



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis del nivel de digitalización de los
emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio de MH
Dentales, en la ciudad de Riobamba, año 2024**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora: Bonilla Monar, Melany Lisseth

Directora: Tapia Carreño, Karla Gabriela

RIOBAMBA

2025



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2025

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 06 de marzo de 2025

Magíster

Karla Gabriela Tapia Carreño

Directora de la carrera de Administración de empresas

Cuidad -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio de MH Dentales, en la ciudad de Riobamba, año 2024 realizado por Melany Lisseth Bonilla Monar ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Karla Gabriela Tapia Carreño

C.I.: 1103699540

Correo electrónico: kgtapia@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Melany Lisseth Bonilla Monar, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio de MH Dentales, en la ciudad de Riobamba año 2024, de la carrera de Administración de empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: capítulo uno: marco teórico, capítulo dos: metodología y capítulo tres: diagnóstico del nivel de digitalización del emprendimiento, siendo Karla Gabriela Tapia Carreño, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, con relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....
Autora: Melany Lisseth Bonilla Monar

C.I.: 0202194403

Correo electrónico: mlbonilla2@utpl.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi hija Anna Paula, a mi esposo Marcelo, mis padres Elena y Willian y mi hermano Jesús en reconocimiento a su apoyo y amor incondicional.

Agradecimiento

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por su guía, sabiduría y fortaleza para culminar el presente trabajo. A mi esposo, Dr. Marcelo Haro, por todo su apoyo, comprensión y motivación constante, en especial en aquellos momentos más difíciles. Sin duda a su paciencia y apoyo han sido pilares fundamentales. A mi hija, Anna Paula por ser mi motor todos los días y mi inspiración con su alegría y cariño. A mis padres, Elena y Willian por todo su sacrificio, apoyo, amor y consejos. A mis profesores y mentores, por su tiempo, conocimiento, consejos y enseñanzas en el desarrollo de esta investigación. Finalmente, a mis amigos, colegas y demás familiares por su apoyo y palabras de aliento.

Mi más profundo agradecimiento a cada uno por acompañarme y ser parte de este logro.

Índice de contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido	VII
Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Capítulo uno	5
Marco teórico	5
1.1 Emprendimiento	5
1.2 Importancia del emprendimiento en la economía actual.....	6
1.3 Tipos de emprendimientos.....	7
1.3.1 <i>Emprendimiento basado en la innovación tecnológica</i>	7
1.3.2 <i>Emprendimiento por oportunidad frente a la necesidad</i>	8
1.3.3 <i>Emprendimiento por tipo de innovación</i>	8
1.4 Modelos de negocios de emprendimiento	8
1.4.1 <i>Modelo de suscripción</i>	9
1.4.2 <i>Modelo freemium</i>	9
1.4.3 <i>Modelo de e-commerce</i>	9
1.4.4 <i>Modelo de mercado de dos caras</i>	10
1.4.5 <i>Modelo de franquicia</i>	10
1.4.6 <i>Modelo de publicidad</i>	11
1.4.7 <i>Modelo de fabricación y venta directa</i>	11
1.4.8 <i>Modelo de licencia</i>	12
1.5 Niveles de adopción de digitalización en emprendimientos.....	12
1.5.1 <i>Nivel básico</i>	12
1.5.2 <i>Nivel intermedio</i>	13
1.5.3 <i>Nivel avanzado</i>	15
1.5.4 <i>Nivel innovador</i>	16
1.6 Herramientas de diagnóstico	17
1.6.1 <i>Análisis FODA</i>	17
1.6.2 <i>Análisis PESTEL</i>	18
Capítulo dos	19

Metodología	19
2.1 Diseño de investigación	19
2.2 Tipo de investigación	19
2.3 Métodos de investigación	20
2.3.1 Método Inductivo	20
2.3.2 Método Deductivo	20
2.4 Técnicas e instrumentos de investigación	21
2.4.1 Fuentes primarias	21
2.4.2 Fuentes secundarias	22
2.5 Unidad de análisis	22
2.6 Procesamiento de datos	23
2.6.1 Análisis de entrevistas	23
Capítulo tres	32
Diagnóstico del nivel de digitalización del emprendimiento	32
3.1 Datos generales de la empresa	32
3.1.1 Filosofía empresarial	32
3.1.2 Estructura organizacional	33
3.1.3 Análisis del emprendimiento	34
3.1.4 Características del emprendimiento	35
3.1.4.1. Mercado	35
3.1.4.2. Oferta de productos y servicios	36
3.1.4.3. Modelo de negocio	38
3.1.4.4. Capacidad tecnológica.	41
3.1.4.5. Recursos humanos y estructura financiera.	42
3.1.4.5.1. Recursos Humanos	42
3.1.4.5.2. Estructura financiera	44
3.2 Estrategias para la digitalización del emprendimiento	46
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Referencias	53
Apéndice	57
Apéndice A. Encuesta	57

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis de la entrevista.....	24
Tabla 2 Descripción de producto	36
Tabla 3 Modelo Canvas MH Dentales.....	38
Tabla 4 Herramientas Tecnológicas.....	41
Tabla 5 Costos fijos.....	45
Tabla 6 Costos variables.....	46
Tabla 7 Inversiones.....	46
Tabla 8 Estrategias para digitación.....	47

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama MH Dentales.....	33
Figura 2 Flujo de ingresos.....	44

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el nivel de digitalización del emprendimiento MH Dentales, ubicado en la ciudad de Riobamba en el año 2024. La investigación busca detectar las herramientas digitales utilizadas por la empresa para su gestión, operación y posicionamiento en el mercado local y nacional. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa, utilizando entrevistas como instrumento principal, lo que permitió comprender la estructura digital actual de MH Dentales y evaluar su efectividad. A través de este estudio, se detectaron aquellas herramientas digitales que permitirán la mejora del funcionamiento interno del negocio y permitirá el fortalecimiento de su presencia en línea, en redes sociales, plataformas de comunicación y sistemas de gestión. El análisis también permitió la elaboración de recomendaciones para la mejorar del posicionamiento digital del emprendimiento, ampliar su alcance en redes y captar nuevos de clientes. Estas estrategias buscan potenciar un crecimiento sostenible, facilitando la expansión a un comercio a nivel nacional, aprovechando las tendencias tecnológicas actualmente disponibles.

Palabras clave: digitalización, estrategia, emprendimiento.

Abstract

The objective of this research study is to analyze the level of digitalization of the MH Dentaless enterprise, located in the city of Riobamba in the year 2024. The study aims to identify the digital tools implemented by the company for its management, operations, and positioning in both the local and national markets. To achieve this, a qualitative methodology was applied, with interviews serving as the primary instrument. This approach enabled an understanding of MH Dentaless' current digital structure and an evaluation of its effectiveness.

Through this study, the digital tools that will contribute to improving the company's internal operations and strengthening its online presence—including social media, communication platforms, and management systems—were identified. Additionally, the analysis facilitated the development of recommendations aimed at enhancing the company's digital positioning, expanding its reach on social networks, and attracting new clients. These strategies are designed to foster sustainable growth, enabling the business to expand its operations at a national level by leveraging currently available technological trends.

Keywords: digitalization, strategy, entrepreneurship.

Introducción

La digitalización es el proceso por el cual se llega a transformar la información, servicios y procesos que se realizan de manera manual o con registro físico a herramientas o medios digitales mediante el uso de tecnologías avanzadas. Este cambio no solo se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que también implica una reconfiguración estratégica en la forma en que las organizaciones generan valor y se adaptan al entorno digital. Gobble (2018) añade que la digitalización permite un acceso a tiempo real a datos importantes, pero también promueve la innovación a través de nuevos modelos de negocio y servicios.

El objetivo principal del trabajo es diagnosticar el nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador. Caso de estudio: MH Dentales, de la ciudad de Riobamba, año 2024. Como objetivos específicos se contempla la conceptualización del emprendimiento y la adopción de la digitalización en las empresas, examinar el nivel de digitalización del emprendimiento MH Dentales y diseñar una propuesta de estrategias de digitalización para el emprendimiento de insumos odontológicos MH Dentales.

En el primer capítulo del trabajo de integración curricular se desarrolló el marco teórico sustentando en varios conceptos relacionados al emprendimiento y digitalización de la mano de autores destacados en el tema. Estos modelos permitieron identificar el nivel de digitalización de la empresa y encaminarla a una transformación tecnológica y digital.

En el capítulo dos se desarrollan los métodos y técnicas de recolección de información aplicadas en el emprendimiento con la adopción de una metodología cualitativa. Se tomaron fuentes primarias y secundarias para la elaboración de este capítulo donde se detalla el análisis de la entrevista aplicada a dos actores del establecimiento para obtener un diagnóstico que brinde una pauta para la elaboración de estrategias.

El capítulo tres contiene el diagnóstico del nivel de digitalización del emprendimiento, donde se analiza más a fondo al mismo prestando los datos generales, la estructura organizacional con la que cuenta y el mercado objeto de este. También se diagnostica el nivel de digitalización de sus procesos, modelo de negocio, estructura financiera, estructura

tecnológica y talento humano. Esta información permitió generar estrategias a seguir con actores y tiempos fijados para una mayor incursión en la digitalización del negocio.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de integración curricular que permitirán una mejor presencia a la empresa en procesos digitales mediante nuevas estrategias que estarán a reguladas por actores clave y tiempos definidos.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Emprendimiento

Audretsch (2012), destacado economista define el emprendimiento como un proceso dinámico que implica la creación, desarrollo y expansión de nuevas empresas y actividades económicas. El emprendimiento "se trata de identificar oportunidades económicas y de negocio, y luego organizar los recursos necesarios para convertirlas en empresas exitosas que generen valor y contribuyan al crecimiento económico". Para Ries (2011) el emprendimiento es el proceso mediante el cual emprendedores crean y gestionan nuevas empresas de manera ágil y eficiente. El emprendimiento es un constante aprendizaje, aplicación de métodos que permitan probar hipótesis, validar ideas, adaptarse y reaccionar oportunamente a los cambios del mercado. Esta visión destaca la importancia de la flexibilidad, la experimentación y el enfoque centrado en el cliente en el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas. Según Sarasvathy (2008) el emprendimiento es un proceso en el cual los emprendedores no solo anticipan y planifican el futuro, sino que también lo co-crean a través de la acción. Los emprendedores no se basan únicamente en análisis exhaustivos de datos y planes detallados, sino que aprovechan los recursos disponibles, identifican oportunidades y están dispuestos a adaptarse a medida que avanzan.

En la historia se ha considerado al emprendimiento como uno de los pilares más importantes para la evolución del comercio y las economías. Schumpeter (2008) mantiene que el emprendimiento tiene la capacidad para reemplazar o mejorar procesos o técnicas actuales gracias a la infinita fuente de innovación de los emprendedores considerada como destrucción creativa. Este modelo es vital, ya que permite una constante evolución y el progreso a largo plazo. El autor sostiene que los emprendedores son agentes de cambio social y económico al generar nuevas oportunidades en el mercado. Su influencia va más allá de la mera creación de riqueza, ya que contribuyen a la transformación de las estructuras económicas y sociales.

En la dinámica económica contemporánea, el emprendimiento se ha convertido en un pilar fundamental del desarrollo empresarial y económico a nivel global. Sin embargo, detrás de cada nueva empresa, cada innovación disruptiva y cada avance económico, yace la figura central del emprendedor. Desde visionarios audaces hasta individuos intrépidos dispuestos a desafiar el statu quo, los emprendedores son agentes de cambio que desempeñan un papel crucial en la creación y expansión de empresas, así como en la generación de empleo y la promoción de la innovación. Schramm (2006), defiende esta posición al recalcar que no puede existir emprendimiento sin el emprendedor como catalizador de la actividad y el progreso económico. Esta perspectiva enfatiza la importancia del emprendedor como el motor detrás de la dinámica y el crecimiento de la economía a nivel mundial.

1.2 Importancia del emprendimiento en la economía actual

El emprendimiento es un factor de gran importancia para la economía y el comercial mundial debido a su capacidad para impulsar la innovación, generar empleo y fomentar la competencia. Alrededor del mundo, los emprendedores introducen nuevas ideas, productos y servicios al mercado, impulsando el crecimiento económico y la diversificación. Además, el emprendimiento fomenta la creación de redes y colaboraciones internacionales, fomentando la comunicación, la transferencia de conocimientos y tecnologías entre países.

Shane (2008) argumenta que el emprendimiento es un motor indiscutible para la generación de empleo, la innovación y el crecimiento económico en todo el mundo. Habla sobre la importancia del emprendedor como innovador del comercio al incluir o actualizar nuevas técnicas o modernización de elementos, servicios o insumos tradicionales para adaptarlos en tiempo real de las necesidades de la sociedad.

