



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio de Mueblería “Classic Muebles”, en la ciudad Cuenca, año 2024

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autor: Garzón González, Edison Mauricio

Director: Torres Ayala, Wilson Arturo

CUENCA

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, 11 de marzo de 2025

Doctora

Glenda Ponce Espinosa

Directora de la carrera de Administración de Empresas de la UTPL

Ciudad.-

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 Mueblería "Classic Muebles", en la ciudad Cuenca, año 2024, realizado por Garzón González Edison Mauricio ha sido orientado y revisado durante su ejecución, asimismo 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: Wilson Torres Ayala, Mgtr.

C.I.: 1104526783

Correo electrónico: watorres@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Garzón Gonzalez Edisson Mauricio, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio de Mueblería "Classic Muebles", en la ciudad Cuenca, año 2024 de carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Marco Teórico, Metodología, Diagnóstico y propuesta de digitalización del emprendimiento Classic Muebles y Estrategias de mejora para el emprendimiento Classic Muebles, siendo Wilson Arturo Torres Ayala, director (a) 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, en 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.

.....

Autor: Edison Mauricio Garzon Gonzalez

C.I.: 0106596554

Correo electrónico: edissong-96@hotmail.com

Dedicatoria

Con el más profundo amor y gratitud, dedico este trabajo de grado a mis amados padres, Servio Garzón y Blanca González, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida. Su dedicación, sacrificio y amor incondicional han sido la fuente de fortaleza que me ha permitido alcanzar este importante logro. Su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y valores me ha guiado a lo largo de este camino, mostrándome que con determinación y disciplina todo es posible. Gracias por su constante apoyo, por sus consejos llenos de sabiduría y por estar siempre a mi lado en cada etapa de este proceso, brindándome la confianza para superar cada reto. Este triunfo no es solo mío, sino también de ustedes, quienes siempre han creído en mis sueños y han hecho todo lo posible para que los alcance.

A mis queridas hermanas, Jessica Garzón y Cinthya Garzón, cuya presencia en mi vida ha sido una bendición. Gracias por ser mis compañeras de vida, mis confidentes y mi fuente inagotable de motivación. Su amor, aliento y apoyo incondicional han sido un pilar esencial durante este camino. Cada palabra de ánimo y cada gesto de cariño han llenado mi corazón de fuerza y esperanza en los momentos más difíciles. Su ejemplo de esfuerzo, resiliencia y amor fraternal me ha inspirado a seguir adelante y a dar lo mejor de mí en cada paso que he dado.

Esta dedicatoria no solo es un reconocimiento a su apoyo, sino también un homenaje al impacto que han tenido en mi vida. Este trabajo representa más que un logro académico; simboliza el esfuerzo colectivo, los sacrificios compartidos y el amor que hemos construido como familia.

A través de este trabajo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento y mi compromiso de honrar siempre el amor, los valores y el ejemplo que me han dado. Este logro es una muestra de que todo el esfuerzo, las noches de desvelo y las dificultades valieron la pena, porque son ustedes quienes le dan verdadero sentido a este camino.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, quien ha sido mi fortaleza y guía en cada paso de este camino. Su infinita bondad y misericordia me han permitido superar los retos y dificultades que surgieron a lo largo de este proceso. Gracias por darme la salud, el conocimiento y la perseverancia necesarios para alcanzar este importante logro en mi vida académica y profesional.

A mi familia, en especial a mis amados padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y su ejemplo de esfuerzo y dedicación. Gracias por creer en mí y por estar a mi lado en cada momento, brindándome palabras de aliento cuando más las necesitaba.

Mi más sincero agradecimiento también a Classic Muebles, por abrirme sus puertas y permitirme realizar esta investigación. Su disposición para compartir conocimientos, experiencias y recursos fue invaluable para el desarrollo de este trabajo. Su colaboración no solo enriqueció este proyecto, sino también mi perspectiva profesional, al permitirme comprender mejor los retos y oportunidades del mundo empresarial.

A mis maestros de la universidad, quienes con su compromiso, paciencia y guía me formaron no solo como profesional, sino también como persona. Su dedicación a la enseñanza y su esfuerzo por inculcar valores de excelencia, ética y responsabilidad fueron clave en mi desarrollo académico. Gracias por compartir su conocimiento y ser ejemplos de integridad y dedicación.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas aquellas personas que, de alguna manera, contribuyeron al desarrollo de esta tesis. A mis compañeros de estudio y a todas las personas que, con sus consejos y apoyo, hicieron de esta etapa una experiencia significativa y enriquecedora.

Índice de Contenido

Carátula	I
Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Índice de contenidos	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo uno: Marco Teórico.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo dos: Metodología	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo tres: Diagnóstico y propuesta de digitalización	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo cuatro: Análisis de resultados y propuestas estratégicas... ¡Error! Marcador no definido.	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones y Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Apéndices ¡Error! Marcador no definido.	
Índice de Tablas	¡Error! Marcador no definido.
Índice de Figuras	¡Error! Marcador no definido.
Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno.....	5
Marco Teorico	5
1.1Definición de Emprendimiento.....	5
1.2Importancia del emprendimiento en la economía actual	8
1.3Tipos de emprendimientos.....	10
1.3.1 <i>Emprendimiento por necesidad</i>	11
1.3.2 <i>Emprendimiento Tradicional</i>	11
1.3.3 <i>Emprendimiento social</i>	11
1.4Modelos de negocios de emprendimientos	11
1.4.1 <i>Modelo Canvas</i>	12
1.4.2 <i>Modelo de Desagregada</i>	12

1.4.3	<i>Modelo Larga Cola (Long Tail)</i>	12
1.4.4	<i>Plataformas Multilaterales</i>	13
1.5	Situación del emprendimiento a nivel mundial y en Ecuador.....	13
1.5.1	<i>Emprendimiento en el mundo</i>	13
1.5.2	<i>Emprendimiento en Ecuador</i>	15
1.6	Niveles de digitalización en emprendimientos	16
	Digitalización básica.....	18
	Automatización de procesos	18
	Integración digital	19
	Transformación digital	19
1.6.1	<i>Beneficios de la digitalización en los emprendimientos</i>	20
1.6.2	<i>La Digitalización en las empresas modernas</i>	21
	Capítulo dos	24
	Metodología.....	24
	Capítulo tres.....	30
	Capítulo cuatro.....	47
	Análisis de resultados y propuestas de estrategias	47
4.2.4	<i>Impacto de la Digitalización</i>	50
	Referencias	70
	Apéndice.....	73
	Apéndice A. Entrevista para el Emprendedor/Empleado	73

