a desarrollar los negocios de venta de víveres y artículos varios, es así como en Ecuador se instaló por primera vez un establecimiento con modalidad autoservicio tipo supermercado.

Actualmente la corporación es una de las empresas más importantes del Ecuador (se encuentra en el top 5 del ranking de empresas más grandes del Ecuador) y es un ejemplo de desarrollo e innovación y que genera miles de puestos de trabajo a nivel nacional en las diversas actividades que desempeña.

### **3.2. Filosofía Organizacional**

En esencia la filosofía organizacional es la representación del conjunto de ideas que se definen para a su vez lograr establecer la misión, visión, valores y estrategias que adopta una compañía para alcanzar un funcionamiento óptimo de su desarrollo como organización.

#### **Empresas de retail supermercados en el Ecuador**

Las empresas de retail en el Ecuador manejan en esencia un mismo conjunto de definiciones que están orientadas a lograr sus objetivos comerciales y de negocio en cada una de las ramas del sector. En base a esto parte de poder definir adecuadamente los lineamientos de sus valores organizacionales, la misión que tienen como empresa y la visión de hacia dónde quieren llegar, primero se debe entender cómo se van a desarrollar en el sector, siendo esto, basado en la localización, en su estrategia de precios o basado en la variedad de productos.

Todo lo antes mencionado permite llegar a un consenso respecto de la cultura y filosofía organizacional de las empresas de retail y es ser para los clientes tiendas que cuenten con gran diversidad y que por esta característica

siempre sean los preferidos ya sea por un grupo de productos en particular o por contar con una gama muy amplia de aristas de productos lo cual les brinde mayor captación en el mercado.

### **Empresa seleccionada**

La corporación que está siendo analizada plantea esta filosofía tomando como base la idea central de su fundador, es por esto por lo que a continuación se detallan cada una.

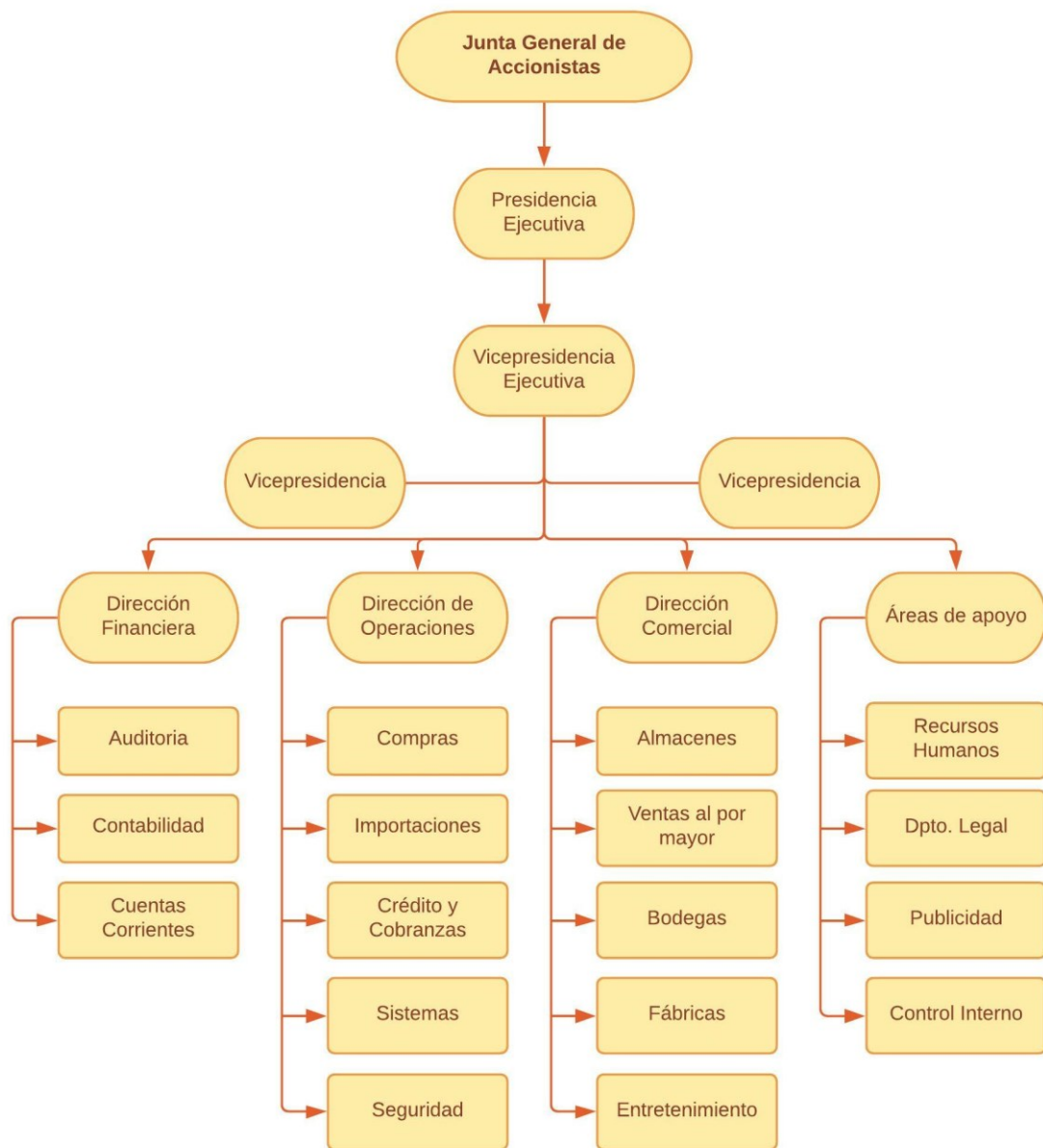
- **Misión:** Convertirse en una empresa con gran diversidad y la que posea la mayor gama de productos en el mercado para así, lograr la satisfacción de las necesidades de sus consumidores a nivel nacional.
- **Visión:** Ofrecer bienestar a todas las familias y hogares del Ecuador a través de productos de primera calidad y con el menor precio del mercado.
- **Valores:** Respeto al cliente, honestidad, responsabilidad, seriedad, trabajo en equipo y honestidad.

### **3.3. Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso que manejan las organizaciones para definir adecuadamente la estructura de actividades, responsabilidades y el relacionamiento de las autoridades dentro de dicha organización. A continuación, se muestra el diseño o estructura organizacional de la corporación de estudio:

**Figura 6.**

*Diagrama de la estructura organizacional de la corporación de estudio.*



*Nota.* Adaptado de Prezi, por Plaza&Vásquez, 2015, (Torres, 2015).