En el comercio ecuatoriano la influencia del emprendimiento es significativa. Los emprendimientos son grandes generadores de empleo, la diversificación económica y la innovación en el país. Según el Banco Central del Ecuador (2024), los emprendimientos tienen gran influencia y aporte en el producto interno bruto (PIB) y al desarrollo económico ecuatoriano.

Adicional, los emprendimientos son clave para impulsar la competitividad de las empresas ecuatorianas en el mercado global al fomentar la creación de nuevos productos y servicios, así como al promover la adopción de tecnologías innovadoras. Asimismo, los emprendimientos pueden contribuir a la reducción de la informalidad económica al proporcionar oportunidades de empleo.

El Ecuador es un país con gran porcentaje de emprendimientos, específicamente locales que contribuyen de diversas formas al desarrollo económico y social de las ciudades.

En la ciudad de Riobamba, los emprendimientos generan empleo, proporcionando oportunidades laborales a la población local. Esto ayuda a reducir la tasa de desempleo y a mejorar el nivel de vida de los habitantes de Riobamba.

La innovación y creatividad de los emprendedores permiten el desarrollo económico, tecnológico e incluso social de la ciudad, permitiendo un mayor crecimiento de la ciudad al atraer un mayor flujo de clientes tanto locales como extranjeros.

1.3 Tipos de emprendimientos

Los emprendimientos se pueden clasificar basados en varios criterios, en el presente trabajo se detallan los emprendimientos basados en la innovación tecnológica, oportunidad frente a la necesidad y por el tipo de innovación.

1.3.1 *Emprendimiento basado en la innovación tecnológica*

Este tipo de empresas como su nombre lo indica, son innovadoras, buscan introducir nuevas ideas, productos, servicios o procesos en el mercado. Su característica más notable es la creatividad y la originalidad frente a nuevos problemas o el ingenio para satisfacer necesidades de su mercado de forma creativa, eficiente o más rápida que las soluciones existentes. Estos emprendimientos suelen generar un impacto significativo en su industria o en la sociedad en general.

Los emprendimientos basados en la innovación tecnológica se centran en la creación y ejecución de herramientas tecnológicas novedosas para el mercado. Según Blank (2012), estos emprendimientos se caracterizan por la investigación y el desarrollo de soluciones

tecnológicas que permitan la rápida interacción de productos en el mercado, la validación de estos y la atención centrada en el cliente.

1.3.2 *Emprendimiento por oportunidad frente a la necesidad*

El emprendimiento por oportunidad nace al identificar una necesidad no satisfecha en el mercado que presenta gran potencial de inversión. Por otro lado, el emprendimiento por necesidad se da en aquellos emprendedores que por diversos factores se encuentra en una necesidad de emprender tras un negocio fallido o urgencia económica. En el emprendimiento por oportunidad, el emprendedor es motivado por la ambición de aprovechar una oportunidad, mientras que, en el emprendimiento por necesidad, el impulso viene por la urgencia de recibir ingresos.

Van Gelderen y Thurik (2008), comentan que ambos emprendimientos pueden ser igual de exitosos y aunque las motivaciones de ambos sean diferentes entre sí, el impulso de éxito en el emprendimiento por necesidad es igual de fuerte que en el emprendimiento por oportunidad.

1.3.3 *Emprendimiento por tipo de innovación*

El emprendimiento por innovación busca introducir nuevas ideas, productos, servicios o procesos en el mercado no solo tecnológico sino mercado comercial en general. Este tipo de emprendimiento es fundamental para el avance económico y social, ya que impulsa el progreso, la competitividad y la mejora continua en diversos sectores y mercados.

Christensen (2016), explica este tipo de emprendimiento como el proceso mediante el cual los emprendimientos, pequeños, medianos o grandes buscan transformar o mejorar productos o servicios. El desarrollo de estos emprendimientos puede incurrir en altos costos de desarrollo e implementación, sin embargo, una vez puesto en marcha genera ganancias significativas para el emprendedor.

1.4 Modelos de negocios de emprendimiento

Un modelo de negocio define la estrategia de una empresa para ofrecer productos o servicios únicos al mercado y cómo monetizar esa oferta. La correcta formulación y ejecución de un modelo de negocio puede determinar el éxito o fracaso de un emprendimiento, ya que

influye directamente en la forma en que la empresa interactúa con sus clientes y gestiona sus recursos y capacidades. Osterwalder y Pigneur (2010) definen los modelos de negocios de emprendimientos como la descripción de la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor.

1.4.1 Modelo de suscripción

Estas empresas ofertan productos o servicios a cambio de pagos recurrentes, pueden ser diarios, semanales, pero mayormente mensuales, semestrales y anuales. Esta dinámica permite asegurar un flujo de ingresos constante. Según Kumar (2014), se centra en generar una fidelidad en los clientes, buscando tener una relación a largo plazo con los consumidores.

Kotler y Keller (2016), resaltan la utilidad del modelo en industrias como medios digitales, software y los servicios donde el consumo es constante y básico en el día a día. Por ejemplo, Netflix y Spotify utilizan este modelo al ofrecer únicamente su servicio por un pago o acceso ilimitado a su contenido por una tarifa.

1.4.2 Modelo freemium

En este modelo la empresa ofrece servicios básicos de forma gratuita, pero oferta funciones adicionales o premium por un valor adicional. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), estos negocios crean tráfico en sus servicios básicos mientras que permite tentar al cliente con beneficios exclusivos generar ingresos de un porcentaje de los consumidores.

Pujol (2010), comenta que este modelo facilita a las empresas adaptarse a los requerimientos de los clientes y beneficiarse rápidamente por este servicio.

1.4.3 Modelo de e-commerce

El comercio electrónico tiene su fundamento en la venta de productos o servicios mediante plataformas en línea. Este modelo permite ampliar el mercado de un negocio, reducir costos operativos y ofrecer una experiencia de compra rápida y segura al consumidor final. Laudon y Traver (2020), comentan que este modelo se basa en transacciones electrónicas a cambio de un producto que llegara al cliente físicamente mediante servicios de entrega, dicha negociación se realiza por medios digitales como celular o computadora.

Turban et al. (2018), destacan la gran influencia del mercado en línea y la nueva realidad a la que deben adaptarse las empresas para interactuar con los consumidores, proporcionando herramientas con procesos más automatizados y personalizados que a su vez permitan un análisis estadístico de interés y compra real de los productos o servicios. Este modelo tiene como objetivo la experiencia del cliente, siendo un desafío al no contar con una interacción directa como una tienda física.

1.4.4 Modelo de mercado de dos caras

Con este modelo de trabajo, se beneficia a tres actores. Como primer actor se encuentra el emprendedor quien oferta sus productos o servicios, como segundo actor el comprador que busca cubrir una necesidad y por último el intermediario que normalmente es una plataforma digital. La plataforma brinda soporte a ambos actores principales, asegurando la seriedad y confiabilidad del vendedor y por otra parte confirmando el pago del comprador. Parker, Van Alstyne y Choudary (2016), comentan que este tipo de plataforma permiten un ahorro significativo para emprendedores ya que no incurren en gastos adicionales de promoción y reciben su dinero de manera segura.

Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006), destacan que el éxito de este modelo depende significativamente del tráfico que genere la plataforma y las estrategias que la misma proponga para retener a sus clientes. Por ejemplo, eBay, es una plataforma en línea donde los compradores y vendedores se benefician.

1.4.5 Modelo de franquicia

Con este modelo de negocio, existen dos actores que perciben beneficios. La persona o la empresa que permite el uso de su marca, de su logística, productos y servicios conocido como franquiciador y otra persona que invierte en la marca como franquiciado. En este modelo el franquiciado desembolsa una cantidad acordada de dinero para el uso de la marca, sin embargo, no cubre todos los gastos, este déficit es cubierto por el franquiciador quien por la inversión de su parte y uso de marca también percibirá ingresos de las ventas del establecimiento. Según Justis y Judd (2003), el modelo de franquicia reduce el riesgo de

incluir una nueva marca al mercado, dado que el emprendedor invertirá en una marca reconocida con estrategias de ventas y funcionamiento ya probadas.

Blair y Lafontaine (2005), apunta la importancia de la relación entre ambos actores, ya que de ello depende el éxito del establecimiento. Una franquicia debe cuidar detalles como la atención al cliente para retener a su mercado potencial mientras que por parte de la empresa se debe asegurar los productos o insumos necesarios para el funcionamiento. Claros ejemplos de este modelo son cadenas grandes de farmacias y hoteles.

1.4.6 Modelo de publicidad

El modelo de publicidad genera ingresos a través de la promoción de los productos o servicios de otra empresa. Estos espacios cuentan con alto tráfico de audiencia, se aprovecha este espacio para promocionar publicaciones con la probabilidad que las personas se interesen en el mismo y se genere la venta. Según Shapiro y Varian (1999), el modelo de publicidad se basa en atraer una gran audiencia y monetizarla a través de la venta.

Según Tuten y Solomon (2018), la nueva tendencia en el uso de este espacio cada vez tiene mayor éxito en medios digitales, sin embargo, espacio de publicidad tradicional como diarios impresos y radio aún continúan impactando a la audiencia. Las plataformas digitales como Google y Facebook han perfeccionado este modelo al permitir segmentación para optimizar la inversión de las empresas y llegar a aquellos clientes con un perfil más afable al producto o servicio en cuestión.

1.4.7 Modelo de fabricación y venta directa

En este enfoque las empresas producen sus propios productos y los venden directamente a los consumidores, eliminando intermediarios y reduciendo costos. Este modelo permite a las empresas tener un mayor control sobre la calidad del producto, la marca y la experiencia del cliente. Para Burns (2016), el modelo de fabricación y venta directa es particularmente efectivo para emprendedores que buscan diferenciarse en el mercado mediante la oferta de productos únicos y personalizados.

Los autores Kotler y Armstrong (2018) destacan que este modelo de negocio permite a las empresas responder rápidamente a las demandas del mercado y mantener márgenes

de beneficio más altos al evitar las comisiones y los márgenes de los intermediarios. Además, la venta directa facilita la recopilación de datos del cliente y la retroalimentación, lo que puede ser utilizado para mejorar continuamente el producto y la estrategia de marketing.

1.4.8 Modelo de licencia

Este modelo es muy utilizado en la industria tecnológica. Dos actores interactúan, en primer lugar, se encuentra al licenciante o el propietario intelectual del servicio o la tecnología y por otro lado el licenciario que es la persona que adquiere por un tiempo estimado esta propiedad intelectual a cambio de un valor sea un valor semestral, anual o paquetes personalizados. Estos negocios son muy utilizados en herramientas como el software, la biotecnología, y el entretenimiento. Según Chesbrough (2006), con este modelo, el emprendedor puede monetizar su ingenio y percibir ingresos o formar su industria basado en la propiedad intelectual.

El éxito del modelo de licencia depende de la capacidad del licenciante para proteger su propiedad intelectual y del licenciario para comercializar el producto de manera efectiva así lo explican Gans y Stern (2003). Este modelo también permite a las empresas expandirse rápidamente en nuevos mercados a través de socios locales que tienen el conocimiento y los recursos necesarios para tener éxito en esos mercados.

1.5 Niveles de adopción de digitalización en emprendimientos

Al hablar del nivel de digitalización de un emprendimiento, se trata de evaluar la presencia de tecnología en procesos, operaciones, productos y servicios que cada empresa tiene.

1.5.1 Nivel básico

Autores como Westerman, Bonnet y McAfee (2014) describen este nivel como la etapa inicial en la digitalización, donde los emprendimientos implementan tecnologías básicas para establecer una presencia en línea y mejorar la comunicación interna. Se puede observar varias actividades en este nivel como:

- **Presencia en línea mínima.** Un gran número de emprendedores busca tener una presencia en el mercado digital, mediante una página web intentan presentar su marca

con un sitio en línea sin herramientas o motores de búsqueda que no seducen al cliente. Para (Westerman, Bonnet, y McAfee, 2014), en un mayor porcentaje de emprendedores, incursionan en la digitalización al crear y manejar perfiles en redes sociales. Sin lugar a duda estas herramientas pueden llegar a potenciar el crecimiento de los negocios, si se lo llega a manejar de forma eficiente y constante. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las redes sociales no deberían verse únicamente como mecanismo de publicidad, sino más bien, permite generar una relación entre cliente- empresa como base para una retroalimentación y crecimiento con mejora constante.

- **Correo electrónico.** El correo tradicional se vio opacado por la innovación de esta herramienta, permite una comunicación directa con las personas. El manejo y uso de esta herramienta es de gran importancia para una empresa, generando un canal de comunicación formal entre compradores y proveedores, trabajadores entre si y con gerencias.