Resumen

El estudio aborda la digitalización del emprendimiento Classic Muebles en Cuenca, Ecuador, identificando sus niveles actuales de adopción tecnológica y proponiendo estrategias para su transformación digital. Utilizando un enfoque cualitativo, se analizaron las fortalezas y debilidades del negocio, destacando la necesidad de integrar herramientas digitales para optimizar procesos productivos y administrativos. A través de entrevistas estructuradas realizadas al gerente y a un trabajador de la empresa, se evidenciaron barreras como la limitada capacitación del personal y la resistencia al cambio, pero también oportunidades significativas en redes sociales y comercio electrónico. Las estrategias planteadas incluyen el diseño de un plan integral de digitalización, la formación en competencias digitales y el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la innovación. Este trabajo aporta una hoja de ruta práctica para que pequeñas empresas artesanales evolucionen hacia un modelo competitivo en la era digital, maximizando su eficiencia y alcance de mercado.

Palabras clave: digitalización, emprendimiento, innovación.

Abstract

The study addresses the digitalization of the Classic Muebles business in Cuenca, Ecuador, identifying its current levels of technological adoption and proposing strategies for its digital transformation. Using a qualitative approach, the strengths and weaknesses of the business were analyzed, highlighting the need to integrate digital tools to optimize production and administrative processes. Through structured interviews conducted with the company's manager and an employee, barriers such as limited staff training and resistance to change were revealed, but also significant opportunities in social networks and e-commerce. The proposed strategies include the design of a comprehensive digitalization plan, training in digital skills, and the development of an organizational culture oriented toward innovation. This work provides a practical roadmap for small artisanal businesses to evolve toward a competitive model in the digital age, maximizing their efficiency and market reach.

Keywords: digitalization, entrepreneurship, innovation.

Introducción

La presente investigación se centra en el análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador, tomando como caso de estudio a la mueblería "Classic Muebles", ubicada en la ciudad de Cuenca. Este trabajo aborda una problemática contemporánea: la limitada adopción de tecnologías digitales en emprendimientos locales que buscan mantenerse competitivos en un entorno empresarial en constante evolución. La transformación digital no solo representa una oportunidad para optimizar procesos y mejorar la eficiencia, sino que también es esencial para fortalecer la presencia de las empresas en mercados más amplios, tanto locales como internacionales.

El trabajo da respuesta al problema planteado a través de un enfoque sistemático que permitió identificar el estado actual de la digitalización en la mueblería "Classic Muebles". Por medio de entrevistas estructuradas y análisis de contenido, se recabó información cualitativa valiosa que no solo reflejó las fortalezas y debilidades internas de la empresa, sino también las oportunidades y amenazas del entorno externo. Los hallazgos sirvieron para proponer estrategias prácticas y alcanzables que permitirán a la empresa integrar herramientas tecnológicas en sus procesos operativos y administrativos.

Los objetivos planteados fueron cumplidos en su totalidad. Se diagnosticó el nivel de digitalización del emprendimiento, se evaluaron las barreras y desafíos existentes, y se formularon estrategias que, si se implementan adecuadamente, pueden mejorar significativamente la competitividad de la empresa. Esto incluye la creación de una plataforma de comercio electrónico, la capacitación del personal en competencias digitales y el fortalecimiento de su presencia en redes sociales, entre otros aspectos.

El desarrollo del trabajo enfrentó diversas facilidades y limitantes. Entre las facilidades, cabe destacar la disposición del emprendedor y de los colaboradores para participar activamente en el estudio, así como la existencia de información teórica y metodológica robusta sobre

digitalización y emprendimientos en el contexto ecuatoriano. Sin embargo, se identificaron limitaciones como la falta de recursos financieros para implementar cambios tecnológicos de gran escala y cierta resistencia al cambio en la transición hacia procesos más digitales.

En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque cualitativo. Las entrevistas estructuradas fueron la técnica principal para recopilar información de los participantes. Adicionalmente, se realizó un análisis FODA y un análisis PESTEL que permitieron obtener una visión integral de las condiciones internas y externas que afectan al emprendimiento. Estos métodos inductivos y deductivos proporcionaron una base sólida para las conclusiones y recomendaciones planteadas.

La estructura de la tesis se divide en capítulos. El primer capítulo desarrolla el marco teórico, abarcando conceptos fundamentales sobre emprendimientos y digitalización, y resaltando su importancia en el contexto actual. El segundo capítulo detalla la metodología de investigación utilizada, explicando el enfoque cualitativo y las técnicas aplicadas para obtener datos. El tercer capítulo se centra en el diagnóstico del estado actual de la empresa y en las estrategias de digitalización propuestas. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones recogen los principales hallazgos y sugieren pasos a seguir para "Classic Muebles".

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para contribuir al desarrollo empresarial de "Classic Muebles" y de otros emprendimientos en Ecuador. Al promover la digitalización, este trabajo fomenta la sostenibilidad económica y el crecimiento empresarial, beneficiando a los emprendedores, los clientes y la economía local en general. Además, la digitalización facilita la generación de empleo, la mejora de los servicios al cliente y la competitividad empresarial, lo que resulta en un impacto positivo para la sociedad. Este estudio se convierte en un modelo aplicable a otros sectores que buscan adaptarse a las exigencias de la era digital.

Capítulo uno

Marco Teorico

1.1 Definición de Emprendimiento

La falta de empleo en nuestras economías refleja el impacto de la reciente crisis económica. Simultáneamente, debido al rápido avance del conocimiento y la globalización, se requiere que los profesionales sean cada vez más eficientes, competitivos y versátiles para satisfacer las demandas del mercado laboral. En este contexto, tanto los profesionales actuales como los futuros enfrentan una incertidumbre considerable sobre sus perspectivas de empleo, lo que subraya la creciente necesidad de estar preparados para adaptarse a un entorno laboral en constante cambio (Hidalgo, 2014, p. 20).

A su vez, el ser humano a lo largo de toda vida a estado en constante cambio debido al entorno, buscando así la superación persona día a día, motivado por la ambición y la pasión que lo caracteriza. Por ello esta razón pone en marcha diferentes proyectos que le ayudan a alcanzar su realización personal y el éxito. Emprender es un proceso que se realiza de manera casi inconsciente, con el fin de ser mejor cada día (Altamirano y Santacruz, 2020, p. 56).