En la Figura 6 se detalla la estructura organizacional de la corporación en cada una de sus áreas de funcionamiento, tanto a nivel financiero, comercial y operativo.

### **3.4. Productos y/o Servicios**

#### **Empresas de retail supermercados en el Ecuador**

En lo que respecta a las principales cadenas de supermercados en el país, las cuales tienen en funcionamiento alrededor de más de 4 décadas en promedio, se han enfocado en la esencia del retail la cual es la venta al por menor, es decir, vender a muchos clientes finales un stock masivo de productos. En esta línea de ideas todas las cadenas a nivel nacional tienen muy bien cubierto la venta de productos comestibles y de primera necesidad, pero también cabe resaltar que las más importantes han logrado diversificarse aún más dentro de cada tienda.

La diversificación de las tiendas de supermercados en el país ha permitido la incursión de productos tecnológicos y de ferretería a más de los productos comestibles, lo cual, a nivel de consumidor final les ha significado una mayor confianza en sus tiendas preferidas ya que se tiene la percepción de que en un mismo lugar pueden encontrar todo lo que necesitan y para la empresa, esto implica la fidelización de los clientes.

Por otra parte, en lo que se refiere a la atención al cliente y el nivel de valor agregado que las empresas de retail supermercado otorgan a sus clientes, es la fidelización y la facilidad de pago que entregan a través de sus tarjetas de afiliación. Las tarjetas de afiliación en su mayoría les otorgan cupos mínimos de consumo y descuentos en cada una de sus compras, en donde, además, con acumulación de puntos pueden acceder a la compra o canje de productos varios con o sin valor monetario adicional.



## **Empresa seleccionada**

Como ya se mencionó previamente, la corporación sujeta a análisis es un holding o un grupo de compañías que como tal se enfocan en la venta al por menor y mayor de gran variedad de productos entre los que predominan alimentos, bebidas, tabaco y productos de primera necesidad, así como también, servicios de entretenimiento, prendas de vestir, mueblería, aparatos electrónicos, línea blanca y artículos para el hogar.

Entre las principales cadenas de servicios y productos que otorga la corporación se encuentran:

- Supermercados
- Tiendas departamentales
- Cadenas de centros comerciales
- Cadenas de entretenimiento
- Cadenas de cine
- Cadenas de restaurantes
- Panaderías
- Cadenas departamentales home center
- Ventas al por mayor y menor en todas sus líneas de servicio

### **3.5. Diagnóstico Organizacional**

Dentro del diagnóstico organizacional lo que se busca es realizar un diagnóstico a través de un proceso analítico que permita determinar el estado actual de la organización en un instante de tiempo, para así tener claridad de los problemas actuales y todas las áreas de oportunidad de mejora que se tengan, con la meta final de realizar correcciones ya sea en el proceso, las

activades operativas o en su defecto plantear propuestas de mejora continua que garanticen un mejor rendimiento en alguna de las áreas de oportunidad encontradas.

A través de un diagnóstico organizacional también se examina y mejoran los sistemas y métodos de comunicación interna y externa de la empresa en todos los niveles de la estructura organizacional (Figura 6), así como también todo lo concerniente a la producción comunicativa que genere la organización como lo son:

- Historietas
- Metáforas
- Comentarios de clientes internos de la organización
- Conversaciones diarias
- Artefactos
- Símbolos

En esta línea de ideas, para lograr un correcto diagnóstico de la organización se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Generación de información:** En esta primera etapa se consideran 3 aspectos:
  - Formas, herramientas y procesos de recolección de información.
  - Metodología empleada en la tarea de recopilación de información puede ser de dos formas, información desde el cliente, que se realiza a través de entrevistas o cuestionarios o también desde un consultor, este último mediante observación.
  - La estabilidad del sistema permite definir una frecuencia de recolección de información.

- **Organización de la información:** Para esta etapa se considerarán 3 características claves:
  - Diseño de procedimientos para el procesamiento de la información.
  - Esquema de almacenamiento apropiado de los datos.
  - Esquema de ordenamiento de información, esto con la finalidad que cuando se requiera realizar consultas, dicha tarea resulte relativamente sencilla.
- **Análisis e interpretación de información:** Esta etapa final permite definir las herramientas a través de las cuales se separarán los elementos esenciales de la información con la finalidad de llevar a cabo un proceso de análisis que permita dar respuesta a los cuestionamientos planteados al inicio del proceso investigativo.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es el acrónimo para fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y consiste básicamente en la evaluación detallada de los factores positivos y negativos que dan un diagnóstico inicial y efectivo de la situación actual de la organización a nivel interno, pero también da una visión desde el exterior en base a las oportunidades y amenazas que se identifiquen (Sarli et al., 2015).

Con esto definido, a continuación, se presenta un análisis FODA de la corporación que es objeto de análisis:

**Tabla 4.**

*Análisis FODA de la corporación seleccionada.*

---

**Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<p>En base a lo revisado, la corporación objetivo cuenta con las siguientes fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una organización que genera miles de fuentes de empleo en cada una de sus tiendas y/o locales.</li><li>• Cuenta con una gran variedad de productos alimenticios nacionales e importados lo que genera una buena referencia en los clientes.</li><li>• Los precios y los descuentos por ser clientes frecuentes otorgados a los clientes.</li><li>• El reconocimiento a nivel nacional como una de las mejores cadenas de supermercados.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<p>Las oportunidades identificadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A raíz de la pandemia muchas cadenas de supermercado han visto la necesidad de embarcarse en el proceso de transformación digital.</li><li>• La competencia local también dará un impulso a la corporación para modernizar todos sus servicios y la atención al cliente.</li><li>• Las nuevas tendencias de consumo de productos nacionales e importados producto de la pandemia.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<p>Las debilidades identificadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Por ser una cadena de autoservicio de gran volumen de atención de consumidores, pese a los beneficios que se otorgan existe un gran porcentaje de clientes que no se sienten satisfechos con la atención que se brinda dentro de las tiendas.</li><li>• El sector retail supermercados es uno de los que menos desarrollo tecnológico y tiene y el que menos utilización de las</li></ul>

---

---

tecnologías de información y comunicación tiene, ya que, la gran mayoría se maneja aún en esquemas tradicionales.