- **Ofimática.** La implementación de herramientas de ofimática, como Microsoft Office o Google Workspace, es esencial en esta etapa. Estas herramientas permiten a los empleados realizar tareas administrativas y de gestión de manera más eficiente. Según Laudon y Laudon (2020), el uso de software de ofimática mejora la productividad del personal al proporcionar herramientas para la creación de documentos, hojas de cálculo y presentaciones. Además, facilita la colaboración entre los empleados mediante funcionalidades de almacenamiento y edición en la nube.

Al implementar una presencia en línea mínima, los emprendimientos crean una plataforma digital que les permite ser encontrados por clientes potenciales y competir en el mercado global permitiéndoles una mejor promoción de la marca que no solo aumente la visibilidad, sino que también permita a las empresas interactuar directamente con sus clientes, recibir retroalimentación y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado

1.5.2 Nivel intermedio

En el nivel intermedio de digitalización se encuentran emprendimientos que buscan implementar mejoras en sus actividades diarias, sin embargo, aun no se profesionalizan dichas acciones.

- **E-commerce.** El comercio en línea o e-commerce ha ganado más espacio a partir de la pandemia que vivió el mundo. Este medio de comercio es un aliado indiscutible para emprendedores y compradores al proporcionar sitios seguros para ambas partes. Uno de los principales beneficios de esta herramienta es la oportunidad de expandir su mercado, eliminando la limitación de ciudades de residencia, países e incluso continentes (Bughin et al., 2017).
- **Marketing digital.** El marketing digital se ha convertido en una herramienta básica en todo comercio. El uso de herramientas como SEO, SEM y campañas en redes sociales caracterizan esta herramienta. Este tipo de marketing permite una mayor visibilidad y alcance que publicidad tradicional, el SEO busca atraer un mayor tráfico de clientes potenciales al comercio mejorando la posición y visibilidad de las marcas, el SEM busca atraer a más clientes con una visibilidad más fuerte mediante promoción pagada y las campañas en redes sociales generan un espacio de interacción con el cliente al promover productos y servicios, y construir relaciones duraderas con los clientes potenciales. El uso de marketing digital no solo mejora la presencia en línea, más bien al generar alto tráfico, permite tener una mayor captación de cliente y por ende una mayor probabilidad de venta, a más de seguir en vivo los cambios en el mercado o tendencias de consumo.
- **Software de gestión.** En la implementación de software de gestión, se destacan los sistemas CRM y ERP, herramientas de empresariales que busca agilizar tareas cotidianas (Laudon y Laudon, 2020). Estos sistemas interactúan en áreas específicas de un negocio como ventas, marketing, inventario, finanzas, compras...etc., o pueden llegar a ser tan completos que interactúen entre sí.

Los sistemas CRM brinda una guía para personalizar los servicios de una empresa gracias a la recolección de información que brindan estas herramientas para facilitar su análisis. Mientras que los ERP permite efectividad en procesos administrativos internos de una empresa mejorando la productividad, reduciendo el desperdicio y reduciendo el tiempo de acción.

- **Automatización básica.** La automatización básica son procesos como su nombre lo dice básicos, sin mayor programación profesional que permitan realizar actividades en cierto día o tiempo y ejecutarlas a la hora o día que sea más necesaria, como publicación de publicidades en redes sociales o programación de envío de un correo electrónico (McKinsey y Company, 2018).

En este nivel se sientan las bases para una integración tecnológica más avanzada en el futuro. Al adoptar estas tecnologías, los emprendimientos no solo optimizan sus operaciones actuales, sino que también se preparan para implementar soluciones más complejas y sofisticadas a medida que crecen haciendo a las empresas ser más competitivas en un entorno de mercado cada vez más digitalizado y orientado al cliente.

1.5.3 Nivel avanzado

En este nivel se produce una integración más profunda de la tecnología en los procesos empresariales y en la toma de decisiones basada en datos.

- **Análisis de datos.** Para Porter y Heppelmann (2014), se hace referencia al uso de herramientas avanzadas de analítica que permiten a las organizaciones extraer insights a partir de grandes volúmenes de datos. Mediante esta herramienta a no solo se agrupa o recopila la información, a más de ello también se emplean técnicas estadísticas y algoritmos para identificar el comportamiento y tratamiento de datos. Este tipo de medidas permiten ser más competitivas a las empresas, dado al pronto análisis de datos las empresas pueden corregir las acciones o implementar estrategias que las vuelvan más rentables y más atractivas a las exigencias de los consumidores.

- **Automatización avanzada.** En la automatización avanzada va más allá de procesos sencillo, como en la automatización básica, abarcando la integración de sistemas y la optimización de flujos de trabajo complejos (McAfee y Brynjolfsson, 2017).

Este proceso se centra en identificación y ejecución de las actividades empresariales reduciendo tiempo y recursos humanos facilitando la toma de decisiones y análisis de datos. De igual manera este tipo de acciones no solo beneficia a la empresa en su parte logística,

también tiene un importante aporte en la satisfacción del talento humano dado el alivio en la sobre carga laboral.

- **Ciberseguridad.** Contempla la inserción de herramientas o técnicas direccionadas para la protección de datos y las transacciones en las organizaciones. Actualmente la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad para las grandes y medianas empresas dado a la presencia masiva de hackers. Para Westerman et al. (2014), dentro de las medidas de protección y cuidado de la información se encuentran la encriptación de datos, establecimiento de políticas de acceso y control, soluciones de detección de amenazas y respuesta ante alertas. La protección de datos no solo abarca el cuidado de datos empresariales, sino también información sensible o privada de los clientes de las industrias.

- **Nube.** La nube comprende un espacio en línea destinado para el almacenamiento de información. Según Bughin et al. (2017), el uso estratégico de la nube permite a las organizaciones acceder a datos y brindar una alta capacidad de almacenamiento en cualquier parte del mundo.

Esta herramienta permite a las industrias, incluso a las pequeñas, incursionar en la misma sin necesidad de inversiones significativas, facilitando el análisis de datos, manejo de inteligencia artificial y aprendizaje continuo con una implementación rápida.

1.5.4 Nivel innovador

Este enfoque implica un manejo de herramientas de manera profesional, para dar continuidad y soporte a dichas acciones, las empresas deben incluir en su nómina a profesionales en informática.

- **Inteligencia artificial y aprendizaje automático.** Schwab (2017) fundamenta que el uso de la inteligencia artificial transforma la manera de interacción entre los miembros de una empresa y de las industrias con sus clientes. La IA y el aprendizaje permiten el análisis masivo de grandes volúmenes de información para obtener datos más concretos para una toma de decisiones más efectiva.

Estas herramientas mejoran la experiencia del cliente con una atención más rápida en inquietudes recurrentes, arroja experiencias a incluso proporciona soporte siendo de esta manera una acción diferenciadora.

- **Internet de las cosas.** Para Iansiti y Lakhani (2020), el internet de las cosas es el manejo de dispositivos conectados para recopilar y analizar datos en tiempo real. Este sistema permite a las industrias una visión más global de sus sistemas, facilitando el monitoreo, gestión eficientemente, prever, responder oportunamente a problemas emergentes y optimizar los procesos de producción.

El uso estratégico del internet de las cosas según Iansiti y Lakhani (2020) a más de mejorar la eficiencia operativa, abre nuevas posibilidades de innovación en productos y servicios.

- **Realidad virtual y aumentada.** La realidad virtual y realidad aumentada, según Porter y Heppelmann (2014), ha modificado y mejorado la manera en que las personas interactúan unas con otras.

La integración de la realidad visual en el entorno empresarial ha permitido a algunos negocios desarrollar espacios o herramientas donde el cliente puede interactuar con objetos o servicios de interés. La realidad aumentada lleva una visión simulada hasta la comodidad de los dispositivos electrónicos a los clientes.

A más de generar una experiencia sensorial con actividades innovadoras, esta estrategia establece una conexión más cercana entre el cliente y la marca, creando automáticamente una afabilidad del mercado por la empresa.

1.6 Herramientas de diagnóstico

Existe un gran número y variedad de herramientas utilizadas para analizar a los comercios, sin embargo, todas ellas buscan diagnosticar las empresas para evaluar su nivel de digitalización

1.6.1 Análisis FODA

El análisis FODA, se refiere al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un comercio. Este método es frecuentemente usado por las empresas para

conocer la afección o posibilidades de mejora frente a agentes externos e internos que pueda afectar la productividad.

Según (Humphrey, 2005), este estudio es ideal para conocer las oportunidades de enriquecimiento que la empresa tiene y quizás aun no ha sido explotadas, de la mano que reduce los riesgos que producen las debilidades de la organización y mitigar el impacto de las amenazas.

Para Wheelen y Hunger (2018), esta evaluación facilita la toma de decisiones de manera informada y con mayor organización estratégica, permitiendo a los emprendimientos estar preparados antes los posibles cambios o amenazas en el mercado corporativo.

1.6.2 Análisis PESTEL

Es una herramienta estratégica utilizada para analizar el entorno externo de una organización, tras el estudio de su posición frente a diferentes elementos que pueden afectar el desempeño del emprendimiento como y una variable social, económica, política, ambiental, legal o incluso tecnológica.

Según Johnson, Whittington y Scholes (2017), el análisis PESTEL permite a las organizaciones comprender el contexto más amplio en el que operan. Este estudio contribuye a los negocios a personalizar sus estrategias en base a las exigencias y cambios del mercado.

Para Mullins y Walker (2020), el análisis PESTEL debe ser considerado como un elemento clave en la elaboración de una planificación estratégica, dado que contribuye a las industrias a identificar aquellos factores que pueden afectar el crecimiento o la estabilidad de estos.

Capítulo dos

Metodología

La metodología de una investigación se refiere al conjunto de métodos y técnicas que se utilizan para recolectar, analizar e interpretar datos con el objetivo de responder preguntas de investigación específicas. La metodología tiene como objeto la búsqueda de información para realizar un análisis acerca del nivel de digitalización en el emprendimiento MH Dentales de la ciudad de Riobamba, dicho estudio se obtuvo aplicando diferentes herramientas de investigación y diagnóstico ejecutadas a los principales actores del negocio.

2.1 Diseño de investigación

Según Creswell y Poth (2018), la investigación cualitativa se centra en analizar las circunstancias en las que se desarrollan los fenómenos, con el objetivo de comprender las experiencias, pensamientos y emociones de las personas relacionadas con ellos.

La investigación cualitativa aplicada en MH Dentales, ha permitido entender las necesidades, oportunidades y requerimientos que tiene el emprendimiento para incursionar en la era digital y estudiar su nivel de digitalización. El enfoque cualitativo permitió comprender la dinámica interna del negocio, los desafíos que enfrenta y las estrategias implementadas para superarlos.

2.2 Tipo de investigación

En el trabajo, se aplicó un enfoque descriptivo, cuyo propósito es ofrecer un panorama detallado y preciso de un objeto, en este caso, evaluar el nivel de digitalización del emprendimiento MH Dentales. Este tipo de investigación facilita comprender lo que los actores interpretan y el significado que le dan a sus experiencias. (Yin,2018).

El enfoque facilitó la descripción y análisis de MH Dentales, permitiendo comprender las experiencias y percepciones del emprendedor y de uno de sus trabajadores en torno a la digitalización del negocio. Mediante entrevistas semiestructuradas, se recopiló información valiosa que proporcionó una perspectiva detallada sobre los procesos de digitalización implementados en el emprendimiento.

2.3 Métodos de investigación

Los métodos de investigación son todas aquellas herramientas que se aplican con el objetivo de recoger, analizar e interpretar información. En la indagación desarrollada en MH Dentales se realizó la investigación acorde a los siguientes métodos.

2.3.1 Método Inductivo

El método inductivo es una estrategia de investigación que parte de observaciones específicas para llegar a conclusiones generales. En el contexto de la investigación cualitativa, este método permite construir teorías y generalizaciones a partir de la recopilación y análisis de datos empíricos (Creswell, 2014). El enfoque inductivo es fundamental para explorar fenómenos complejos y profundizar en la comprensión de la experiencia humana. Se utilizan técnicas como entrevistas, grupos focales y observaciones para recolectar datos, los cuales se analizan para identificar patrones y temas emergentes (Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

El método fue aplicado en un inicio en la recopilación de información mediante entrevistas semi-estructuradas con el emprendedor y uno de sus trabajadores, permitiendo detectar modelos y nuevos temas sobre digitalización basados en las vivencias e impresiones propias de cada uno de los participantes. Al analizar los resúmenes de las entrevistas se buscó patrones y repeticiones que permitieron descubrir desafíos, opciones y barreras que atraviesa el emprendimiento al incluir herramientas de digitalización en sus actividades diarias. Con el método aplicado se obtuvo una base de datos cualitativos, que reflejan la realidad del emprendedor en la aplicación de herramientas digitales en el sector comercial en que se ha posicionado su comercio.