Establecer con precisión el significado de emprendedor (entrepreneur) constituye, sin duda, un objetivo difícil en virtud de las diferentes corrientes teóricas las cuales tienden a definir al emprendedor según su propia área de estudio (...). La palabra "entrepreneur" es de origen francés y surge alrededor de los siglos XVI a XVII, utilizada para referirse a aquellas personas atrevidas que actuaban de forma diferente para crear o mejorar resultados, generalmente vinculados a los negocios (Bóveda et al.,2015, p. 7).

Por ello, “emprender es un término muy grande, denota a una persona que tiene las características necesarias para actuar de una manera determinada y que le permiten mostrar ciertas competencias para definir y concluir sus objetivos” (Moreno y Stiven, 2022, párr. 4). Por lo tanto, el emprendedor necesita enfocar su mente para reconocer los aspectos relevantes de su entorno, lo cual le permitirá dedicar adecuadamente su tiempo y esfuerzo a la búsqueda de oportunidades. Además, es crucial identificar estas oportunidades para desarrollar nuevas ideas de negocio.

Los emprendedores deben tener ciertas habilidades para alcanzar el éxito, como la capacidad de adaptación, energía, coraje, originalidad, compromiso, impulso, orden, entre otras. Esto se debe a que los emprendimientos enfrentan una variedad de desafíos y quienes los lideran deben ajustarse a circunstancias cambiantes. En la actualidad, el emprendimiento no siempre requiere contar con capital inicial, ya que gracias a la tecnología se pueden generar ideas que despierten interés y motiven a emprender (Freire y González, 2020).

El emprendimiento se ha convertido en una fuerza transformadora en la sociedad contemporánea, impulsando la innovación, generando empleo y promoviendo el desarrollo económico. En su esencia, el emprendimiento representa la capacidad y disposición de los individuos para identificar oportunidades, asumir riesgos calculados y crear valor a través de la introducción de nuevos productos, servicios o procesos.

Además, los emprendedores deben identificar oportunidades, analizar recursos y evaluar ideas para implementar proyectos que se traduzcan en la creación de nuevas empresas. Además, deben tener la capacidad de introducir innovaciones o revitalizar negocios consolidados que se encuentren en una etapa de estabilización. Esto permitirá que estos individuos estén preparados para asumir roles de liderazgo tanto en sus propias empresas como en áreas gerenciales en diversos sectores, abarcando incluso el ámbito legal.

Comúnmente el emprendimiento se asocia con el ámbito de los negocios, pero es necesario ampliar el espacio que puede comprender el ser emprendedor, ya que enfocarse únicamente en el aspecto económico es limitarlo, porque ser emprendedor implica fijarse un objetivo y mediante el compromiso se pueda llevar a cabo su desarrollo y alcance (Altamirano y Santacruz, 2020).

Por consiguiente, se tomará en cuenta el emprendimiento digital como fundamento del proyecto, en función de la labor a realizar. En cuanto a Díaz López y Porras Granados (2020) destacan que:

El emprendimiento es un término que agrupa las acciones que emprenden las personas para generar valor para sí mismo y para la sociedad, apalancándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, describiendo a su vez la transformación del propio emprendimiento a medida que las empresas y la sociedad continúen con la transformación digital (p. 4).

El tema del emprendimiento se distingue por tener escasos recursos financieros, tener una productividad baja y tener un nivel tecnológico limitado. Hay pocas garantías de permanecer en el mercado, especialmente porque muchos emprendedores cuentan con un nivel bajo de educación, por lo que significa que el éxito de su emprendimiento depende principalmente de sus habilidades y experiencia adquiridas.

Como resultado, existen nociones como la toma de riesgos y el de no tener miedo al fracaso, el cual son cruciales ya que determinarán el proceso de toma de decisiones de un emprendedor, ya sea decisiones de inversión o incluso emprender nuevamente en el caso de haber fallado una o varias veces. Sin embargo, estas son nociones inherentes en las percepciones de los seres humanos que se exteriorizan en su comportamiento, por lo que cualquier intervención requiere planificación con visión al largo plazo, coordinación y recursos (AEI, 2020).

1.2 Importancia del emprendimiento en la economía actual

El emprendimiento es un elemento clave del crecimiento económico. Aunque aún se desconocen el mecanismo exacto, la fuerza, la temporalidad y la dirección de estas relaciones, está claro que la creación de empresas y su continuidad en el tiempo aumenta la competencia, y con ella la generación de mejores empleos, la innovación y la diversificación productiva (Merino Murillo et al., 2022).

Además de ello, en las economías globales, especialmente en América Latina, se está volviendo cada vez más importante fomentar el espíritu emprendedor. En los últimos tiempos, algunos países de han implementado diversas reformas con el fin de atraer a inversores y fomentar la actividad emprendedora en sectores económicos importantes con el objetivo de combatir el desempleo, revitalizar la estructura productiva e incrementar la producción general.

Los investigadores han estudiado cómo los emprendimientos han permitido:

El emprendimiento ha ayudado a generar estrategias de cooperación para el desarrollo local, siendo a su vez como proceso de prosperidad o bienestar de la sociedad o comunidad, es decir tiene en cuenta las nuevas necesidades sociales y ecológicas de los territorios.

Por ende, el desarrollo local va a necesitar desarrollar cadenas innovadoras que le permita integrarse a los procesos que el mercado demanda; y para poder gestar procesos de innovación y desarrollo se va a requerir de un sistema educativo de calidad, al igual que el rol que posee el Estado, al propiciar políticas, lineamientos que sean positivas para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de una localidad (Vargas Ramírez, et al., 2020, p. 244).

El desarrollo local no solo tiene un impacto económico, sino también un efecto en la mentalidad y actitudes de las personas. Por lo que propone que el desarrollo local contribuye a cambiar la ideología y percepciones de la comunidad, además de impulsar mejoras tangibles en la calidad de vida.

Vargas Ramírez et al., (2020) manifiestan sobre los emprendimientos que:

Este enfoque surge como una opción para que las localidades generen un proceso de desarrollo socioeconómico, cuya finalidad es la de mejorar el nivel de vida de su población, mediante el empleo y aprovechamiento de sus propios recursos. A su vez, al fomentar la creación de nuevos emprendimientos o a la innovación de nuevos productos, esto genera un mejor desarrollo local en el país, mediante el establecimiento de nuevas políticas, medidas, programas, que incentivan a la economía a utilizar de la mejor manera posible sus recursos (p. 20).