- Producto del punto anterior es de conocimiento público que en muchos casos existe sobrecarga laboral en los colaboradores, ya que, al no tener mejores prácticas internas requieren un mayor trabajo manual en cada establecimiento.

Las amenazas identificadas son:

- Otros sectores de retail (no supermercados) ya han hecho adecuaciones tecnológicas que les ha permitido mejorar el rendimiento y la eficiencia de atención al cliente, lo cual le deja una percepción al cliente de que en los supermercados también debería implementarse.
- La sobrecarga laboral en los recursos internos de cada cadena de supermercado puede generar alta rotación de personal, lo que implica que no se cree un buen ambiente laboral y, por ende, trabajadores inconformes lo que repercute en un mal trabajo.

## **Amenazas**

---

*Nota.* Cuadro de análisis elaborado por los autores.

# CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo final se pondrán en evidencia los planteamientos del plan de mejora y el análisis realizado para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo de investigación.

Como se ha venido mencionando y se ha colocado como objetivo principal del trabajo, a continuación, se revisarán los pilares de la propuesta de mejora que se diseñará para la corporación descrita en el capítulo anterior.

## 4.1. Diagnóstico

A través del diagnóstico realizado mediante cuestionarios y encuestas (instrumento y técnica de recolección de datos respectivamente) se busca recopilar la información necesaria sobre la corporación, la cual permita definir cuáles son las causas originales del problema planteado a través de una metodología de marco lógico.

En primera instancia, la corporación analizada tiene un buen nivel de enfoque estratégico en base a la misión y visión que han definido, y esto se refleja en cómo se han posicionado en el Ecuador a lo largo de los años y la determinación de cumplimiento de los valores institucionales por cada uno de sus colaboradores. Pero, en base a la información recopilada en la encuesta se puede evidenciar que, aún cuando se conoce sobre las TIC (un 75% de los encuestados indicó saber hacer del tema) dentro de la organización, estas no son adecuadamente aplicadas o no están enfocadas al contexto de marketing de promoción el cual es objeto de estudio.

Por otra parte, se ha evidenciado que, en las diferentes tiendas a nivel nacional, ya sean estas locales únicos, compartidos con otras tiendas de la

corporación o tiendas que se encuentran dentro de centros comerciales, no se tiene una comunicación adecuada entre las diferentes áreas y no se cuenta con un área específicamente dedicada a las tecnologías de la información, lo cual no les permite avanzar en la era de la transformación digital como se debería. Si bien es cierto, han estado incursionando de a poco en sistemas de venta online o procesos de promoción a través de canales digitales, pero no con la adecuada guía de un especialista que también conozca de las herramientas tecnológicas actuales.

Con todo lo mencionado, queda claro que se deben replantear las estrategias de uso de tecnología y de los nuevos esquemas de marketing, de tal forma que se recorran todas las áreas de la corporación y que exista un proceso incremental de mejora que sea progresivo, priorizando adecuadamente las áreas que por su importancia generen valor automáticamente luego de implementadas, como lo son:

- Área de marketing y ventas (departamento comercial).
- Área de atención al cliente (departamento de operaciones)
- Área de estrategias de negocio (departamento de apoyo)

En base a la propuesta de mejora estas 3 áreas serían las que por su impacto en la operación de la corporación deben ser consideradas dentro de los primeros pasos en el proceso de modernización tecnológica, transformación digital y ampliación de conceptos de marketing digital para que la organización pueda ir potenciándose internamente y esto a su vez repercuta en la calidad y acogida de los consumidores.

## Encuesta realizada al personal de la corporación

Como ya se indicó, se hizo uso de una encuesta (208 trabajadores) para canalizar las dudas respecto al impacto de la tecnología en la corporación y que tanto se tiene avanzado este tema, así como también, entender cuáles son los puntos para mejorar dentro del contexto de marketing. Dentro de la encuesta, se formularon 8 preguntas para los usuarios de las áreas de Marketing, Ventas, ATC y Administrativo.

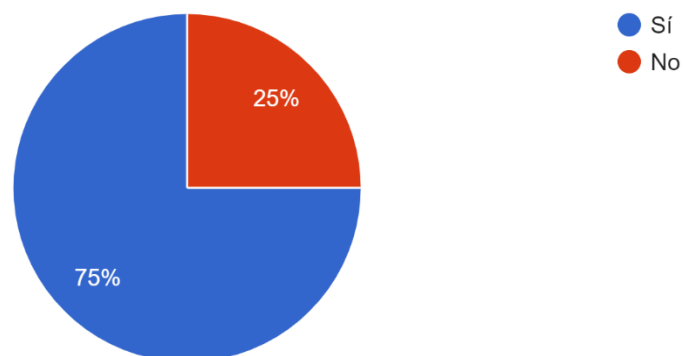
### Pregunta 1: ¿Sabe lo que son las tecnologías de la información (TIC)?

Dentro de la organización se tuvo una respuesta positiva del 75% de los encuestados en lo que respecta al conocimiento de lo que son las tecnologías de la información, tal como se lo muestra en la Figura 7.

#### Figura 7.

*Resultados obtenidos para la pregunta 1 de la encuesta.*

¿Sabe lo que son las tecnologías de la información (TIC)?  
208 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

En los resultados negativos (25%) hacia el conocimiento de TIC se evidenció que la mayoría de los trabajadores que no conocen sobre este tema



pertenecen al departamento de atención al cliente, con lo cual se puede inferir que dentro de esta área (una de las consideradas críticas para el plan de mejora) se debe reforzar las capacitaciones y entendimiento del tema.

**Pregunta 2: ¿Tiene conocimiento si dentro de la empresa se usan las TIC?**

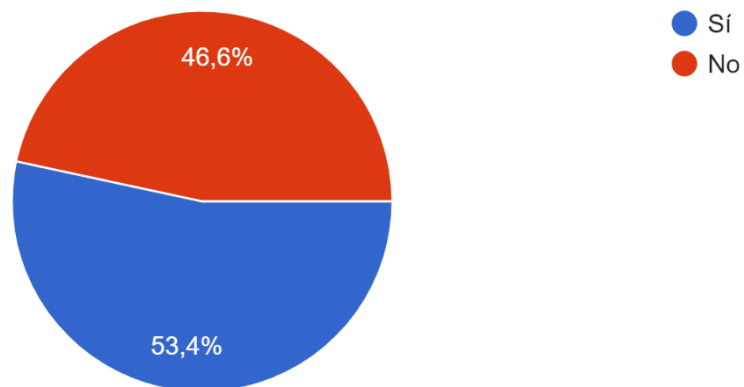
Los resultados obtenidos para la pregunta 2, en donde se busca conocer si los trabajadores saben si se aplican o no las TIC dentro de la corporación es mucho mas equitativa. En la Figura 8 se aprecia como el 53.4% de los encuestados indica que están en pleno conocimiento que las TIC son usadas dentro de la empresa, mientras que el 46.6% indica que no conoce sobre el tema.