2.3.2 Método Deductivo

Para Hernández et al. (2014), el método deductivo comienza con una teoría general que luego se aplica de manera específica para probar su validez, es decir, sigue un enfoque de lo general a lo particular. Las premisas establecidas orientan la investigación y permiten validar o refutar la hipótesis original.

Tras la aplicación del método inductivo, se procedió a aplicar el método deductivo con el objeto de estudiar toda la información proveniente de las entrevistas y compararla con hipótesis y estilos ya fundamentados sobre el nivel digitalización en los emprendimientos. El estudio contribuyó el diagnóstico de las acciones que MH Dentales posee actualmente y la posible incursión de estrategias que mejoren la presencia del emprendimiento en la era digital.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Arias (2016) dice que las técnicas de investigación son procedimientos sistemáticos que se emplean para recolectar datos, mientras que los instrumentos son las herramientas específicas que se utilizan en este proceso. Dentro de la presente investigación en MH Dentales se han desarrollado y aplicado las siguientes técnicas e instrumentos.

2.4.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes son materiales originales que brindan datos directos y sin intermediarios sobre un tema de investigación. Según Tosh (2015), las fuentes primarias incluyen testimonios, reportajes, artefactos, documentos, entre otros, y son fundamentales para la investigación, ya que proporcionan evidencia directa y no interpretada sobre un evento, persona, objeto o un periodo en específico.

Para el desarrollo de la investigación en MH Dentales, se consideró a la entrevista como la herramienta que mejor se adapta a las necesidades del estudio.

- **Entrevista**

La entrevista ofrece información directa y de primera mano sobre las experiencias, opiniones y conocimientos de los entrevistados. Como fuente primaria, permiten obtener datos originales y específicos que no han sido filtrados ni interpretados. Según Kvale y Brinkmann (2015), esta técnica es aplicada mediante una guía con preguntas previamente estructuradas, pero también proporciona flexibilidad para explorar temas de interés que surjan durante la conversación.

Las entrevistas semi-estructuradas son particularmente útiles en investigaciones cualitativas, donde se busca comprender las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los participantes a ciertos fenómenos.

En la investigación se ejecutaron dos entrevistas semi-estructuradas, una al propietario como emprendedor y otra al vendedor de mostrador quien tiene la mayor responsabilidad en el manejo herramientas digitales. Los actores brindaron información competente para realizar el diagnóstico del negocio (ver apéndice A).

2.4.2 Fuentes secundarias

Según Ramírez (2007), las fuentes secundarias son materiales que interpretan, analizan o comentan la información obtenida de fuentes primarias. Estas fuentes se elaboran posteriormente a los eventos o datos originales, ofrecen una segunda capa de análisis o síntesis de la información. Las fuentes secundarias son útiles para obtener una visión crítica y contextualizada de un tema. Las fuentes secundarias reúnen, resumen o analizan datos o información o publicada de fuentes primarias brindando un análisis más crítico y una mejor perspectiva de temas de interés o investigación.

Se realizó la búsqueda y análisis de información proveniente diferentes fuentes bibliográficas que han permitido obtener material de apoyo para elaborar el diagnóstico del análisis del nivel de digitalización del emprendimiento MH Dentales. Dicha información fue desarrollada a detalle en el apartado del marco teórico del trabajo de investigación, donde se tocó temas de gran relevancia como la importancia del emprendimiento en la economía, tipos de emprendimiento, niveles de digitalización y las herramientas de diagnóstico.

2.5 Unidad de análisis

Según Pérez (2019), la unidad de análisis es el componente específico sobre el cual se realizan observaciones y se derivan las conclusiones del estudio. El identificar la unidad de análisis es una parte de gran importancia para el diseño de la investigación, ya que define el objeto de estudio y da una guía para la recolección y el análisis de los datos, facilitando establecer límites claros en el estudio y garantizar la coherencia en todas las etapas de la investigación.

En el presente trabajo de investigación se realizó en base a información de catastro del servicio de rentas internas. La unidad de análisis se focalizó en un emprendimiento que siguió las siguientes directrices:

- Inicio de actividades o presencia comercial de 2 años.
- Sede en Riobamba provincia de Chimborazo, Ecuador.
- El establecimiento cuenta con RUC activo.
- El comercio cuenta con 2 trabajadores.
- Emprendimiento pertenece al sector económico comercial como venta al por

menor de otros materiales y equipos.

2.6 Procesamiento de datos

Los resultados fueron analizados e interpretados para ofrecer una comprensión detallada de los retos y oportunidades que la digitalización presenta para el emprendimiento.

2.6.1 Análisis de entrevistas

La información obtenida de las entrevistas semi-estructuradas (ver apéndice A) fue transcrita para su análisis. Tras completar este primer paso, los datos se organizaron en una tabla de estudio, lo que permitió identificar tanto las experiencias positivas como negativas en el comercio.

La primera entrevista se realizó al propietario del establecimiento, con las impresiones de esta primera entrevista se obtuvo una mirada desde la jefatura sobre las herramientas que se han considerado importantes en el comercio. La segunda entrevista se aplicó a la vendedora de mostrador del establecimiento, la información de la entrevistada brindó la perspectiva del trabajador, las necesidades y sus experiencias. Los datos presentados (ver Tabla 1), brindaron una mejor visión del nivel de digitalización del emprendimiento y su incursión en la era digital.

Tabla 1

Análisis de la entrevista

Sección	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p data-bbox="336 394 352 416">1</p> <p data-bbox="236 456 453 488">Datos generales</p>	<p data-bbox="507 394 715 416">Entrevistado 1</p> <p data-bbox="507 456 986 551">-El propietario cuenta con formación de cuarto nivel.</p> <p data-bbox="507 591 986 752">-Una persona es responsable del control del manejo de redes sociales.</p> <p data-bbox="507 792 986 954">-Todos los trabajadores usan medios tecnológicos para sus actividades diarias.</p> <p data-bbox="507 994 986 1088">-Inclusión de pagos electrónicos: banca móvil y tarjetas de crédito.</p> <p data-bbox="507 1128 986 1357">-El emprendimiento tiene cuentas en redes sociales como instagram, facebook y tik tok con el fin de promoción y gestión de venta.</p> <p data-bbox="507 1397 986 1693">-La empresa cuenta con sistema de gestión empresarial Perseo para facturación, control de inventario, finanzas y control de talento humano en el mismo sistema.</p> <p data-bbox="507 1733 986 1962">-Propietario puede realizar teletrabajo con el sistema Perseo desde su casa o cualquier parte del mundo.</p>	<p data-bbox="1010 394 1217 416">Entrevistado 1</p> <p data-bbox="1010 456 1393 551">-No se realizan ventas internacionales.</p> <p data-bbox="1010 591 1393 622">- No cuenta con página web.</p> <p data-bbox="1010 663 1393 824">-Sistema offline presenta inconvenientes varias veces en la semana.</p> <p data-bbox="1010 864 1393 896">-No cuenta con robotización.</p> <p data-bbox="1010 936 1393 1227">-No cuenta con un sistema de localización de inventario en perchas o geolocalización en ventas fuera del local físico.</p> <p data-bbox="1010 1267 1217 1290">Entrevistado 2</p> <p data-bbox="1010 1330 1393 1626">- No se capacita constantemente al personal en el manejo de oportunidades en las diferentes redes sociales.</p> <p data-bbox="1010 1666 1393 1962">-MH Dentales no cuenta con un sistema que genere confianza en clientes que realizan compras por primera vez y residen fuera</p>

	<p>-El sistema Perseo permite al propietario la elaboración de informes de ventas y productividad con relación a su talento humano o la rotación del catálogo de productos, para la toma de decisiones de manera pronta ante las variaciones o nuevas tendencias en el mercado.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-El sistema con el que el negocio cuenta permite la elaboración automática de catálogo de productos con stock actualizado.</p> <p>-Las redes sociales permiten realizar ventas dentro de la ciudad de Riobamba y también concretar ventas fuera de la ciudad y de la provincia.</p> <p>-El negocio tiene su espacio disponible en plataformas destinadas para venta como mercado libre y facebook market,</p> <p>- La red social que mayor uso tiene el emprendimiento es whatsapp bussiness, siendo la misma la</p>	<p>de la ciudad, ya que temen ser víctimas de estafa.</p>
--	--	---

	principal herramienta para gestión de ventas.	
<p>2</p> <p>Infraestructura y tecnologías digitales</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-El local tiene internet de fibra óptica de excelente velocidad, evitando desconexiones o inestabilidad en la red.</p> <p>-El comercio cuenta con una computadora fija, una impresora, dos dispositivos móviles.</p> <p>-Se manejan herramientas de software como windows, office con el manejo de word y excel, el sistema de gestión Perseo para elaboración de material de marketing, análisis de datos y elaboración de documentos estadísticos</p> <p>-El porcentaje de digitalización con el que cuentan abarca un cargo del 51 al 75% en sus gestiones diarias abarcando principalmente las áreas de contabilidad, ventas, marketing y producción.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-El sistema permite tener inventario a tiempo real al igual que precios.</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-La falta de recursos es un limitante para implementar nuevas y mejores herramientas para conseguir un mayor porcentaje de digitalización.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-Al contar con una computadora, en ocasiones se debe alternar con el dueño y vendedores.</p>

	-Rápida modificación de precios para descuentos especiales.	
3 Adopción de herramientas digitales	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Se considera que las herramientas digitales permiten seguir los nuevos requerimientos de los clientes.}</p> <p>-Renovación de equipos o adopción de nuevas herramientas cada 2-3 años.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-El uso de las nuevas herramientas permite una atención más rápida al cliente en cotizaciones o pedidos, mejorando la experiencia de compra de estos.</p> <p>-El uso de técnicas de marketing digital, permite al negocio llegar a clientes a nivel nacional no solo focaliza sus ventas en Riobamba.</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Las nuevas tecnologías pueden ser costosas limitando la implementación de más y nuevas herramientas.</p> <p>-Los proveedores no siempre están disponibles para capacitar a la empresa.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-No se tiene suficiente soporte por los proveedores o brindan soluciones lentas.</p>
4 Capacitación y competencias digitales	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Los trabajadores cuentan con un alto nivel de manejo de herramientas digitales y software de venta y control de inventario.</p> <p>-Tras un análisis de cumplimiento de objetivos y metas, se puede notar el impacto positivo del uso e</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-No se capacita de manera constante al personal.</p> <p>-Solo se ha recibido una capacitación en temas de manejo de herramientas digitales al personal.</p> <p>Entrevista 2</p>

	<p>implementación de herramientas de digitalización.</p> <p>Entrevista 2</p> <p>-Todos los trabajadores tiene gran conocimiento en manejo de herramientas digitales básicas.</p>	<p>-Poca capacitación en manejo de nuevas prácticas de marketing digital.</p>
<p>5</p> <p>Impacto de la digitalización</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Los servicios y herramientas digitales han mejorado de manera significativa la presencia en línea del negocio permitiendo una mayor captación de clientes y generación de venta.</p> <p>-Las nuevas herramientas han permitido tener un control y balance real de la productividad de los trabajadores en relación con las ventas.</p> <p>-El negocio tiene una mejora en la eficiencia operativa de sus trabajadores con el manejo de tecnologías.</p> <p>-La digitalización de sistemas ha permitido la expansión del negocio de maneca virtual a más puntos del país con un catálogo de productos más amplio que sigue los</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-En la parte comercial aún no se pueda llegar a una digitalización completa dado que se aún se maneja roles de pago de manera física.</p> <p>-Por costos de implementación, no se puede adoptar un software de seguimiento en tiempo real de ventas en vendedores externos a la hora de visitar a los odontólogos.</p>

	<p>requerimientos y tendencias del mercado.</p> <p>-La digitalización ha aportado en el negocio de manera positiva respondiendo a la inversión realizada en su implementación al incrementar las ventas y reducir costos y tiempo en tareas diarias.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-El relacionamiento virtual con el cliente ha mejorado la experiencia de estos al momento de la compra por la pronta capacidad respuesta a los requerimientos, de esta manera la imagen del negocio ha mejorado al igual que la satisfacción de los clientes recurrentes y nuevos.</p>	
<p>6</p> <p>Retos y oportunidades</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Implementación gradual de tecnología.</p> <p>-Reducción de costos operativos.</p> <p>-Innovación en productos y servicios.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-Mejora en la experiencia del cliente.</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-Falta de presupuesto.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-Falta de conocimiento técnico.</p> <p>-Falta de capacitación.</p>
<p>7</p>	<p>Entrevistado 1</p>	<p>Entrevistado 1</p>

<p>Sobre el desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital</p>	<p>-El emprendimiento maneja una tienda en línea básica para atención al cliente.</p> <p>-Se maneja el software Perseo para análisis de datos que permiten una toma de decisiones cada vez más rápidas.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-Elaboración de publicaciones con fin promocional y generación de venta.</p>	<p>-Tienda en línea básica, sin botón de pago para una compra directa del cliente.</p> <p>-Tienda virtual no maneja stock o control de precios en tiempo real.</p> <p>-Marketing digital básico, sin manejo de técnicas de promoción.</p> <p>-Calidad de publicaciones baja.</p> <p>Entrevistado 2</p> <p>-No se cuenta con asesoría para la elaboración de publicaciones, fotografías o videos publicitarios.</p>
<p>8</p> <p>Sobre el aprovechamiento de las oportunidades potenciales de crecimiento sustentado en lo digital</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-El negocio tiene una buena presencia en el mercado digital al tener su imagen constante en herramientas de transacción digitales y publicidad virtual.</p> <p>-Se maneja diariamente correo electrónico, office y redes sociales.</p> <p>Entrevistado 2</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>-En gran medida el emprendimiento cuenta con un modelo sustentado en lo digital, sin embargo, aún falta innovación para llegar 100%.</p>

	-La experiencia que el cliente tiene de su atención a través de canales digitales es buena.	
--	---	--

Nota. Análisis de entrevista sobre el nivel de digitalización en el emprendimiento MH Dentales.