Por otro lado, El emprendimiento en Ecuador ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por políticas gubernamentales favorables, el acceso a financiamiento y el apoyo de diversas instituciones que promueven la innovación y el desarrollo de nuevas empresas en el país (Jácome y Goyes, 2019). Dado a esto, Los emprendedores crean sus propias empresas, lo que contribuye al desarrollo económico nacional al introducir nuevas ideas y tecnologías al mercado. Esta iniciativa fomenta la competencia y amplía la gama de sectores económicos, trascendiendo las áreas tradicionales.

En Ecuador se está experimentando una transformación progresiva que considera la inclusión y respaldo a emprendedores por necesidad y a emprendedores innovadores que aprovechan oportunidades de mercado. A pesar de los esfuerzos, existen restricciones y obstáculos que persisten para los emprendedores y que es necesario superar como el escaso acceso a financiación nacional e internacional, la burocracia

en los procesos, la corrupción, y las pocas oportunidades de incubación (Merino Murillo et al., 2022).

En Ecuador, es destacable el trabajo que ha venido desarrollando incubadoras de emprendimientos y agentes de innovación, Se está trabajando en conjunto con la Cámara de Industrias de Guayaquil, la Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador (AEI) y la Municipalidad de Guayaquil para fomentar el emprendimiento digital con el fin de fortalecer y dinamizar la agroindustria y los procesos productivos del país (Altamirano y Santacruz, 2020).

En un mercado tan pequeño como Ecuador, es fundamental fomentar la innovación en los negocios para evitar la propagación de empresas similares que carecen de valor agregado y son poco competitivas. Para sobresalir en un entorno empresarial limitado y evitar la saturación de mercados con propuestas homogéneas y poco atractivas, es fundamental la creatividad y la diferenciación en los emprendimientos.

De Igual manera, para alcanzar estos objetivos, es esencial incorporar y aplicar nuevas tecnologías en los procesos productivos de la región. Por ello, el desarrollo local se presenta como un enfoque integral que abarca tanto aspectos económicos como sociales, requiriendo la adopción de tecnologías modernas para potenciar los resultados.

1.3 Tipos de emprendimientos

En la actualidad, existe una variedad de emprendimientos que reflejan innovación en el mundo empresarial. Estos tipos incluyen desde iniciativas orientadas hacia el impacto social positivo en la comunidad hasta emprendimientos basadas en la tecnología para impulsar la innovación. Los diferentes tipos de emprendimiento pueden variar en base a las necesidades del mercado, los avances tecnológicos y las aspiraciones individuales de los emprendedores en particular.

De acuerdo a Vélez y Ortiz (2020) existen diferentes tipos de emprendimientos:

1.3.1 Emprendimiento por necesidad

Este emprendimiento se encamina en generar los ingresos diarios para vivir, se obtienen bajos niveles de ingresos, utilidad y activos. Se caracteriza por no tener una planificación o visión de crecimiento para el futuro, por esta razón no se tiene un valor agregado o perspectiva de mercados nacionales o Internacionales.

1.3.2 Emprendimiento Tradicional

Son emprendimientos que tienen un crecimiento por su estructura competitiva pero que no cumple con criterios de ventas, rentabilidad y sostenibilidad alta. Se caracteriza porque sus productos y/o servicios no tienen diferenciados, en algunos casos no tiene capacitada su mano de obra, poco usan tecnologías, generalmente están formalizadas (p.351).

1.3.3 Emprendimiento social

Identifican desafíos sociales o ambientales y desarrollan soluciones innovadoras para abordarlos de manera sostenible. Estas soluciones pueden adoptar diversas formas, como la creación de empresas con fines sociales, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, iniciativas comunitarias, entre otras (Moreira y Urriolagoitia, 2013).

1.4 Modelos de negocios de emprendimientos

Cervilla (2013) manifiesta que el concepto de modelo de negocio describe la lógica o racionalidad que guía a una organización en la creación, entrega y captura de valor. Este valor se deriva de la combinación específica de recursos y capacidades de la entidad. En este contexto, un modelo de negocio se percibe como un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que abarcan aspectos estratégicos, operativos y económicos. La

integración de estas variables busca crear ventajas competitivas en mercados específicos (p. 292).

Entre los modelos más frecuentemente empleados debido a la connotación que representan se encuentran Canvas, Timmos e Isun, siendo que cada uno cuenta con sus propias particularidades distintivas.

Borja et al. (2020) mencionan lo siguiente sobre el modelo de negocio:

1.4.1 Modelo Canvas

Su representación en el conocido lienzo del negocio ha contribuido a que se popularice esta metodología para la comprensión de los negocios ya existentes y para diseñar, entender e innovar otros nuevos negocios. Este lienzo permite obtener un mejor detalle de las áreas que componen el modelo de negocio, expuestos en nueve elementos, conformados por su correspondiente pregunta de reflexión.

Según Osterwalder y Pigneur (2011) los modelos de negocio pueden ser:

1.4.2 Modelo de Desagregada

Sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. Por ello, los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciaciones no deseadas (p. 57).

1.4.3 Modelo Larga Cola (Long Tail)

Se trata en vender menos de más, ofreciendo una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo.

El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Por ello este modelo requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados (p. 67).

1.4.4 Plataformas Multilaterales

Reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. Por ello, la plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red» (p.77).

1.5 Situación del emprendimiento a nivel mundial y en Ecuador

1.5.1 Emprendimiento en el mundo

El emprendimiento ha evolucionado de manera notable en todo el mundo, convirtiéndose en un motor clave de innovación, crecimiento económico y transformación social. Desde los centros de innovación establecidos en ciudades como Silicon Valley hasta las incubadoras emergentes en países en desarrollo, el emprendimiento está en todas partes. La tecnología ha derribado barreras y democratizado el acceso a recursos y conocimientos, permitiendo que una nueva generación de empresarios surja en diversos campos y regiones. (Smith, 2021).