**Figura 8.**

*Resultados obtenidos para la pregunta 2 de la encuesta.*

¿Tiene conocimiento si dentro de la empresa se usan las TIC?

208 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

Este es un primer indicio de que los colaboradores no están completamente seguros de como funciona la organización, evidenciándose mas en las áreas de Marketing y Ventas, con lo cual, además, se puede ir entendiendo por qué no se tienen procesos de promoción adecuados

orientados al marketing digital y al uso de herramientas tecnológicas que potencien este proceso de negocio.

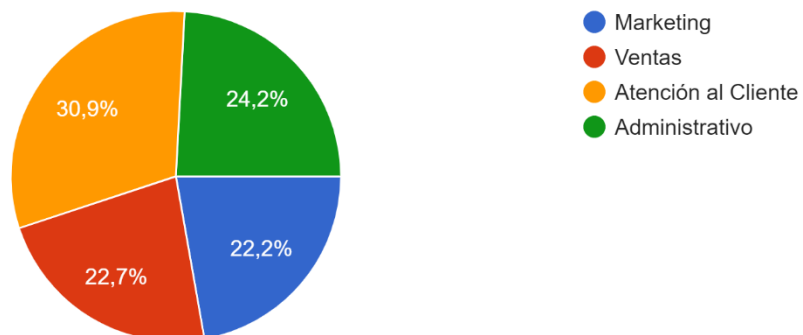
**Pregunta 3: Indique en que área de la empresa trabaja**

En la Figura 9 se evidencia que, de las 4 áreas encuestadas dentro de la organización, la mayor parte corresponde al área de atención al cliente, seguido del área administrativa y el área de ventas. El área de Marketing (fue encuestada en su totalidad) dentro del total de encuestados corresponde a un 22.2% únicamente.

**Figura 9.**

*Resultados obtenidos para la pregunta 3 de la encuesta.*

Indique en que área de la empresa trabaja  
207 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

Parte de lo que se puede inferir en esta gráfica es que el área de marketing está compuesta de 20 personas que desempeñan diferentes actividades dentro de lo que respecta a los procesos de negocio que involucran la promoción de productos/servicios y las dependencias hacia las otras áreas encuestadas.

**Pregunta 4: ¿Conoce si dentro de su área se hace uso de la tecnología para llevar a cabo las tareas?**

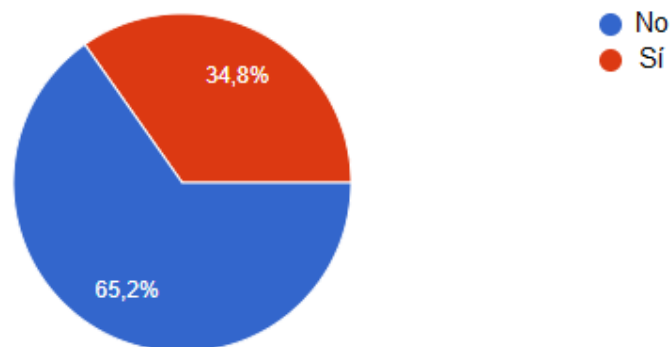
En la Figura 10 se evidencia que, de las 4 áreas encuestadas dentro de la organización pese a que estas sean participes o no de los procesos de atención al cliente o de generación de campañas de comercialización y venta, no se tiene conocimiento de como las tecnologías de la información son aplicadas dentro de la empresa.

### **Figura 10.**

*Resultados obtenidos para la pregunta 4 de la encuesta.*

*¿Conoce si dentro de su área se hace uso de la tecnología para llevar a cabo las tareas?*

207 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

Este es un punto importantísimo dentro del análisis y diagnóstico del estado actual de la corporación, ya que, como tal no se conoce que se está haciendo por o gracias a las TIC y como estas repercuten en los resultados que puedan obtener las diferentes áreas.

### *Pregunta 5: ¿Tiene conocimiento sobre lo que es el Marketing Digital?*

Uno de los conceptos esenciales definidos dentro del marco teórico es el Marketing Digital, mismo que de acuerdo con lo que se muestra en la Figura 11 es conocido dentro de las áreas encuestadas, lo que a su vez permite entender que al ser una empresa de Retail que maneja sus productos/servicios

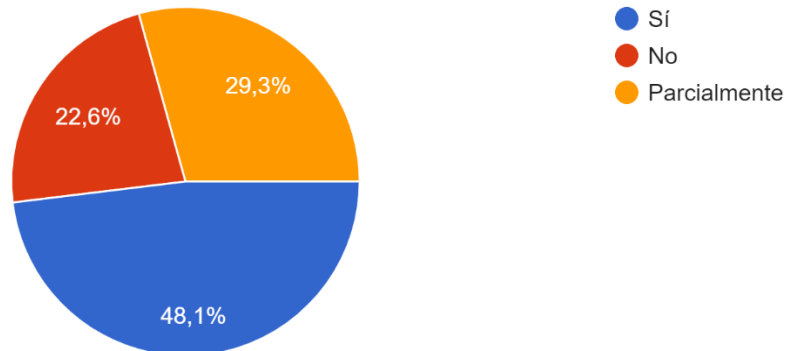
en esquemas de marketing tradicional, se tiene la percepción de como este concepto ha ido evolucionando en el tiempo.

### Figura 11.

*Resultados obtenidos para la pregunta 5 de la encuesta.*

¿Tiene conocimiento sobre lo que es el Marketing Digital?

208 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

Parte de los datos recopilados también permiten entender que del 48.1% de encuestados que indica que conoce sobre marketing digital, la mayor parte se concentra en las áreas de marketing y ventas.