Capítulo tres

Diagnóstico del nivel de digitalización del emprendimiento

3.1. Datos generales de la empresa

MH Dentales es un emprendimiento ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo cuyo propietario es el Od. Marcelo Haro. El negocio abrió sus puertas en febrero del 2022 en un pequeño local. Nace de la necesidad de crear un espacio de compra direccionada a profesionales de la salud específicamente de la rama de la odontología.

El negocio se ubica en las calles Duchicela y princesa Toa en un local más amplio diagonal a la facultad de odontología de la UNACH. El emprendimiento tiene como meta el expandirse a nivel nacional para abarcar a profesionales de todas las provincias del país con una amplia variedad de insumos y marcas a un costo asequible con una atención de primera.

3.1.1 Filosofía empresarial

La empresa se fundamenta en un compromiso integral con calidad, innovación y responsabilidad social, buscando ser un referente en el sector odontológico. Su principal objetivo es el fortalecimiento de la odontología aportando productos y servicios de la más alta calidad, asegurando a los profesionales de esta rama, una atención ética, personalizada y centrada en el cliente.

- **Misión**

Ser el proveedor más confiable de insumos y productos odontológicos en Riobamba y Ecuador, ofreciendo productos de la más alta calidad para profesionales y estudiantes de odontología, con un enfoque orientado hacia la atención personalizada y garantizar una experiencia excepcional al cliente.

- **Visión**

Para el año 2030, MH Dentales se consolidará como líder en la provincia de Chimborazo en la distribución de productos odontológicos, siendo reconocida por su compromiso con la innovación y la calidad, y expandiendo su presencia a nivel nacional en la venta de productos dentales.

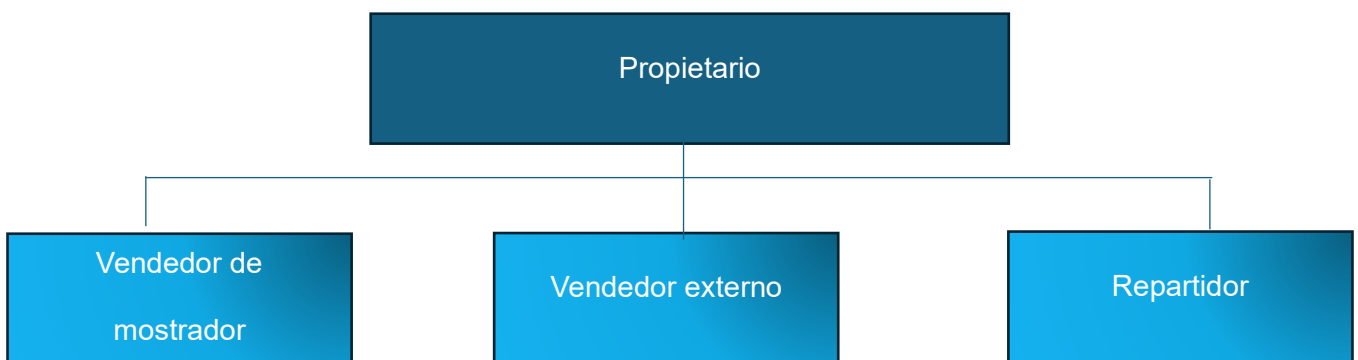
- **Valores**
 - **Calidad:** comprometidos con ofertar productos de excelencia de alta calidad, asegurando cumplir con los más altos estándares del sector y exigencias de los profesionales.
 - **Innovación:** búsqueda constante de nuevas tecnologías, productos y servicios para los clientes.
 - **Integridad:** servicio basado en la ética y la transparencia en transacciones, asegurando así la confianza y satisfacción de sus clientes.
 - **Orientación al cliente:** escucha y atención activa a las necesidades de los clientes para brindar soluciones personalizadas y eficaces.

3.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está diseñada para garantizar un funcionamiento eficiente y un enfoque centrado en el cliente. Tomando información de la empresa se detalla en el siguiente diagrama matricial la estructura de la empresa.

Figura 1

Organigrama MH Dentales



Nota. Organigrama.

En la figura 1 se describe la estructura del emprendimiento, la misma que se encuentra bajo la dirección del propietario en apoyo del vendedor externo, vendedor de mostrador y repartidor, cuyas funciones se describen rápidamente a continuación:

- **Propietario:** responsable de la dirección del establecimiento, encargado de la toma de decisiones, responsable de compra de inventario, supervisión de las transacciones y talento humano.

- **Vendedor externo:** encargado de captar nuevos clientes, planificación de ruta de visita diaria, mantener y fomentar relaciones comerciales, representar a la empresa fuera de las instalaciones, generar venta, encargado de cobro fuera del establecimiento y servicio post venta.
- **Vendedor de mostrador:** atención a los clientes en el punto de venta, envío de promociones a clientes, generación de venta, facturación, gestión de cobros, control de inventario, soporte técnico y servicio post venta.
- **Repartidor:** encargado de la recepción de pedidos confirmados de pago, encargado del despacho del pedido, realiza entregas físicas dentro de la ciudad, elaboración de guías para envío fuera de la ciudad y seguimiento del pedido despachado hasta la recepción.

3.1.3 *Análisis del emprendimiento*

El emprendimiento ha logrado integrar herramientas digitales que le permiten mantener una presencia activa en redes sociales y plataformas de venta en línea. MH Dentales emplea sistemas para la gestión de facturación, inventarios y recursos humanos, lo que facilita la toma de decisiones y mejora de la eficiencia operativa. Esto ha permitido la expansión del negocio hacia diversas ciudades del país, reflejando un impacto positivo en las ventas y una disminución de los costos operativos. No obstante, enfrenta varios desafíos, como la ausencia de una tienda en línea completa con opciones de pago y control de inventario en tiempo real, además de dificultades para implementar tecnologías avanzadas debido a un presupuesto limitado. La capacitación del personal también es un área crítica, ya que no cuentan con formación continua en marketing digital, lo que limita el potencial de sus campañas promocionales y afecta la calidad de sus publicaciones. En conjunto, estas áreas representan oportunidades claves para alcanzar una estrategia digital más innovadora y robusta, que permita aprovechar al máximo las ventajas de un modelo completamente digital.

3.1.4 Características del emprendimiento

3.1.4.1. Mercado.

- Geográfico

El mercado objeto del emprendimiento abarca todo el territorio ecuatoriano comprendiendo todas sus regiones: costa, sierra, oriente e insular. La cifra más reciente sobre el número de odontólogos en Ecuador data de 2020, cuando se contabilizaban aproximadamente 11,971 odontólogos en el país, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC,2020). A más de los profesionales en pleno ejercicio de la profesión, se suman los estudiantes de la carrera en las diferentes universidades tanto públicas como privadas del país. Las zonas con mayor presencia de profesionales en pleno ejercicio son las provincias de Pichincha, Tungurahua, Guayas, Manabí y Azuay, la cantidad de odontólogos varía de una ciudad a otra en base a la demanda demográfica de su población. El principal mercado del emprendimiento es Riobamba cuyo foco principal de clientes son los profesionales de la ciudad y los más de quinientos estudiantes que actualmente alberga la facultad de odontología de la Universidad Nacional de Chimborazo.

- Demográfico

El segmento de interés para el comercio son profesionales, estudiantes de la carrera de odontología y post grado comprendidos en un rango de 18 a 65 años. En su mayoría en esta rama de la salud la comprenden un 60% mujeres y un 40% hombres. La especialidad con mayor presencia es la odontología general donde la rotación de productos para profilaxis y restauraciones se realiza a diario. La segunda especialidad con más venta en el emprendimiento es la ortodoncia, seguida por endodoncia y cirugía. Los principales compradores son los profesionales de la odontología general, quienes realizan compras diarias para sus clínicas, seguidos por los estudiantes de odontología y los posgraduados.

- Psicográfico

El perfil del consumidor es una persona muy profesional que busca una constante actualización de conocimientos. Los clientes se interesan por productos de buena calidad,

innovadores y que sean asequible. Uno de los puntos más importantes es brindar un servicio personalizado que atienda su requerimiento.

- **Conductual**

Los clientes de interés buscan en su gran mayoría productos de buena calidad a costos más asequibles que las marcas más prestigiosas. Esta realidad se presenta en la ciudad de Riobamba donde la inversión se da en concordancia a la capacidad de pago de los clientes finales que son los pacientes en el consultorio. Los productos con mayor rotación son de la línea anestésica utilizados en todo tipo de tratamientos y rango de edad de pacientes, seguidos por los materiales de bioseguridad y protección de profesional y del paciente. En temas de marca los clientes buscan que la inversión realizada brinde el mayor rendimiento posible tanto en equipos como en insumos, es importante que al momento de la venta el equipo cuente con garantía y asesoramiento del vendedor para el correcto uso del equipo permitiendo formar lazos de relacionamiento para una mayor fidelización o preferencia por parte del profesional.

3.1.4.2. Oferta de productos y servicios. La empresa cuenta con un amplio catálogo de más de 500 ítems en sus instalaciones, insumos y equipos de interés en la rama de la odontología como instrumental quirúrgico, material de restauración en varias marcas, equipos de bioseguridad descartables y reutilizables, equipos de esterilización y desinfección, equipos quirúrgicos y piezas de operatoria como piezas de mano rotatorias de alta y baja velocidad. Entre algunos productos dentro del catálogo se pueden encontrar:

Tabla 2

Descripción de productos

Descripción	Precio
Kit blanqueamiento dental 38 potencia blanco	52.30
3m clinpro varnish flúor sachet sabor menta + aplicador	3.75
Abre boca metal grande Morelli	11.00

Abre boca metal pequeño Morelli	11.00
Ácido fosfórico 35 potencia attacco	2.30
Acido kerr jeringa/3ml	13.35
Acrílico liquido rápido grande	3.50
Agujas cortas 30g nop 0.3x21mm x 100	5.55
Agujas largas 27g nop 0.4x30mm x 100	5.55
Agujas x-corta 30g nop 0.3x12mm x	5.55
Biodentine capsula	22.00
Bonzyme detergente enzimático 90ml	7.70
Bonzyme detergente enzimático galón	66.00
Caja guantes nitrilo celeste large x100	4.65
Caja guantes nitrilo celeste medium sp gloves x100	4.65
Caja guantes nitrilo celeste small sp gloves x100	5.50
Cemento allcem veneer + try-in e- bleach	66.75
Cemento dual allcem a1 c/ ptas	29.00
Cemento dual allcem a2 c/ ptas	29.00
Crilene #62 x tarro 500 gr veracril	18.50
Crilene #65 x tarro 500 gr veracril	18.50
Discos pulido snap shofu	5.00
Dispensador de algodón	3.10
Dosificadores hydrocolor 5 - hidrogum 5 morado	4.95
Elástico ligadura en módulos rosa bebe	8.00
Elástico ligadura en módulos uva cristal Morelli	8.00
Kit pulido acrílico sdt 8u	15.65
Kit retractor de mejillas spark x2	22.60
Kit tubos #6 x200	48.00
Lamina acetato blando .040	1.55

Lamina acetato rígido .040 splint	1.30
Lamina acetato rígido .060 splint	1.30
Lampara de alcohol vidrio	2.60
Lampara de fotocurado i led ii - black woodpecker	225.00
Lampara de fotocurado iled plus	180.00
Lampara de fotocurado led b woodpecker	107.00
Lampara de fotocurado o-start woodpecker	470.00
Lampara led ledex wl-070	65.00

Nota. Catálogo del emprendimiento: principales productos de rotación.