1.5.1.1 Las tasas de actividad empresarial son muy variables. Según el GEM (2023) los niveles más altos de actividad empresarial se encuentran en América Latina y Región del Caribe, donde las cinco tasas más altas de adultos que inician y dirigen nuevos negocios provienen de esta región, entre ellas está:

Por ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe el nivel varió del 17% en México al 31% en Panamá, mientras que en el grupo de bajos ingresos del Nivel C varió del 6% en Marruecos al (nuevamente) 31% en Panamá. Otras regiones y grupos de ingresos muestran una variabilidad similar (p.17).

En las economías de ingresos bajos y medios, en comparación con las economías de ingresos altos, el emprendimiento es percibido como una buena opción de carrera. Esto probablemente se deba a la falta de otras oportunidades para generar ingresos en estas economías.

1.5.1.2 Las mujeres empresarias merecen más apoyo. La mayoría de los expertos en 37 de 49 economías calificaron el apoyo social a las mujeres como insatisfactorio. Sin embargo, en 27 de estas economías, el acceso de las mujeres empresarias a los recursos fue considerado satisfactorio o mejor en comparación con el de los hombres. Solo en cinco economías, los expertos calificaron como satisfactorio o mejor tanto el apoyo social a las mujeres empresarias como su acceso a los recursos en comparación con los hombres: India, Qatar, Noruega, Suecia y los Emiratos Árabes Unidos.

La proporción de personas que creen tener las habilidades necesarias para iniciar un nuevo negocio aumenta al pasar de una economía de ingresos altos a una de ingresos medios o bajos. En Latinoamérica, esta proporción es mayor que en las economías de ingresos medios y altos (GEM, 2023).

1.5.1.3 Los emprendedores son resilientes. Los emprendedores tienen un alto nivel de resiliencia. Aquellos adultos que salen de un negocio. en los últimos 12 meses es mucho más probable que esperen iniciar un nuevo negocio en los próximos tres años. En 32 de 46 economías, quienes abandonaron un negocio fueron más del doble de probabilidades de esperar iniciar un nuevo negocio en los próximos tres años que el público en general (GEM, 2023, p. 19-20).

Por otro lado, la situación actual de los entornos empresariales en un mundo globalizado y afectado por COVID-19 hace que sea necesario replantear el papel de los empresarios y empresarios tradicionales. Por lo que es esencial crear y adaptar estrategias organizacionales para enfrentar los cambios constantes en los mercados y la intensa competencia, enfocándose en aprovechar ideas innovadoras que integren a comunidades social y económicamente excluidas de la cadena productiva y del consumo.

1.5.2 Emprendimiento en Ecuador

Según el informe del GEM Ecuador, elaborado por Lasio et al., (2020) describieron el emprendimiento como un elemento crítico en el crecimiento, especialmente en países en desarrollo como es el caso de Ecuador:

Contribuye al fortalecimiento de las cadenas de valor. En consecuencia, es de vital importancia entender cómo se desarrollan los negocios, cuáles son los cambios que enfrentan, las características de su entorno, y su relación con las motivaciones y percepciones de los emprendedores (p. 18).

Uno de los principales indicadores del GEM es la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), que abarca a todos los adultos que están en el proceso de iniciar un negocio o han iniciado uno que no ha superado los 42 meses. En ella se divide en dos tipos de emprendedores: nacientes y nuevos. Los emprendedores nacientes son aquellos de entre 18 y 64 años que están tomando medidas para iniciar un negocio o han comenzado uno, pero

aún no han pagado sueldos o salarios por más de tres meses. Los emprendedores nuevos son personas, también entre 18 y 64 años, que han pagado sueldos o salarios por más de tres meses, pero menos de 42 meses.

En base a los resultados del GEM, Lasio et al., (2020) menciona:

En 2019, Ecuador presentó una TEA de 36.2%, superior a la de 2017 que fue de 29.62%. Esto significa que, en Ecuador, alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio. El aumento de la TEA se visualiza mejor a través de sus componentes: la tasa de emprendedores nacientes en 2019 fue 26.9% y la de negocios nuevos, 10.8%; mientras que estas tasas en 2017 fueron 21.2 y 9.8, respectivamente. Es decir, el cambio en 2019 se da principalmente porque hay más personas tomando acciones para poner en marcha un negocio que aún no está en funcionamiento (p18).

Durante el período 2010-2019, la TEA ha venido presentando niveles superiores al 20%. La proporción tanto de emprendedores nacientes como nuevos ha incrementado en el 2019, habiendo más emprendedores nacientes que nuevos. En cambio, la proporción de negocios establecidos (aquellos que superan los 42 meses) disminuyó a 14.7%, desde 15.4% en el 2017 (p18).

En el conjunto de economías de ingresos medios, entre las cuales se ubica Ecuador, el promedio de la TEA fue 14.9% . Ecuador tiene la mayor TEA dentro de este grupo de países, Guatemala y Brasil alcanzaron valores de TEA por encima del 20.0% y México mostró un indicador TEA por debajo del promedio (p18).

1.6 Niveles de digitalización en emprendimientos

En una investigación reciente, Rodríguez Hoyos y Rozo Hernández (2020) destacan que:

Hoy en día la era digital ha tomado poder no solo en las personas y también tiene una gran influencia en las empresas. El uso de tecnologías digitales se convierte en una parte fundamental del entorno social, económico, familiar y profesional (p. 3). A su vez la innovación facilita la creación de nuevas ideas que pueden beneficiar a la sociedad. La combinación de emprendimiento e innovación potencia el pensamiento, lo que conduce a la identificación de nuevas oportunidades dentro del sistema económico (Díaz López y Porras Granados , 2020).

Una definición clara acerca de la digitalización es el proceso de convertir información analógica o física en datos digitales que pueden ser procesados por computadoras u otros dispositivos electrónicos. Este proceso implica la representación de datos, imágenes, sonidos, entre otros, en forma de códigos binarios, lo que facilita su almacenamiento, transmisión y manipulación a través de medios electrónicos (Lopes y Oliveira, 2018).

Por ello Espinoza et al., (2021) menciona que el emprendimiento digital consiste en el uso de tecnologías digitales, creando nuevas oportunidades de negocios o introduciendo innovaciones en el mercado. Este tipo de emprendimientos nacen de las necesidades del entorno y el diagnóstico de lo que el comprador realmente necesita. Por ello entre las ventajas que encuentra el emprendedor digital es el de reducir las barreras de entradas, en donde un pequeño emprendedor puede crear su negocio en internet desde casa y ya no requerir de altas y arriesgadas inversiones.