*Pregunta 6: ¿Entiende lo que son los segmentos de mercado y como se los diversifica de acuerdo a las necesidades de los consumidores?*

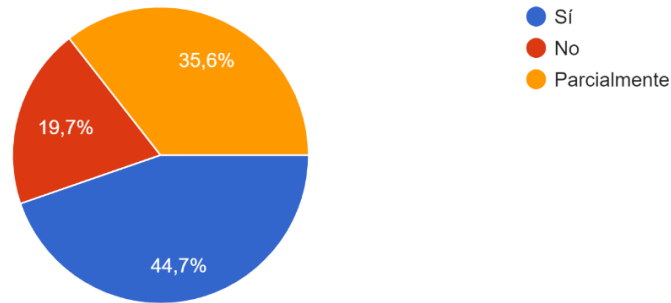
La pregunta 6 permite afirmar que al ser una empresa retail enfocada en diferentes mercados y tipos de clientes, debe entender o al menos conocer como funcionan las estrategias de segmentación de mercado y como estas se enfocan en las necesidades de los consumidores.

## Figura 12.

### *Resultados obtenidos para la pregunta 6 de la encuesta.*

¿Entiende lo que son los segmentos de mercado y como se los diversifica de acuerdo a las necesidades de los consumidores?

208 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

En la Figura 12 se observa que un 44.7% afirma entender que son los segmentos de mercado y como aplican a las necesidades de los consumidores, mientras que, un 35.6% indica que conoce parcialmente estos términos y procesos y el 19.7% restante que indica que no conoce sobre este tema en su mayoría pertenece al departamento administrativo.

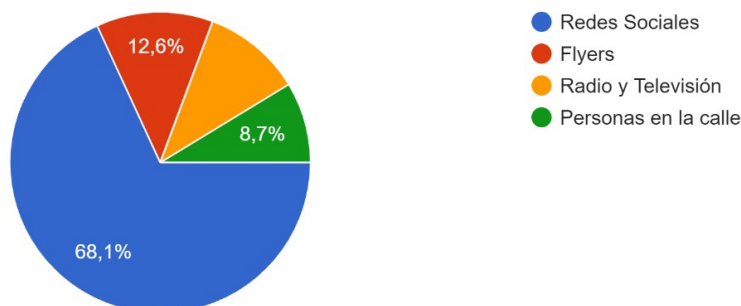
*Pregunta 7: ¿Como cree usted que se deben promocionar los productos y servicios de la empresa?*

En la Figura 13 se observa que, del total de trabajadores encuestados, apenas un 31.9% consideran que usar métodos tradicionales (personas en la calle, flyers, radio y TV) es una buena práctica de promoción de los productos y servicios que ofrece la organización.

**Figura 13.**

*Resultados obtenidos para la pregunta 7 de la encuesta.*

¿Como cree usted que se deben promocionar los productos y servicios de la empresa?  
207 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

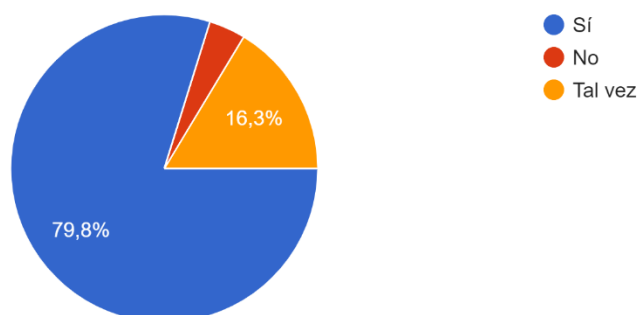
*Pregunta 8: ¿Estaría usted de acuerdo con que se masifique el uso de la tecnología dentro de la empresa?*

En la Figura 14 se observa que los trabajadores en un 80% están de acuerdo con la idea de que dentro de su organización se masifique el uso de la tecnología, con lo cual se pueda ayudar a mejorar y optimizar los procesos operativos, administrativos, de atención al cliente y de marketing.

**Figura 14.**

*Resultados obtenidos para la pregunta 8 de la encuesta.*

¿Estaría usted de acuerdo con que se masifique el uso de la tecnología dentro de la empresa?  
208 respuestas



*Nota.* Gráfico elaborado por los autores.

## 4.2. Diseño de la Mejora

A través del análisis FODA y lo expuesto como diagnóstico en la sección 4.1 se proponen modelos de implementación de componentes digitales y de software que, junto con lo que representan las TIC y su nivel actual de madurez dentro de la corporación, permita aportar a toda la organización, tomando como referencia que las direcciones financieras, comercial y las áreas de apoyo también juegan un papel fundamental en este proceso de crecimiento tecnológico.

### **Modelo de implementación PDCA**

La propuesta de mejora que se va a detallar se basa en el modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act por sus siglas en inglés), con el cual al ser una metodología cíclica busca tener siempre la garantía de la mejora continua, es decir, cuando se evalúa y se actúa en estas acciones correctivas, el proceso vuelve a iniciarse.

Tomando esto en cuenta, la propuesta de mejora promoverá puntos de acción que influyan positivamente en la corporación en el cambio hacia un ecosistema tecnológica capaz de soportar su operación y que tenga como objetivo principal el de dar soporte a las necesidades tecnológicas de sus recursos internos, así como también a los consumidores finales. Para esto se mencionan a continuación las siguientes características tecnológicas:

- **Plataforma de relacionamiento de clientes:** El relacionamiento y la interacción con los clientes es una de las características primordiales en el proceso de fidelización y de enganche a través del marketing, es por esto, por lo que un CRM (Customer Relationship Management) se propone como elemento tecnológico para que se pueda registrar, conocer y dar seguimiento

apropiado a los clientes, lo cual permitirá potenciar el programa de puntos y de créditos que se asignan a cada uno, de tal forma que se llegue a personalizar los beneficios a cada segmento de clientes.

- **Portal Web tipo Market Place:** Parte de la reinención del proceso de ventas y marketing es poder contar con herramientas digitales que sean capaces de darles facilidades a los clientes. A raíz de la pandemia, muchas empresas de retail se vieron obligados a montar plataformas webs para continuar con la venta de sus productos, por lo cual la corporación debe buscar este tipo de soluciones digitales para estar a la vanguardia tecnológica en la venta masiva del sector.
- **Publicidad en línea:** En aras de emplear todos los mecanismos de inmediatez que otorgan los canales de distribución digitales en el marketing digital, utilizar plataformas como Google Ads o Facebook Ads permitirá tener campañas efectivas de marketing digital en el buscador más utilizado y las redes sociales más populares (pertenecientes a Meta) y así reforzar el posicionamiento de la marca y sus tiendas.
- **Plataforma de Analítica:** Una vez que se tienen plataformas digitales de relacionamiento de cliente y de e-market, junto con la publicidad en línea, es importante tomar y trabajar toda la data que se genera y así comprender el comportamiento de los consumidores en dichas plataformas, es decir, analizar desde que ingresa, que opciones visita y que productos adquiere, entre otras métricas que pueden irse agregando con el tiempo. Para fines prácticos se recomienda Google Analytics.