3.1.4.3. Modelo de negocio. Luego de realizar el análisis dentro de la empresa e identificar el modelo de negocios en el cual se enfoca el trabajo, se presenta el lienzo que detalla la estructura operativa y estratégica actual del emprendimiento.

Tabla 3

Modelo Canvas MH Dentales

1. Propuesta de valor	2. Segmentos de clientes	3. Relación con los clientes	4. Canales de comunicación	5. Actividades clave
-MH Dentales se posiciona como el único proveedor en la ciudad que ofrece insumos y equipos odontológicos importados directamente, asegurando calidad, variedad y	-Odontólogos generales. Profesionales que buscan equipos e insumos confiables y accesibles para consultas diarias.	-Se realiza seguimiento pre y post venta con asesoramiento técnico. -Recorridos en el establecimiento para conocer	-Manejo de facebook e instagram para promociones, noticias y comunicación visual, whatsapp business para atención rápida y personalizada.	-Seguimiento pre y post venta para garantizar satisfacción del cliente. - Organización de descuentos y

<p>precios competitivos.</p> <p>-Variedad de casas comerciales para atender las preferencias de los clientes.</p> <p>- Adopción de botones de pago en línea, permitiendo el consumo en diferentes puntos del país.</p> <p>-Atención basada en las necesidades de los clientes brindado una atención diferenciada,</p>	<p>-Especialistas como ortodoncistas, periodoncistas y otros especialistas que requieren productos de nicho.</p> <p>-Estudiantes de odontología, jóvenes en formación que necesitan herramientas y equipos básicos para sus prácticas académicas.</p>	<p>mejor los productos y sus características.</p> <p>- En fechas importantes (cumpleaños, día del odontólogo) se entregan obsequios como dulces o comida para fortalecer la relación con los clientes más destacados.</p> <p>- Canales digitales abiertos para</p>	<p>-Se realizan llamadas telefónicas para consultas detalladas o emergencias.</p> <p>- En la tienda, donde los clientes pueden explorar directamente los productos.</p>	<p>promociones mensuales.</p> <p>- Presencia activa en fechas relevantes para el sector odontológico.</p> <p>- Gestión de campañas en redes sociales y marketing digital.</p>
<p>diferenciada, -Atención diferenciada, se realizan recorridos en la tienda física para mostrar la</p>	<p>6.Recursos clave</p> <p>-Personal capacitado en atención al cliente y manejo técnico de los productos.</p>	<p>consultas rápidas y efectivas.</p>	<p>7.Aliados</p> <p>Clave</p> <p>-Proveedores nacionales: Neotec, Prodentec, Videntalmed, entre otros.</p>	

<p>variedad de productos.</p>	<p>-Gestión de redes sociales, botones de pago en línea y marketing digital.</p> <p>- Alianzas con proveedores nacionales e internacionales para garantizar disponibilidad de productos de calidad.</p> <p>-Local físico bien equipado para almacenamiento y exposición de los productos.</p>		<p>-Proveedores internacionales: Relaciones con fabricantes de China y Pakistán para importar productos competitivos en precio y calidad.</p> <p>-Servicios logísticos: Empresas de transporte para asegurar la distribución a nivel nacional como Servientrega y transportes interprovinciales e intercantones.</p>	
<p>8. Fuentes de ingreso</p> <p>-Ingresos provenientes de la comercialización de equipos e insumos odontológicos.</p>		<p>9. Estructura de los gastos</p> <p>-Costos fijos: alquiler del local, nómina del personal y servicios básicos (luz, agua, internet).</p>		

-Utilización de las ganancias para ampliar el inventario y mejorar los servicios. - Potencial desarrollo de servicios complementarios como capacitaciones o mantenimiento técnico de equipos	-Costos variables: Detalles y obsequios para clientes en fechas especiales. Publicidad y campañas digitales. -Inversiones: Compra de stock e importaciones, mejora del local físico. Actualización de plataformas digitales y marketing.
---	---

Nota. Modelo de negocio canvas en el emprendimiento MH Dentales.

3.1.4.4. Capacidad tecnológica. La empresa dentro de su cadena de valor maneja herramientas tecnológicas que potencian sus actividades, por lo cual se han identificado algunos puntos clave en esta inserción a la digitalización detallados en la siguiente tabla.

Tabla 4

Herramientas tecnológicas

Presente	Futuro
Correo electrónico general	Correo electrónico corporativo con extensión para cada uno de los trabajadores
Pago con tarjeta de crédito local físico	Inversión en pay pal o datalink
Redes sociales: facebook, instagram y tik tok	Mayor presencia y manejo en redes sociales: facebook, instagram y tik tok
Sistema de gestión empresarial Perseo para venta, cartera y control de inventario	Sistema de gestión empresarial Perseo para venta, cartera y control de inventario
Whatsapp business para atención al cliente	Whatsapp business con chatbot para atención a consultas frecuentes y asesoramiento personalizado.

Facebook marketplace	Facebook marketplace uso con mayor frecuencia y publicidad
Internet de fibra óptica	Internet de fibra óptica
Office	Traslado a la nube con drive empresarial
Computadora de escritorio	Renovación de equipo.
Dispositivos móviles celular y ipad	Renovación de teléfonos celulares
Técnicas de marketing digital	Técnicas de marketing digital

Nota: Herramientas digitales.

3.1.4.5. Recursos humanos y estructura financiera.

3.1.4.5.1. Recursos Humanos.

- **Nómina**

- **Propietario:** toma de decisiones estratégicas, gestión financiera, manejo del talento humano, manejo de cartera, supervisión general del negocio, selección de productos, acuerdos con proveedores y planificación de crecimiento.

- **Vendedor de mostrador:** atención en el punto de venta, control de inventario, gestión de pagos y facturación, manejo de publicaciones y redes sociales, mantenimiento de áreas de exposición de los productos.

- **Vendedor externo:** visitas a clientes potenciales y actuales, promoción de productos y servicios, toma de pedidos y facturación, seguimiento de ventas y seguimiento post venta.

- **Repartidor:** entrega de productos a domicilio, elaboración de guía de entrega interprovinciales e intercantonales y coordinación de tiempos de entrega.

- **Perfil de los trabajadores**

- **Propietario:** debe tener habilidades estratégicas y de liderazgo para dirigir y supervisar todas las áreas del negocio.

Formación: experiencia en atención al cliente y ventas; conocimientos básicos del producto (insumos y equipos).

Habilidades: comunicación efectiva y persuasión, capacidad para resolver dudas y manejar objeciones, organización y manejo de inventario básico.

Actitudes: amabilidad y paciencia, orientación al cliente y servicio, puntualidad y responsabilidad.

- **Vendedor de mostrador:** imagen del establecimiento en el punto de venta, responsable de asesorar, atender a los clientes, generar venta, control de pagos e inventario.

Formación: carreras afines a atención al clientes o administración de empresas.

Habilidades: manejo de redes sociales, conocimiento básico en edición de fotos, gestión de ventas y manejo de dispositivos electrónicos.

Actitudes: amabilidad, responsabilidad, paciencia, creatividad, orientación al cliente y puntualidad.

- **Vendedor externo:** responsable de captar nuevos clientes, visita a clientes, promocionar el catálogo de productos y generar ventas.

Formación: carreras afines a atención al clientes o administración de empresas.

Habilidades: negociación, manejo de herramientas digitales, visita a clientes, planificación de rutas y manejo de CRM.

Actitudes: amabilidad, responsabilidad, paciencia, creatividad, orientación al cliente y puntualidad.

- **Repartidor:** encargado de despacho de pedidos dentro y fuera de la ciudad en tiempos establecidos.

Formación: licencia de conducción y bachillerato

Habilidades: manejo de dispositivos electrónicos, cuidado en manejo de equipos frágiles, conocimiento en empaquetado correcto.

Actitudes: responsable, amable con el cliente, educado al conducir, ético y paciente.

- **Selección**

Para seleccionar al talento humano del establecimiento el propietario realiza la publicación en portales digitales para la recepción de hojas de vida. Tras el primer filtro se escoge a los perfiles más afines a la necesidad del negocio y del puesto. Se convoca a una

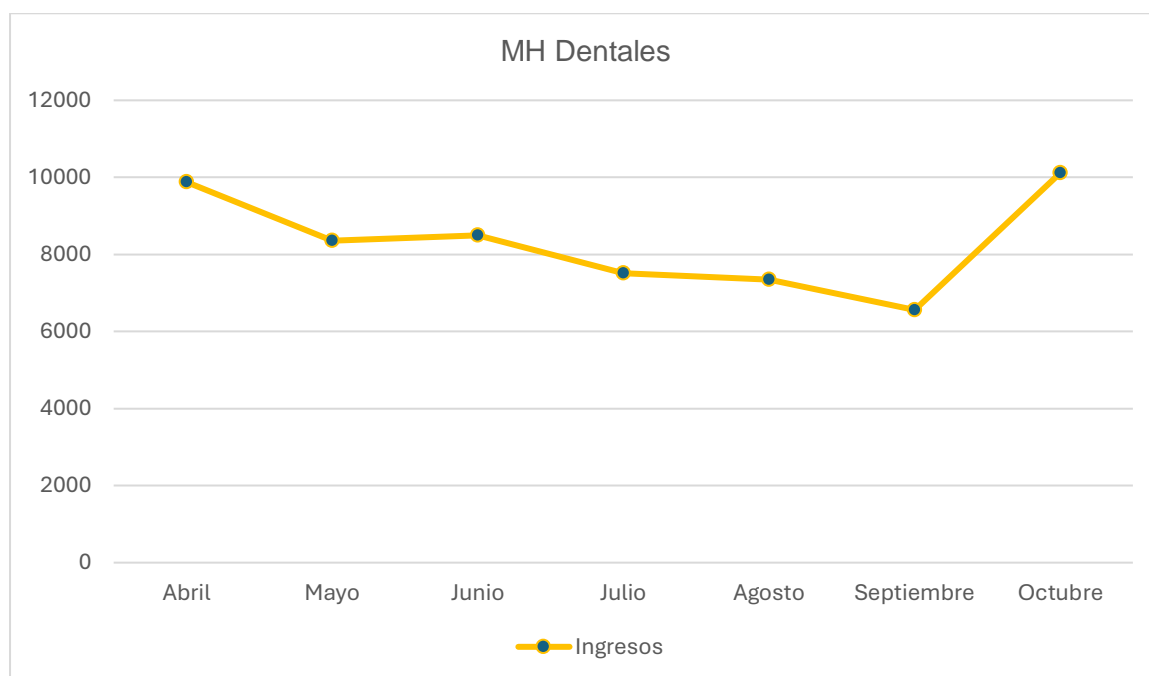
entrevista con el propietario a las hojas d vida seleccionada para un segundo filtro para finalmente tener una simulación de venta con los candidatos más aptos para la labor entre quienes se escoge al postulante con mayor capacidad.

3.1.4.5.2. Estructura financiera. Este análisis proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas, evaluar la viabilidad del negocio y atraer posibles inversores. Acorde al análisis de la información recolectada por las entrevistas se puede detallar la siguiente información sobre los egresos e ingresos del negocio.

- **Ingresos.** El establecimiento migro a un nuevo sistema contable en el mes de abril, en base a los reportes de dicha herramienta se ha podido obtener los siguientes datos.

Figura 2

Flujo de ingresos



Nota. Flujo de ingresos.

En el mes de abril el negocio presenta ingresos en su nuevo sistema con facturación electrónica por \$9,877.45, en mayo presentan un decrecimiento por \$8,354.58, seguido por una pequeña recuperación a junio a 8,499.26 , sin embargo en julio el mercado se contrae repercutiendo en los ingresos del establecimiento cerrando el mes en una venta de \$7,505.83 seguido por un mes de \$7,339.38 para continuar con una caída agravada por la realidad

nacional en \$6,558.07 siendo el mes más bajo en todo el año. Las estrategias implementadas por el negocio permiten una pronta recuperación a \$10,110.29 en el mes de octubre. El global de la venta de estos últimos meses generan como ingresos \$38.689,23 sin impuestos, con una utilidad real de la venta de \$16.036,86.