Además de ello, una ampliación en el mercado en donde el internet posibilita tener potenciales clientes de otros lugares, logrando que la oportunidad de internacionalizar el negocio se vuelve menos compleja. De igual forma, con la creación de nuevas necesidades virtuales, por lo que no sólo se vendan productos físicos, sino servicios especializados como educación y tiendas online, gastronomía, alojamiento, entre otros (Espinoza et al., 2021).

En este contexto se destaca una relación entre dos conceptos clave: La innovación y el emprendimiento. El cual la combinación de innovación y emprendimiento tiene el potencial de desarrollar el pensamiento creativo y estratégico, lo que a su vez facilita la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades dentro del sistema económico.

La adopción de digitalización en emprendimientos incorpora tecnologías digitales en sus operaciones y procesos. Los cuales suelen variar desde una presencia digital mínima hasta una completa transformación digital. En los niveles iniciales, los emprendimientos pueden adoptar herramientas básicas como correos electrónicos y presencia en redes sociales. A medida que avanzan, pueden incorporar sistemas de automatización para mejorar la eficiencia en procesos internos. En niveles más avanzados, se integran estrategias digitales más sofisticadas, como el comercio electrónico y el uso de tecnologías emergentes como inteligencia artificial e internet de las cosas (Zambrano, 2021).

Algunos niveles típicos de adopción de digitalización en emprendimientos son los siguientes:

Digitalización básica

Implica la conversión de documentos en papel a formatos digitales y la implementación de tecnologías digitales fundamentales como procesadores de texto, hojas de cálculo y correos electrónicos para mejorar la eficiencia y accesibilidad de la información. Este primer nivel de digitalización es crucial para sentar las bases de procesos más avanzados y automatizados dentro de una organización (Igbinovia et al., 2017).

Automatización de procesos

Está dado al uso de tecnologías para automatizar tareas rutinarias y optimizar operaciones internas, incluyendo la implementación de sistemas de gestión empresarial

(ERP) que integran y gestionan las actividades clave del negocio como finanzas, recursos humanos y logística (Davenport et al., 2018).

Integración digital

Permite la integración completa de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización, lo que permite la interconexión de sistemas, el uso de análisis avanzado de big data y la implementación de dispositivos electrónicos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en tiempo real (Bharadwaj et al., 2013).

Transformación digital

Se refiere a la reinención de una organización utilizando tecnologías digitales para cambiar fundamentalmente cómo opera y ofrece valor a sus clientes. Este proceso implica la adopción de nuevos modelos de negocio, la innovación continua y la creación de una cultura organizacional que valora la agilidad y la rápida adaptación al cambio tecnológico (Vial y Gregory, 2019).

El uso de tecnologías digitales en el ámbito del emprendimiento se traduce en la creación de nuevos negocios que están relacionados con actividades, bienes o servicios digitales, y que por ende, buscan oportunidades aprovechando cualquier recurso digital disponible.

Según Hull et al., (2007, como se cito en Rosin, et al A., 2020) menciona que el emprendimiento digital se puede dividir en tres grupos: emprendimiento digital ligero, moderado y extremo. El emprendimiento digital ligero describe una empresa que utiliza tecnologías digitales sólo como complemento de procesos más tradicionales. El emprendimiento digital moderado, por el contrario, abarca nuevas empresas que sólo pueden existir concentrándose en un producto/servicio digital u otros componentes digitales, y el

emprendimiento digital extremo describe empresas que tienen un producto o servicio digital, así como procesos digitales.

1.6.1 Beneficios de la digitalización en los emprendimientos

Las empresas emergentes que logran implementar tecnologías digitales con éxito y desarrollar las habilidades necesarias para aprovechar estos recursos a lo largo de la cadena de valor pueden obtener diversos beneficios. Por ello Parviainen et al. (2017, como se cito en Rosin, et al A., 2020) muestran que los efectos potenciales resultantes de la digitalización son positivos. Las organizaciones que pueden, por ejemplo, digitalizar procesos con uso intensivo de información pueden reemplazar los pasos manuales, lo que ayuda a agilizar las acciones. De este modo, una digitalización integral permite a las nuevas empresas monitorear los procesos en tiempo real, lo que hace que los flujos de trabajo sean más transparentes, facilita una toma de decisiones más rápida y permite identificar procesos que pueden mejorarse, lo cual podría resultar en reducciones de costos.

De igual forma , ayuda a las organizaciones a identificar factores de riesgo. El acceso continuo a datos en tiempo real brinda a los gerentes la oportunidad de reaccionar antes de que ocurran problemas, lo que resulta en posibles ahorros de costos (Parviainen et al., 2017). Con ello se onsidera que cuanto más se digitalicen las diferentes partes de la cadena de valor, mayor será el ahorro de recursos.

Reemplazar las tareas manuales con tecnologías digitales también puede hacer que algunas tareas que antes realizaban los empleados queden obsoletas , lo que resultaría en posibles reducciones de personal. Tener menos miembros en el equipo también podría afectar el espacio de oficina necesario. Además, cuanto más digitales son las organizaciones, parece haber mayores oportunidades para estilos de trabajo flexibles, como el trabajo remoto, que potencialmente pueden disminuir aún más la necesidad de espacio de oficina (Parviainen et al., 2017).

La digitalización también promueve la creación de procedimientos de trabajo mejorados en nuevos emprendimientos. Por ello, El uso de tecnologías digitales en organizaciones emprendedoras permite, por ejemplo, respuestas inmediatas a las consultas de los clientes, ya sea de forma automática para solicitudes estándar o con respuestas justo a tiempo a través de aplicaciones en línea, como chat bots (Ladeira et al., 2019; Mazhelis et al., 2013, como se cito en Rosin, et al A., 2020).

Digitalizar varias partes de la cadena de valor en nuevos emprendimientos significa que los miembros del equipo tienen acceso a toda la información digital independientemente de su ubicación. Cuanto más digital es un nuevo emprendimiento, mayor parece la flexibilidad laboral, ya que disminuye el número de acciones que los miembros del equipo deben realizar físicamente en la oficina (Parviainen et al., 2017).

Además, con la digitalización viene la “capacidad de convertir productos o servicios existentes en variantes digitales y, así, ofrecer ventajas sobre los productos tangibles” (Parviainen et al., 2017, p. 64).