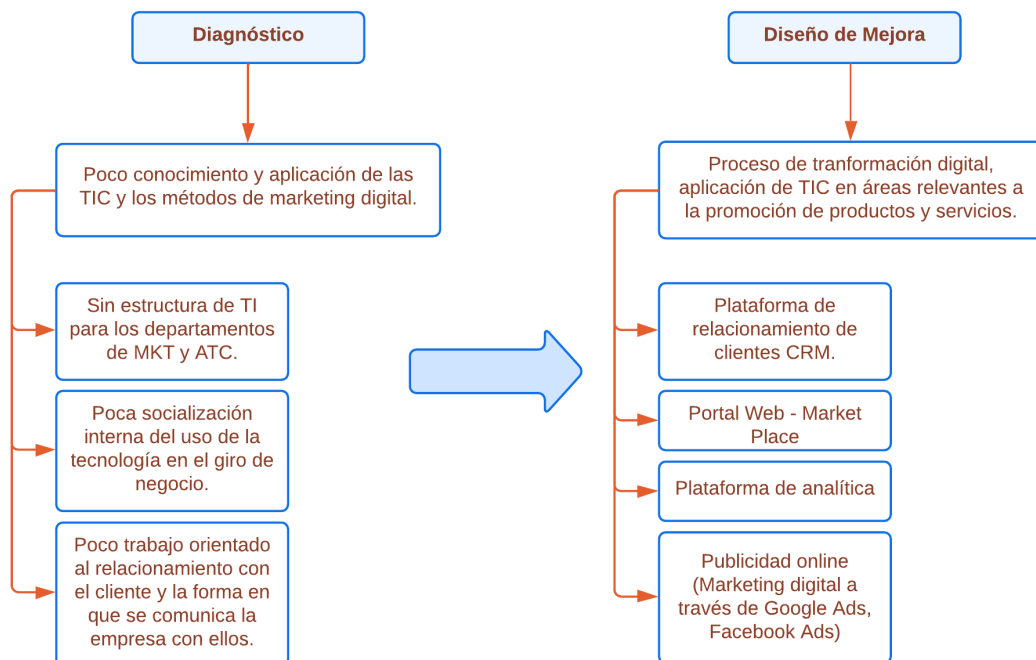


## Diagnóstico vs. Diseño de Mejora

La idea en base al diagnóstico realizado es proponer como base de mejora estas 4 funcionalidades tecnológicas es la de poder construir un ecosistema digital el cual tenga como objetivo principal el de conocer y entrar en contacto con el cliente.

**Figura 15.**

*Resumen de los elementos relevantes del diagnóstico para la propuesta de mejora.*



*Nota.* Elaborado por los autores.

En la Figura 15 se muestra en detalle cuales fueron los puntos relevantes a nivel del diagnóstico y como estos son contrarrestados con propuestas de mejora apegadas a cada uno de los problemas encontrados. En este gráfico se puede apreciar que:

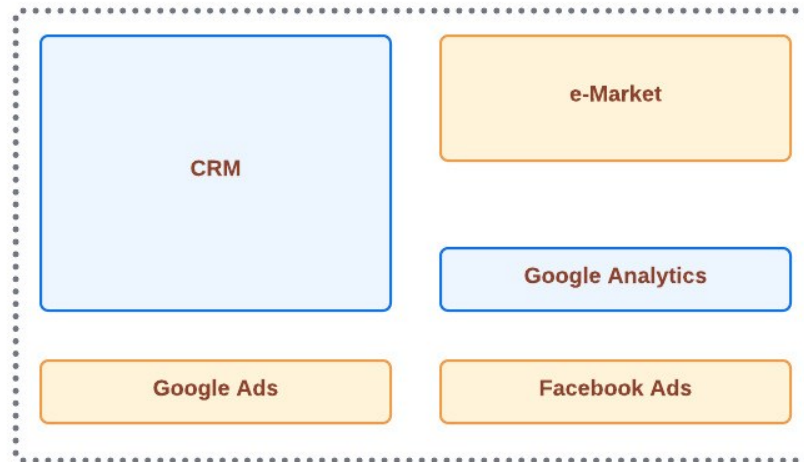
- Al no tener una estructura definida a nivel de TI la corporación necesita construir procesos de atención de TI que permitan a los departamentos apalancarse en

estos procesos para entender de mejor manera como la tecnología ayuda a sus niveles de rendimiento y mejora de entrega de valor a los clientes.

- Las plataformas de relacionamiento con el cliente como ya se indicó, le permitirá a la corporación llegar a ese nivel de entendimiento y fidelización con sus clientes, haciéndolos sentir importantes dentro de su giro de negocio, pero sobre todo entregarles valor como usuarios finales.
- Parte del cambio de cultura y proceso de transformación digital, es contar con un portal web que se ajuste a las demandas actuales del mercado, en donde gran parte de los clientes jóvenes buscan realizar sus compras en línea, por la comodidad que esto brinda.
- Generar mejores campañas de promoción y marketing de la marca a través de herramientas especializadas como lo son Google y Facebook.
- Todos los elementos previos a nivel de mejoras deben de ir de la mano con una plataforma de análisis de la data que se genere, por ello, con una plataforma de analítica que muestre métricas relevantes al giro de negocio y que, además, sea configurable a lo largo del tiempo, ayudará a la corporación a mejorar la toma de decisiones e ir madurando su camino de transformación digital.

## Figura 16.

*Propuesta para el ecosistema digital en base a los puntos definidos como plan de mejora.*



*Nota.* Elaborado por los autores.

En la Figura 16 se pueden evidenciar las 4 herramientas tecnológicas esenciales incluidas en la propuesta de mejora, en donde, se hace especial énfasis en los componentes marcados en azul los cuales se enfocarán en conocer al cliente, mientras que los componentes marcados en naranja permitirán contactar con el cliente.