- **Egresos**

Los egresos de un negocio representan los gastos necesarios para su operación, incluyendo costos fijos, variables e inversiones. Para el análisis y control de estos egresos es fundamental para mantener la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera del emprendimiento. A continuación, se detallan los rubros aproximados que el emprendimiento ha considerado para su funcionamiento.

Tabla 5

Costos fijos

Salario vendedor mostrador	\$460
Salario vendedor externo	\$460
Salario repartidor	\$230
Alquiler local físico	\$300
Luz	\$17
Agua	\$12
Internet	\$28
Insumos de limpieza	\$10
Papelería y materiales de oficina	\$10
Material para despacho de productos	\$20
Plan celular vendedor externo	\$20
Gasolina vendedora externo	\$50

Nota. Costos fijos.

Tabla 6*Costos variables*

Comisiones vendedor mostrador	1% del total de facturación cuando cumple meta de venta
Comisiones vendedor externo	2% del total de facturación cuando cumple meta de venta
Publicidad	\$10-\$50
Envíos nacionales	\$5-\$10 al día
Detalles navidad	\$10 para clientes más rentables

Nota. Costos variables.

Tabla 7*Inversiones*

Compra de stock proveedores nacionales	\$3000-\$6000 promedio acorde a temporada.
Importaciones	\$5000 dos veces al año

Nota. Inversiones.

3.2. Estrategias para la digitalización del emprendimiento.

Al analizar el emprendimiento y la realidad de este, se elabora la siguiente tabla de estrategias, las mismas que ha sido diseñadas para mejorar la digitalización. Este enfoque permite una asignación clara de roles y una planificación efectiva de los elementos requeridos, asegurando que cada acción contribuya al crecimiento y modernización del negocio.

Tabla 8

Estrategias para digitalización

Objetivo	Estrategia	Acciones	Actores	Tiempo
Mejorar la presencia digital del negocio	Creación y optimización de una página web profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar diseñador web o agencia especializada. - Configurar hosting y dominio. - Implementar diseño profesional con áreas clave. 	Propietario, diseñador web o agencia	Anual
Facilitar el contacto con los clientes	Creación de espacios de contacto con el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Activar un chat en tiempo real. - Implementar formulario de consultas 	Propietario	Mensual
Ampliar las opciones de pago	Integración de paypal y otros métodos de pago seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Crear cuenta empresarial en paypal. - Asesorarse técnicamente para integración. - Configurar 	Propietario	Anual

		plataformas de pago seguras.		
Mejorar habilidades digitales del personal	Capacitación en digitalización para el personal	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar capacitadores externos. - Elaborar material educativo. - Programar talleres en espacios adecuados. 	Propietario	Semestral
Incrementar la visibilidad y ventas	Implementación de marketing digital profesionalizado	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar diseñador gráfico o usar herramientas de diseño. - Crear campañas en redes sociales. - Usar cámara para contenido visual. 	Propietario, vendedor de mostrador	Mensual o por campaña
Optimizar procesos internos	Automatizar procesos digitales	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar funcionalidades del sistema Perseo. 	Propietario	Trimestral

		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar software de geolocalización. - Capacitar al personal en su uso. 		
Fidelizar clientes externos	Generar confianza en clientes fuera de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar reseñas positivas. - Asegurar un canal de comunicación directa y eficaz. 	Vendedor Externo, Vendedor de mostrador	Mensual
Medir y optimizar el desempeño del equipo de trabajo	Análisis continuo de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Configurar herramientas como google analytics. - Analizar métricas periódicamente. - Ajustar estrategias según resultados. 	Propietario	Mensual
Informar novedades inventario clientes	Mantener informados a los clientes sobre inventario	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y actualizar base de datos de clientes por 	Vendedor de mostrador, Vendedor externo	Semanal o según llegada de stock

		especialidad. - Enviar correos o mensajes en redes sociales sobre nuevos productos.		
--	--	--	--	--

Nota. Estrategias para digitalización del emprendimiento.

Las herramientas planteadas permitirán un mayor crecimiento del emprendimiento, favoreciendo los ingresos de este y la presencia en línea.

Conclusiones

Tras el desarrollo de la presente investigación se pueden presentar las siguientes conclusiones.

Se concluye que la digitalización es un proceso indispensable para el desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos. A través de la revisión conceptual, se identificó que la adopción de tecnologías digitales permite a las empresas mejorar su competitividad, eficiencia operativa y capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

El emprendimiento cuenta con un nivel básico de digitalización con el manejo de herramientas para la administración del establecimiento y la comunicación con los clientes como correo electrónico, redes sociales y chat de comunicación con whatsapp. Sin embargo, hay varias oportunidades de mejora que permitirán optimizar procesos mejorando la eficiencia operativa del emprendimiento y mejorando su presencia en el mercado.

Se desarrollaron estrategias enfocadas en mejorar la presencia digital de MH Dentales. Estas incluyen la implementación de un sistema de gestión que permita la integración entre departamentos, el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico y el uso de redes sociales para marketing digital de manera profesional. Estas propuestas son viables y alineadas con los objetivos del emprendimiento, ofreciendo un camino claro hacia la modernización y el crecimiento sostenible.

La empresa cuenta con un posicionamiento local, sin embargo, busca generar una expansión más amplia a nivel nacional a través de la digitalización de sus procesos y la presencia de estrategias de comunicación y promoción digital de sus productos y servicios.

Recomendaciones

Tras el desarrollo del trabajo de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones.

Capacitar de manera continua al personal sobre el manejo de herramientas digitales, sistemas de CRM y sistemas operativos para reducir errores operativos. Adicional, capacitar al personal encargado de la promoción de los productos sobre estrategias de marketing digital de manos de profesionales expertos en el tema.

Potenciar las redes sociales del emprendimiento con una presencia más activa con posteo diariamente. Crear una página web en línea para una mejor promoción del catálogo de los servicios y permita la compra de productos mediante canales de pagos electrónicos con una actualización en tiempo real de inventario.

Implementar métricas de control para calcular el impacto de las estrategias digitales en el emprendimiento, utilizando herramientas como SEO el tráfico alcanzado, SIM el impacto obtenido y Google Trends para nuevas tendencias. En base a los resultados permitirá un análisis constante para el ajuste de acciones en tiempo real.

Ampliar la participación en los procesos de contratación pública como proveedor en instituciones como distritos de salud, seguro social, seguro campesino, gobiernos autónomos descentralizados y otros oferentes públicos con necesidades alineadas al catálogo de productos o servicios ofrecidos. Para ello, se priorizará el registro en las plataformas del SERCOP, como ínfima cuantía y subasta inversa, cumpliendo con los requisitos técnicos y administrativos necesarios.

Elaboración de un catálogo actualizado constantemente con precios especiales para clínicas y hospitales. Implementar un sistema contable que permita brindar y controlar un crédito directo a las clínicas y hospitales,

Estas recomendaciones permitirán el crecimiento del emprendimiento y lo impulsarán al cumplimiento de sus objetivos y visión.

Referencias

- Arias, F. . (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. . Episteme.
- Audretsch. (2012). Entrepreneurship research. *Management Decision*.
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Informacion estadistica mensual NO. 2066 - ABRIL 2024*.
- Blair, R. D., y Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blank. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Editorial. K & S Ranch.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... y Trench, M. (2014). *Digital McKinsey: Insights on how to navigate the digital age*. . McKinsey & Company.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business (4th ed.)*. . Palgrave Macmillan.
- Chesbrough, H. . (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Massachusetts Hall: Harvard Business School Press.
- Christensen. (2016). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Company, M. y. (2018). *The next-generation operating model for the digital world*. McKinsey y Company.
- Creswell, J. y Poth, C. (2018). . *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. . SAGE Publications.
- Creswell, J. y. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. . SAGE Publications.
- Eisenmann, T., Parker, G., y Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for two-sided markets*. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Gans, J. S. (2003). *The product market and the market for "ideas": Commercialization strategies for technology entrepreneurs*. .
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.

- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Association Newsletter.
- Iansiti, M., y Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Harvard Business Review Press.
- Johnson, G. W. (2017). *Exploring strategy: Text and cases (11th ed.)*. Pearson.
- Justis, R. T., y Judd, R. J. (2003). *Franchising: An entrepreneurial approach*. Thomson South-Western. Universidad Estatal de Pensilvania.
- Keller, K. y. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
- Kotler, P. y. (2018). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson.
- Kumar. (2014). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.
- Kvale, S. y Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.)*. . Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Education Limited.
- Laudon, K. C., y Traver, C. G. (202). *E-commerce 2020: Business, technology and society (16th ed.)*. Pearson.
- McAfee, A., y Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Miles, M. ., (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mullins, J. W., y Walker, O. C. (2020). *Marketing management: A strategic decision-making approach (10th ed.)*. . McGraw-Hill Education.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W., y Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company.
- Pigneur y Osterwalder . (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. Amsterdam: Self Published.

- Porter, M. E., y Heppelmann, J. E. (2014). *How smart, connected products are transforming competition*. . Harvard Business Review.
- Pujol. (2010). *Freemium: Attributes of an emerging business model*. Springer.
- Ramírez, R. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Mexico: Editorial Trillas.
- Ries. (2011). *he Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York.
- Sarasvathy. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Charlottesville.
- Schramm. (2006). *The Entrepreneurial Imperative: How America's Economic Miracle Will Reshape The World (And Change Your Life)*. Exeter, Reino Unido: Harper Business.
- Schumpeter. (2008). *Capitalism, socialism, and democracy*. HarperCollins.
- Schwab, K. . (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Shane. (2008). *The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live*. New Haven: Yale University Press.
- Shapiro, C., y Varian, H. R. (s.f.).
- Smith, R. (2011). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. Routledge.
- Tapscott, D., y Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
- Tosh, J. . (2015). *The pursuit of history: Aims, methods, and new directions in the study of modern history (6th ed.)*. . Londres: Routledge.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., y Turban, D. C. (2028). *Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective (9th ed.)*. Springer.
- Tuten, T. L., y Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Van Gelderen y Thurik. (2008). *Determinants of Entrepreneurial Engagement Levels in Europe and the Us*.
- Wheelen, T. L. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (15th ed.)*. Pearson.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. .
Thousand Oaks, CA: Sage.

Apéndice

Apéndice A. Encuesta

Entrevista para el Emprendedor/Empleado

Objetivo de la investigación

Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio emprendimiento xyz de la ciudad xyz, año 2024

Entrevista Semi-Estructurada

Sección 1: Datos Generales

Nombre del entrevistado:

Cargo en la empresa:

Nombre del emprendimiento:

Año de fundación del emprendimiento:

1. Número de empleados del emprendimiento:

x empleados _

2. Sector:

Comercial () Manufactura () Servicios () Artesanía () Tecnología ()

3. ¿Considera al emprendimiento como un emprendimiento familiar? (es decir, una o varias personas de una misma familia son los principales propietarios del emprendimiento)

- Si ()

- No ()

4. ¿Cuál es el género del director general/gerente?

- Mujer ()

- Hombre ()

5. ¿Dispone de estudios universitarios el director general/gerente?

- Si ()

- No ()

6. ¿Realizan ventas internacionales?

- Si ()

- No ()

7. ¿Qué porcentaje aproximado de los empleados de su emprendimiento utilizan tecnología como programas de computación específicos para hacer alguna tarea, redes sociales, o plataformas de venta para realizar sus funciones?

8. ¿Tiene un responsable interno de manejar la tecnología y o redes sociales en su emprendimiento?

- Si ()

- No () Porque.....

9. De la siguiente lista, por favor dígame si en su emprendimiento usa o cuenta con:

La banca digital incluye cualquier forma de transacción bancaria realizada a través de internet, como pagos, cobros, transferencias, etc. ¿Utiliza banca digital (electrónica) para realizar transacciones de su negocio (cobros, pagos)?

Una página web propia: puede ayudar a promover su negocio, vender productos o servicios en línea, y comunicarse con clientes. ¿Su negocio cuenta con una página web propia?

Los sistemas integrados de gestión empresarial (ERPs) que abarcan varias áreas del negocio como finanzas, recursos humanos, ventas, etc., en una sola plataforma. ¿Utiliza ERPs (sistemas integrados de gestión) que incluyan varias áreas de su emprendimiento?

¿Se realiza teletrabajo por parte de algún o algunos empleados o directivos en su negocio? El teletrabajo implica que empleados o directivos trabajen desde ubicaciones fuera de la oficina, utilizando tecnologías digitales

El uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok, WhastApp con fines comerciales incluye publicar anuncios, promocionar productos/servicios, interactuar con clientes, etc. ¿Utiliza redes sociales con fines comerciales y/o publicitarios?