De igual forma un alto grado de digitalización permite a las empresas obtener comentarios de los clientes digitales a través de plataformas digitales. De esta manera, las nuevas empresas pueden integrar las opiniones de los clientes a medida que desarrollan innovaciones digitales. Como tal, las tecnologías digitales parecen acelerar el tiempo de comercialización y afectar la flexibilidad del mercado (DeLone et al., 2018; Von Briel et al., 2018, como se cito en Rosin, et al A., 2020).

1.6.2 La Digitalización en las empresas modernas

En una economía global competitiva, la innovación es fundamental para avanzar y desarrollarse, además de ser una fuente de nuevas soluciones de diversos tipos. La innovación y todas las actividades relacionadas con la creación en su sentido más amplio

tienen un impacto significativo en el crecimiento económico de las empresas, los países y las regiones (Sir et al., 2020, como se cito en Brodny y Tutak, 2023).

Una herramienta crucial en organizaciones es asegurar una formación continua que facilite el acceso al conocimiento, permitiendo así el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para adaptarse a los cambios de la era actual (Muñoz y Núñez 2019).

En el contexto actual del mercado, el término "transformación digital" se refiere a la adaptación de negocios o empresas de métodos tradicionales a la era digital con el objetivo de avanzar hacia las industrias 4.0. Por otro lado, los negocios o empresas que han surgido gracias al proceso de digitalización actual se denominan "disruptores digitales" (Alunni y Llambías, 2018).

En el caso de las empresas, sólo aquellas que pueden adaptarse dinámicamente a los cambios en los mercados globales, no sólo nacionales, pueden obtener una ventaja competitiva y hacer un uso extensivo de estas soluciones. La innovación, para las empresas, es, por tanto, de fundamental importancia, y en muchos casos decisiva, en cuanto a su eficacia y existencia. Esto se debe a que permite construir una ventaja competitiva sostenible, cuya imagen es un aumento de la calidad y la eficiencia, una reducción de costes, una mayor fidelidad de los clientes, la internacionalización de las actividades de modernización de procesos, métodos de gestión y muchos otros beneficios (Matejun, 2016, se cito en Brodny y Tutak, 2023).

El primer paso para iniciar un proceso de transformación en el ámbito empresarial consiste en discutir la posibilidad de trasladar algunas operaciones al entorno digital y explorar los beneficios de este cambio, sin tomar acciones concretas de inmediato. Luego, se deben implementar gradualmente acciones para digitalizar áreas de soporte sin afectar el núcleo de las operaciones de la empresa. Este enfoque permite gestionar los cambios tanto en las personas como en los procesos. Finalmente, conforme la empresa madura y se vuelve más

receptiva a estos cambios, se puede comenzar a implementar un proceso de transformación digital en los procesos centrales de la organización (Ruiz-Falcó Rojas, 2019).

Para llevar a cabo una transformación digital exitosa, es crucial entender cómo la empresa puede mejorar su presencia digital y evaluar la disposición de todos los miembros de la organización para asumir un mayor riesgo inicialmente. Además, fomentar un trabajo más colaborativo y horizontal entre los equipos es fundamental, ya que son elementos esenciales en los procesos de transformación (Ruiz-Falcó Rojas, 2019).

Para avanzar en la transformación digital, es esencial contar con un líder digital que promueva un enfoque disruptivo. Este líder será responsable de implementar los cambios necesarios para mejorar los procesos internos de la empresa, además de desarrollar constantemente sus habilidades y mantener una actitud receptiva hacia las innovaciones que puedan optimizar los productos o servicios ofrecidos (Ruiz-Falcó Rojas, 2019).

Capítulo dos

Metodologia

"La metodología de la investigación comprende el conjunto de procedimientos sistemáticos y técnicas que se utilizan para realizar estudios científicos y obtener resultados válidos y confiables" (Hernández et al., 2014, p. 5).

2.1 Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Según Guerrero (2016) la investigación cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad (pp. 2-3).

Por lo tanto, este método permitió proporcionar una descripción detallada del tipo de emprendimiento al que pertenece el objeto de estudio, su nivel de digitalización y reconocimiento en relación al mercado, al igual que la identificación de elementos que facilitan o dificultan su digitalización en el entorno, poniendo así en énfasis las experiencias, y percepciones tanto de la empresa como los colaboradores.

2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es un caso de estudio de la mueblería "Classic Muebles" ubicada en la ciudad de Cuenca. Según Yin (2014) "El caso de estudio es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos" (p. 16). Por lo tanto, se recopiló información cualitativa pertinente que posibilite la

obtención de datos para realizar un análisis del grado de digitalización del emprendimiento, esto a través de una entrevista al propietario del emprendimiento y a un colaborador. Dado esto, permitió conocer el nivel de digitalización del emprendimiento, conocer sus fortalezas y debilidades y a partir de ello formular estrategias destinadas que permitan alcanzar las metas establecidas de la empresa.

2.3. Método de investigación

Se empleará el método inductivo que consiste en derivar principios generales a partir de la observación y el análisis de casos específicos. Según Babbie (2013), "el método inductivo comienza con observaciones detalladas del mundo, que luego se analizan para identificar patrones que puedan conducir a la formulación de teorías" (p. 55). Este método es fundamental en las ciencias empíricas, ya que permite construir conocimiento basado en la experiencia y la evidencia observada.

Este método se aplicó inicialmente en la recolección de datos a través de entrevistas estructuradas con el emprendedor y un empleado del emprendimiento de la Mueblería "Classic Muebles". Este enfoque permitió identificar patrones y temas emergentes relacionados con la digitalización a partir de las experiencias y perspectivas individuales de los participantes. Al analizar las transcripciones de las entrevistas, se buscarán recurrencias y tendencias que revelen las barreras, desafíos y oportunidades que enfrenta el emprendimiento "Classic Muebles" al integrar tecnologías digitales en sus operaciones. Este proceso inductivo proporcionó una base sólida de datos cualitativos que reflejen la realidad vivida por los emprendedores en diferentes sectores económicos.

Posteriormente, se empleó un método deductivo para el caso de estudio. Según González (2018) "el método deductivo consiste en partir de premisas o principios generales para obtener conclusiones particulares. Es un proceso lógico que va de lo general a lo particular, y su validez depende de la consistencia de las premisas y de la corrección del

razonamiento empleado" (p. 45). Por ello, para analizar los datos recolectados, comparándolos con teorías y modelos existentes sobre digitalización y emprendimiento.