Entonces, en base a lo expuesto hasta el momento y con énfasis a lo detallado en las Figuras 15 y 16, a continuación, se detalla un plan de acción que de el entendimiento necesario de los recursos, indicadores y plazos dentro del mecanismo PDCA:

**Tabla 5.***Detalle del plan de acción a realizarse.*

<b>Medios</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Plataforma CRM	Construcción de un CRM básico y configurable. Soporte de áreas internas	Desarrollador Reuniones	4 meses	TI y ATC
Market Place	Construcción de una plataforma Marketplace. Apoyo de consultoría	Desarrollador Consultoría	2 meses	TI y MKT
Publicidad online	Creación de esquemas de marketing orientados a los segmentos de clientes.	Plataformas digitales	1 mes	MKT
Plataforma Analítica	Configuración de plataforma de analítica con la metadata generada por los elementos de MKT.	Herramienta de analítica	3 meses	MKT, TI, ADM

*Nota.* Cuadro de análisis elaborado por los autores.

Como se muestra en la Tabla 5, el esquema del plan de acción está orientado a los elementos considerados dentro del plan de mejora con los tiempos y recursos asociados a cada uno. Dentro de esto es importante recalcar que la plataforma de CRM como tal se recomienda que sea construida, pero también puede ser una prefabricada con módulos asociados al sector de retail.

Por otra parte, hay que prestar particular atención a la plataforma analítica, ya que esta debe ser alimentada con la metadata generada por los otros componentes del plan de mejora, e incluso algún otro tipo de base de información con el que cuente la corporación y que sea considerado relevante dentro del proceso de preparación de modelos analíticos para la toma de decisiones.

### 4.3. Mecanismo de Control

En base a la metodología de implementación PDCA y las características tecnológicas sugeridas, se debe tener en cuenta que, al ser una propuesta de plan de mejora asociada a una planificación para una futura implementación, como tal no se han ejecutado tareas todavía por lo que el mecanismo de control para cada etapa tecnológica será a modo de **checklist**. La idea de tener este checklist con cada componente y las subtareas asociadas a cada una es que se pueda ir verificando el paso a paso en base a una planificación y que los involucrados y stakeholders de este proyecto de transformación digital de la corporación.

A continuación, se detalla un esquema del Checklist que se plantea para la propuesta de mejora en base a la metodología PDCA:

**Tabla 6.**

*Checklist asociado al plan de mejora de la corporación.*

---

<b>Mejora en la utilización y adopción de TIC en los procesos de marketing de promoción.</b>				
<b>1.. Plataforma CRM</b>	<b>Niveles de cumplimiento</b>			
	Alto	Medio	Bajo	Insuf.
Definición de funcionalidades				
Entendimiento de los módulos a desarrollar				
Metodología ágil de entregas incrementales				
Migración de información actual de clientes				
<b>2.. Market Place</b>	<b>Niveles de cumplimiento</b>			
	Alto	Medio	Bajo	Insuf.

---

---

Levantamiento de SKUs a incluir

Preparación de la data de stock de productos

Carga de SKUs a plataforma market place

Inclusión de métodos de pago digitales

Metodología ágil de entregas incrementales

### **3.. Publicidad online**

#### **Niveles de cumplimiento**

Alto                      Medio      Bajo      Insuf.

Definición de plataformas a utilizar

Planificación del marketing de promoción a realizar

Definición del presupuesto mensual para pautas y manejo de leads

Masificación de los servicios de promoción a través de Google y Facebook Ads.

Escalabilidad a otros medios y/o redes sociales

### **4.. Plataforma de analítica**

#### **Niveles de cumplimiento**

Alto                      Medio      Bajo      Insuf.

Definición de los modelos analíticos

Definición de los procesos de ingesta de datos hacia la plataforma

Estandarización de las métricas de análisis

Creación de dashboard para toma de decisiones

---

*Nota.* Cuadro de seguimiento y control elaborado por los autores.

En base a lo mostrado en la Tabla 6 cada uno de los hitos en los 4 apartados de la propuesta de mejora deben mantener un seguimiento continuo aplicable a los niveles de cumplimiento definidos. En este caso se recomienda

que la gestión de este proyecto de transformación digital sea direccionada a la obtención progresiva e incremental de cada uno de los componentes indicados.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- Las herramientas de marketing tradicional siempre serán de gran utilidad en cualquier proceso de promoción y ventas en las empresas de retail, pero también se evidenció que la implementación de herramientas digital potencia grandemente el esquema de marqueting de los productos y servicios que se ofrecen.
- La corporación estudiada tiene un fuerte estancamiento en lo que respecta a materia tecnológica, puesto que, a pesar de que las áreas dentro de la organización tienen cierto nivel de conocimiento del marketing digital y de las herramientas TIC, esto no se encuentra en un nivel de madurez que les permita crecer digitalmente y explotar la gama de herramientas que ofrecen estos elementos.
- En los supermercados de manera particular, no se tiene una plataforma adecuada para la compra de los productos, por lo que, es de suma importancia que la implementación de un e-market se realice en la corporación, ya que esto entregará una ventaja competitiva frente a las otras cadenas, brindando al cliente el valor agregado que se busca tener con el marketing digital.
- Con el plan de implementación PDCA se consideró, además, un mecanismo de control de actividades de implementación a través de un checklist, el cual permitirá de una forma sencilla saber que actividades se han ido cumpliendo y cuales no, para que así se tenga visibilidad del progreso en cada una de las herramientas a implementar.



- De manera particular con la plataforma de analítica Google Analytics y el uso del CRM y publicidad online, el ecosistema que se busca implementar brindará a la corporación métodos mucho más precisos de promoción económica, ya que al conocer al consumidor y entender sus hábitos de consumo, esta promoción será mucho más efectiva y aterrizada a la necesidad de cada cliente.
- Para lograr un correcto alcance aplicando marketing de promoción se consideró emplear una plataforma de relacionamiento de clientes, que de la mano del market place y la data de consumo que se genere en estas plataformas, alimentará la analítica que construirá para entender e ir mejorando este proceso de promoción para que sea lo más acotado posible a las necesidades de los segmentos de mercado que son trabajados.