El Big Data se refiere al análisis y gestión de grandes volúmenes de datos, con herramientas informáticas, para obtener información valiosa y tomar decisiones estratégicas. ¿Utiliza Big Data en su negocio?

¿Utiliza sistemas de localización para ventas o controles de cualquier operación en su negocio? Lo que pueden ser utilizados para rastrear ventas, realizar controles de inventarios, gestionar entregas, etc.

La robotización incluye el uso de robots para la producción o para la atención a clientes, aumentando la eficiencia y reduciendo costos.

La automatización implica usar tecnología para realizar tareas o procesos de manera automática, sin intervención humana constante. ¿Tiene automatización en alguno de sus procesos de negocio?

Realizar ventas y publicidad en redes sociales incluye utilizar plataformas como Facebook, Instagram, Tiktok, etc., para vender productos y promocionar su negocio. ¿Realiza ventas y/o publicidad por redes sociales?

Las plataformas de ventas digitales permiten vender productos o servicios en línea, facilitando transacciones y ampliando el alcance de su negocio. ¿Utiliza alguna plataforma de ventas digital como Amazon, MercadoLibre, Shopify, Facebook market, otras.?

10. ¿Qué redes sociales usa con mayor frecuencia para gestionar publicidad, ventas u otra actividad de su emprendimiento?

- WhatsApp ()
- Facebook ()
- X ()
- Instagram ()
- TikTok ()
- Otra ()
- No usa redes sociales ()

11. De las siguientes redes sociales, identifique cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia para su negocio, asignando un valor de 1 a 5, donde 5 indica el mayor uso y 1 el menor uso.

- WhatsApp ()
- Facebook ()
- X ()
- Instagram ()
- TikTok ()

12. ¿Destina recursos económicos anualmente a digitalizar el negocio?

- Si ()

- No ()

Sección 2: Infraestructura y tecnologías digitales

13. Para conocer el acceso a internet que cuenta su emprendimiento, me permito solicitar me ayude respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de conexión a internet utilizan (fibra óptica, DSL, móvil, etc.)?

¿Cuál es la velocidad del internet que tienen contratada (ancho de banda)?

- Excelente (Alta velocidad, conexión estable, soporta muchos usuarios)
- Bueno (Buena velocidad, conexión estable, soporta varios usuarios)
- Regular (Velocidad media, conexión ocasionalmente inestable, soporta algunos usuarios)
- Deficiente (Baja velocidad, conexión inestable, soporta pocos usuarios)

¿La conexión a internet es estable o presenta interrupciones frecuentes?

14. ¿Qué tipo de hardware y software utiliza su emprendimiento en sus operaciones diarias?

• Hardware:

Computadoras()

Impresoras ()

Servidores ()

Dispositivos móviles ()

Otros ()

- Software:

Programas office como Word, Excel, etc. ()

Software de contabilidad/finanzas ()

ERP ()

Programas estadísticos ()

Software de gestión de inventarios (.)

Otro tipo de software ()

Ninguno ()

15. ¿Qué porcentaje de sus procesos considera que están digitalizados actualmente?

- 0-25% ()

- 26-50% ()

- 51-75% ()

- 76-100% ()

16. ¿Las áreas claves de su emprendimiento están digitalizadas, es decir usan programas o redes sociales para su gestión? (Contabilidad, Ventas, Marketing, Gestión de personal, Producción, otras)

- Contabilidad: Sí () No ()

- Ventas: Sí () No ()

- Marketing: Sí () No ()

- Gestión de personal: Sí () No ()

- Producción: Sí () No ()

- Otras: Sí () No () (Especifique: _____)

Sección 3: Adopción de herramientas digitales

La tecnología digital puede incluir software, hardware y servicios que faciliten las operaciones de su negocio.

17. ¿Qué factores considera más importantes al seleccionar tecnología digital para su emprendimiento?

- Experiencia del proveedor ()
- Referencias de otros emprendedores ()
- Marca ()
- Precio ()
- Características del servicio ()
- Otros (especifique: _____)

18. ¿Con qué frecuencia actualiza o cambia las herramientas digitales que utiliza su emprendimiento (veces al año o cada cuántos años)?

- Menos de una vez al año ()
- Una vez al año ()
- Cada 2-3 años ()
- Más de 3 años ()

19. ¿Ha experimentado alguna barrera técnica al implementar herramientas digitales en su emprendimiento? Si es así, ¿cuáles?

No ha experimentado barreras ()

Sí, he experimentado barreras técnicas (marque las que aplique)

- Falta de capacitación del personal ()
- Incompatibilidad con sistemas existentes ()
- Costo elevado de implementación ()
- Problemas de conectividad a internet ()
- Otros, especifique: _____

20. ¿Qué impacto han tenido estas herramientas digitales en la eficiencia operativa y en los resultados de su emprendimiento?

- Muy positivo ()
- Positivo ()
- Neutro ()
- Negativo ()
- Muy negativo ()

Sección 4: Capacitación y competencias digitales

Unos de los elementos importantes dentro de la digitalización de emprendimientos es la adquisición de conocimiento de forma constante y fortalecimiento de competencias digitales, de acuerdo con esto:

21. ¿Cuál es el nivel promedio de manejo de herramientas digitales como redes sociales o plataformas de venta que usted considera que tienen sus empleados?

- Muy bajo ()
- Bajo ()
- Medio ()
- Alto ()

- Muy alto ()

22. ¿Ofrece su emprendimiento programas de capacitación en habilidades digitales a sus empleados? Si es así, ¿con qué frecuencia?

- Semanalmente ()
- Mensualmente ()
- Trimestralmente ()
- Semestralmente ()
- Anualmente ()
- No ofrece capacitación ()

23. Los programas de capacitación pueden incluir cursos, talleres, seminarios y otras formas de formación en habilidades digitales. ¿Qué programa de capacitación en temas digitales ha resultado más beneficioso para sus empleados? (marque todos los que apliquen)

- Cursos de redes sociales ()
- Talleres de comercio electrónico ()
- Seminarios de ciberseguridad ()
- Capacitación en software de gestión -ERP ()
- Otros (especifique: _____)
- No ha recibido programas de capacitación en temas digitales ()

24. ¿Cómo mide el impacto de la capacitación digital en el desempeño de sus empleados (qué métodos de medición aplica)?

- Evaluaciones de desempeño ()
- Encuestas de satisfacción ()

- Análisis de productividad ()
- Revisión de objetivos y metas alcanzadas ()
- Otros (especifique: _____)

25. ¿Qué barreras ha encontrado al intentar mejorar las competencias y conocimientos digitales de su equipo?

- Resistencia al cambio ()
- Falta de tiempo para la capacitación ()
- Recursos financieros limitados ()
- Falta de acceso a tecnologías adecuadas ()
- Otros, especifique: _____

Sección 5: Impacto de la digitalización

La digitalización en los emprendimientos es crucial porque mejora la eficiencia operativa, amplía el alcance de mercado y facilita la innovación. Además, permite una mejor toma de decisiones basada en datos y optimiza la experiencia del cliente, impulsando el crecimiento y la competitividad en un entorno globalizado.

26. ¿En qué medida cree usted que el uso de redes sociales, plataformas de ventas, sistemas contables o sistemas de manejo de personal podrían mejorar productividad de su emprendimiento?

- Ninguna mejora ()
- Mejoras mínimas ()
- Mejoras moderadas ()
- Mejoras significativas ()
- Mejoras muy significativa ()

Justifique su respuesta: _____

¿Ha observado una mejora en la satisfacción del cliente tras la implementación de tecnologías digitales (si es que las ha implementado)?

- No he implementado tecnologías digitales ()
- No he observado mejoras ()
- He observado algunas mejoras ()
- He observado mejoras significativas ()

Justifique su respuesta: _____

27. ¿Cómo cree que ha influido la digitalización en su capacidad para competir en el mercado?

- Ha mejorado la eficiencia operativa ()
- Ha mejorado la capacidad de respuesta al cliente ()
- Ha permitido innovar en productos/servicios ()
- Ha facilitado la expansión a nuevos mercados ()
- Otros (especifique: _____)

Justifique su respuesta: _____

28. ¿Qué beneficios tangibles e intangibles ha obtenido su emprendimiento a través de la digitalización (en el caso de que haya efectuado algún proceso de digitalización)?

- Mejora de ingresos ()
- Reducción de costos ()
- Incremento en la eficiencia operativa ()
- Mejora de la imagen del negocio ()

- Mayor satisfacción del personal ()
- Mejora en la satisfacción del cliente ()
- Otros (especifique: _____)
- Justifique su respuesta: _____

29. ¿Existen áreas de su emprendimiento que aún no han sido digitalizadas? Si es así, ¿cuáles son y por qué?

Menciones el área: Producción (), Ventas (), Talento Humano (), Finanzas (),
Otra _____

Causas:

- Falta de presupuesto ()
- Resistencia al cambio ()
- Falta de conocimiento técnico ()
- Otros (especifique: _____)

Sección 6: Retos y oportunidades

La digitalización permite a los emprendimientos expandir en los mercados y poder encontrar oportunidades en los mercados, de acuerdo con esto:

30. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en el proceso de digitalización de su emprendimiento?

- Resistencia al cambio por parte del personal ()
- Falta de presupuesto ()
- Falta de conocimiento técnico ()
- Problemas de infraestructura tecnológica ()

- Falta de tiempo para la implementación ()
- Otros (especifique: _____)

Justifique: _____

31. ¿Qué estrategias ha utilizado para superar estos desafíos?

- Capacitación continua del personal ()
- Inversión en infraestructura tecnológica ()
- Contratación de consultores externos ()
- Implementación gradual de nuevas tecnologías ()
- Búsqueda de financiamiento adicional ()
- Otros (especifique: _____)

32. ¿Qué oportunidades ve para su emprendimiento en el futuro con respecto a la digitalización?

- Expansión a nuevos mercados ()
- Mejora en la eficiencia operativa ()
- Innovación en productos y servicios ()
- Mejora en la experiencia del cliente ()
- Reducción de costos operativos ()
- Otros (especifique: _____)

33. ¿Qué recomendaciones daría a otros emprendedores que están comenzando su proceso de digitalización?

Sección 7: Sobre el desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital

Una estrategia de crecimiento digital puede incluir diversas acciones como la creación de una tienda en línea, la implementación de marketing digital, el uso de análisis de datos, entre otros.

34. ¿Su emprendimiento tiene una estrategia de crecimiento digital? (marque todas las que apliquen)

- Creación de una tienda en línea ()
- Implementación de marketing digital ()
- Uso de análisis de datos para la toma de decisiones ()
- Desarrollo de aplicaciones móviles ()
- Automatización de procesos operativos ()
- Otros (especifique: _____)

35. ¿Una mentalidad digital implica adoptar una cultura empresarial que valora y promueve el uso de tecnologías digitales para innovar, mejorar procesos y generar valor?
¿Cree usted que en su emprendimiento se ha desarrollado una mentalidad digital?

- Sí, completamente ()
- En gran medida ()
- Parcialmente ()
- Poco ()
- No se ha desarrollado una mentalidad digital ()

36. ¿Su emprendimiento cuenta con empleados orientados hacia la digitalización?

- Sí, todos los empleados ()
- La mayoría de los empleados ()
- Algunos empleados ()
- Pocos empleados ()
- Ningún empleado ()

Sección 8: Sobre el aprovechamiento de las oportunidades potenciales de crecimiento sustentado en lo digital

Un modelo de negocio sustentado en lo digital se basa en la utilización de tecnologías digitales para la creación, entrega y captura de valor. Esto puede incluir la venta de productos o servicios en línea, el uso de plataformas digitales para la gestión operativa, y la implementación de estrategias de marketing digital.

37. ¿Diría que su emprendimiento cuenta con un modelo de negocio sustentado en lo digital?

- Sí, completamente ()
- En gran medida ()
- Parcialmente ()
- Poco ()
- No ()

Justifique su respuesta: _____

38. ¿Su emprendimiento está presente en el mercado digital? Entiéndase como mercado digital al conjunto de actividades comerciales que se realizan a través de internet y

otras tecnologías digitales como: Comercio electrónico, Publicidad digital, Marketing Digital, etc.

- Si está presente ()
- No está presente ()

Justifique porque: _____

39. La experiencia digital del cliente se refiere a cómo los clientes interactúan con su negocio a través de canales digitales, incluyendo la facilidad de uso de su sitio web, la eficiencia en las compras en línea, y la atención al cliente en plataformas digitales. ¿Cuál es la experiencia digital del cliente de su emprendimiento?

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy mala ()

Justifique su respuesta. _____

Gracias por su colaboración.