## **Recomendaciones**

- En cualquier proceso de transformación digital, es importantísimo que exista el compromiso y apoyo de las gerencias de cada departamento y desde la gerencia general exista la predisposición al cambio, que si bien es cierto resulta un reto poder afrontar esta evolución como organización, pero se debe ver más allá del proceso y pensar en cómo esta mejora ayudará al mejor posicionamiento de la corporación en el mercado ecuatoriano.
- En el contexto de marketing digital y marketing de promoción se debe seguir estudiando el mercado y las diferentes herramientas tecnológicas que van saliendo día a día, con lo cual se puede tener un nivel de entendimiento actualizado y que sea mejorado conforme avance la tecnología.
- Este tipo de análisis también puede ser abordado en un contexto presupuestario, en donde, además de entender las implicaciones del uso de

las TIC dentro de la corporación, se la pueda apegar a un modelo económico que en realidad confirme la viabilidad de este proyecto de transformación digital con una clara proyección de lo que se puede generar empleando la tecnología.

# BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, R. (2003). Ecuador retail food sector. *Foreign Agricultural Service. Ecuador: Gain Report# EC3005.*
- Arakaki, A. (2019). La segmentación del mercado de trabajo, desde una perspectiva estructuralista. Argentina, 2003-2013. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, 23(38/39), 331–336.
- Base Cero Marketing. (2019). *Marketing Digital: Qué es, Estrategias y Técnicas.* Agencia Online. <https://baseceromarketing.com/que-es-el-marketing-digital/>
- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. *Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico En Educación. Universidad de Valencia.*
- Castañeda Paucar, J. J. (2019). *Evolución de las 4P o marketing Mix.*
- Chávez Bautista, M. Y. (2019). *Tecnología de información y comunicación (TICS) Conceptos, clasificación, evolución, efectos de las TICS, ventajas y desventajas, comunidades virtuales, impacto y evolución de servicios. Aplicaciones.*
- Cousillas, T. S. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: Revista Académica de Marketing Aplicado*, 22, 209–227.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico.* Esic Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing (duodécima ed.). *España: PEARSON EDUCATION SA.*
- López-Pinto Ruíz, B. (2021). *La esencia del marketing.* Edicions upc.
- Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R., & Tequen Bernilla, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista Medica Herediana*, 31(2), 125–

Martinez, J. (2017). *Las 4 Fs del Marketing Digital y Social Media*. Ibermática Digital.

<https://ibermaticadigital.com/las-4-fs-del-marketing-digital-y-social-media/>

Mass, R. O., Jiménez, L. R., & Hernández, H. M. (2016). Marketing digital: una mirada al pasado, presente y futuro. *Marketing Visionario*, 5(1), 3–20.

Minc, A., & Nora, S. (1980). La informatización de la sociedad. *Volúmen: "Policy Implications of Data Network Developments in the OECD Area" En: Serie: Information, Computer, Communications Policy, OECD. Paris.*

MINTEL. (2020). *Las Telecomunicaciones aportan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos*. Ministerio de Telecomunicaciones.  
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/las-telecomunicaciones-aportan-a-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ecuatorianos/>

Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.

Naranjo Giraldo, K., & Giraldo Zuluaga, W. (2016). *Selección, ubicación de mercados y fases de exploración*.

Palmatier, R. W., Kumar, V., & Harmeling, C. M. (2017). *Customer engagement marketing*. Springer.

Parrales Herrera, S. C. (2020). *Análisis de la usabilidad de las aplicaciones móviles más utilizadas para pedidos a domicilio en Ecuador ante la emergencia sanitaria y restricción de movilidad por el coronavirus COVID-19*.

Ramírez, M. I. R., Buritica, L. V. L., Henao, L. J. R., Hernández, J. E. V., & Ramirez, L. J. H. (2017). Long Tail como modelo de negocio. Long Tail as a business model. *NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO*, 39.

Reardon, T., Timmer, C. P., & Berdegué, J. A. (2004). The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological

- change in agrifood systems. *EJADE: Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, 1(853-2016–56108), 168–183.
- Rodriguez, B. (2018). *Diferencias del Marketing entre las 4P's, C's, V's del offline al online*. Strategia Online. <http://www.strategiaonline.es/diferencias-del-marketing-entre-las-4ps-cs-vs-del-offline-al-online/>
- Rojas, N. A. S., Jinez, H. E. J., Sorroza, L. D. J., & Sorroza, B. E. J. (2020). Impacto de las pandemias en el comercio internacional y Ecuador. *RECIAMUC*, 4(2), 12–20.
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de La Facultad de Odontología*, 9(1), 17–20.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Terranova, K. T. T., Villota, J. C., Tenorio, G. E., & Mayorga, L. S. (2019). El marketing digital en las empresas de Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 1–10.
- Torres, M. (2015). *Mi Comisariato*. Prezi. <https://prezi.com/oh3oj3rug2qq/mi-comisariato/>
- Valenzuela, S. I. A., Lanuza, F. I., & Golovina, N. (2016). Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) como estrategias de marketing y su contribución a la competitividad del sector turístico hotelero de la Ciudad de Estelí, Nicaragua, en el I semestre del 2016. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, 19, 79–96.
- Vicente Núñez, D. de. (2017). *Impacto de las Tecnologías de la Información en la productividad del establecimiento comercial minorista*.
- Villacís Cárdenas, C. (2019). *Análisis de la evolución del sector retail en el Ecuador, durante el periodo 2007 al 2018*.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta Realizada a los empleados.

El anexo 1 muestra la estructura de las 8 preguntas realizadas a los empleados de las áreas de Marketing, Ventas, Administrativo y Atención al cliente.

¿Sabe lo que son las tecnologías de la información (TIC)?

Sí

No

¿Tiene conocimiento si dentro de la empresa se usan las TIC?

Sí

No

Indique en que área de la empresa trabaja

Administrativo

Atención al cliente

Marketing

Ventas

¿Conoce si dentro de su área se hace uso de la tecnología para llevar a cabo las tareas?

Sí

No

¿Tiene conocimiento sobre lo que es el Marketing Digital?

Sí

No

Parcialmente

¿Entiende lo que son los segmentos de mercado y como se los diversifica de acuerdo a las necesidades de los consumidores?

Sí

No

Parcialmente

¿Como cree usted que se deben promocionar los productos y servicios de la empresa?

Redes Sociales

Radio y Televisión

Personas en la calle

Flyers

¿Estaría usted de acuerdo con que se masifique el uso de la tecnología dentro de la empresa?

Sí

No

Tal vez