A través del método deductivo, se podrán formular conclusiones y recomendaciones basadas en la evidencia empírica recolectada, ofreciendo estrategias para mejorar la digitalización y optimizar la competitividad y eficiencia operativa del emprendimiento Classic Muebles.

2.4. Técnicas de investigación

Se aplicó la técnica de la entrevista estructurada y el análisis de contenido, con un enfoque específico dirigido hacia el emprendimiento Classic Muebles.

Con ello, se realizó una entrevista personal con el emprendedor y un trabajador. La entrevista es "una interacción estructurada entre dos o más personas, generalmente un entrevistador y un entrevistado, diseñada con el propósito de obtener información específica sobre un tema determinado" (Torrecilla, 2020, p. 15). Por tanto, ofrecerá detalles enriquecedores y contextualizados directamente de la organización. La entrevista posibilitó la aprehensión de matices y detalles cruciales para lograr una visión exhaustiva y precisa, facilitando así la formulación de estrategias beneficiosas para la entidad.

Las entrevistas se llevaron a cabo en un ambiente acogedor y confidencial para facilitar que los participantes expresen libremente sus opiniones y experiencias. Finalmente, para registrar de manera adecuada la información obtenida se tomó notas detalladas y grabación de la entrevista con el consentimiento del entrevistado, asegurando que se capturen todos los detalles importantes para el análisis posterior.

Por otra parte, el análisis de contenido "es la técnica que permite investigar el contenido de las comunicaciones mediante la clasificación en "categorías" de los elementos o contenidos manifiestos de dicha comunicación o mensaje" (Udea, 2020, p. 8). Al concluir la

entrevista, se obtuvo una comprensión detallada de los mensajes y contextos en el contenido analizado, lo que permitió la extracción de información valiosa sobre el análisis de digitalización. Esto, a su vez, contribuyó a facilitar la toma de decisiones de manera informada.

2.5. Instrumentos de investigación

Un instrumento es una herramienta o medio utilizado en investigación para recopilar información de manera sistemática y estructurada. Puede adoptar diversas formas, para este trabajo se usará el cuestionario de entrevista.

El cuestionario que se usará ha sido validado por el Grupo de Investigación en Innovación y Emprendimiento de la UTPL. El mismo está disponible en el apéndice A del documento.

El cuestionario está dividido en 8 secciones, además se realizaron preguntas abiertas a los entrevistados. El cuestionario comienza recopilando información básica del entrevistado y de la empresa. Luego, se evalúa la infraestructura tecnológica y el grado de digitalización del negocio, indagando sobre el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) . En las secciones siguientes, se enfoca en la capacitación y competencias digitales de los empleados, evaluando los programas de formación ofrecidos y su impacto en el desempeño laboral.

Se analiza de igual forma el impacto de la digitalización en la productividad y satisfacción del cliente, y cómo esta ha influido en la capacidad competitiva del negocio. También se examinan los retos y oportunidades en el proceso de digitalización, incluyendo estrategias para superarlos y recomendaciones para otros emprendedores. Y finalmente, se investiga el desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital, así como el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento sustentadas en lo digital, para entender del negocio en el mercado digital.

2.6. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el emprendimiento Classic Muebles que, es un negocio que se ha establecido en el mercado ecuatoriano específicamente en el cantón Cuenca, sector Mayancela desde hace 2 años aproximados y se especializa en la producción y venta de muebles de diseño exclusivo ofreciendo una amplia gama de productos que combinan estilo contemporáneo con artesanía tradicional. Classic Muebles cuenta con registro activo RIMPE (Régimen Impositivo para Microempresas) y desempeñan con 4 colaboradores y el emprendedor laborando dentro de las instalaciones.

La empresa pertenece pertenece al sector secundario de la economía, también conocido como el sector industrial, el cual se caracteriza por la transformación de materias primas en productos manufacturados. La mueblería se involucra en procesos de producción que incluyen el diseño, la fabricación, el ensamblaje y la distribución de muebles para su posterior venta a consumidores individuales, empresas y otros sectores.

Por otro lado, a pesar de su enfoque tradicional en la fabricación física de muebles, Classic Muebles busca mejorar la eficiencia operativa y expandir su alcance a través de plataformas digitales, por ello la implementación estratégica de herramientas digitales podría no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer su competitividad mediante la ampliación en el sector de muebles tanto en el mercado local como nacional y la mejora de la experiencia del cliente a través de plataformas virtuales.

2.7. Procesamiento de datos

El proceso de datos de las entrevistas comenzará con la transcripción de las grabaciones de audio y las notas de campo para asegurar una representación precisa de las respuestas de los participantes. Los resultados serán interpretados y contextualizados para proporcionar una comprensión profunda y matizada de los desafíos y oportunidades de la digitalización en el contexto empresarial ecuatoriano.

El análisis de las entrevistas comenzará con una transcripción detallada de las grabaciones de audio y las anotaciones de campo. Este proceso se llevará a cabo con gran cuidado y atención a los detalles para garantizar una representación precisa y confiable de las respuestas de los participantes. Para preservar la esencia de las experiencias compartidas, cada palabra, expresión y tono será registrado minuciosamente.

Capítulo tres

Diagnóstico y propuesta de digitalización del emprendimiento Classic Muebles

3.1 Datos generales de la empresa

Classic Muebles es un emprendimiento ecuatoriano creado a principios del año 2022, está enfocado en la fabricación y comercialización de muebles de diseño exclusivo. Desde su establecimiento, la empresa ha crecido poco a poco en el mercado local, destacándose por su compromiso con la calidad y la innovación en sus productos. A pesar del poco tiempo de operación, Classic Muebles ha logrado atraer a una clientela tanto local como nacional que valora el diseño único y la durabilidad de sus muebles.

En cuanto a su nivel de digitalización, Classic Muebles no cuenta con herramientas tecnológicas en sus operaciones para mejorar la eficiencia y ampliar su presencia en el mercado. Además, no ha desarrollado una plataforma de comercio electrónico que permita a los clientes comprar sus productos en línea, lo que dificulta el acceso a sus muebles desde cualquier parte de la ciudad y del país. Estas iniciativas han sido fundamentales para aumentar la visibilidad de la marca y mejorar la experiencia del cliente.

3.1.1 Análisis del emprendimiento

3.1.1.1 FODA

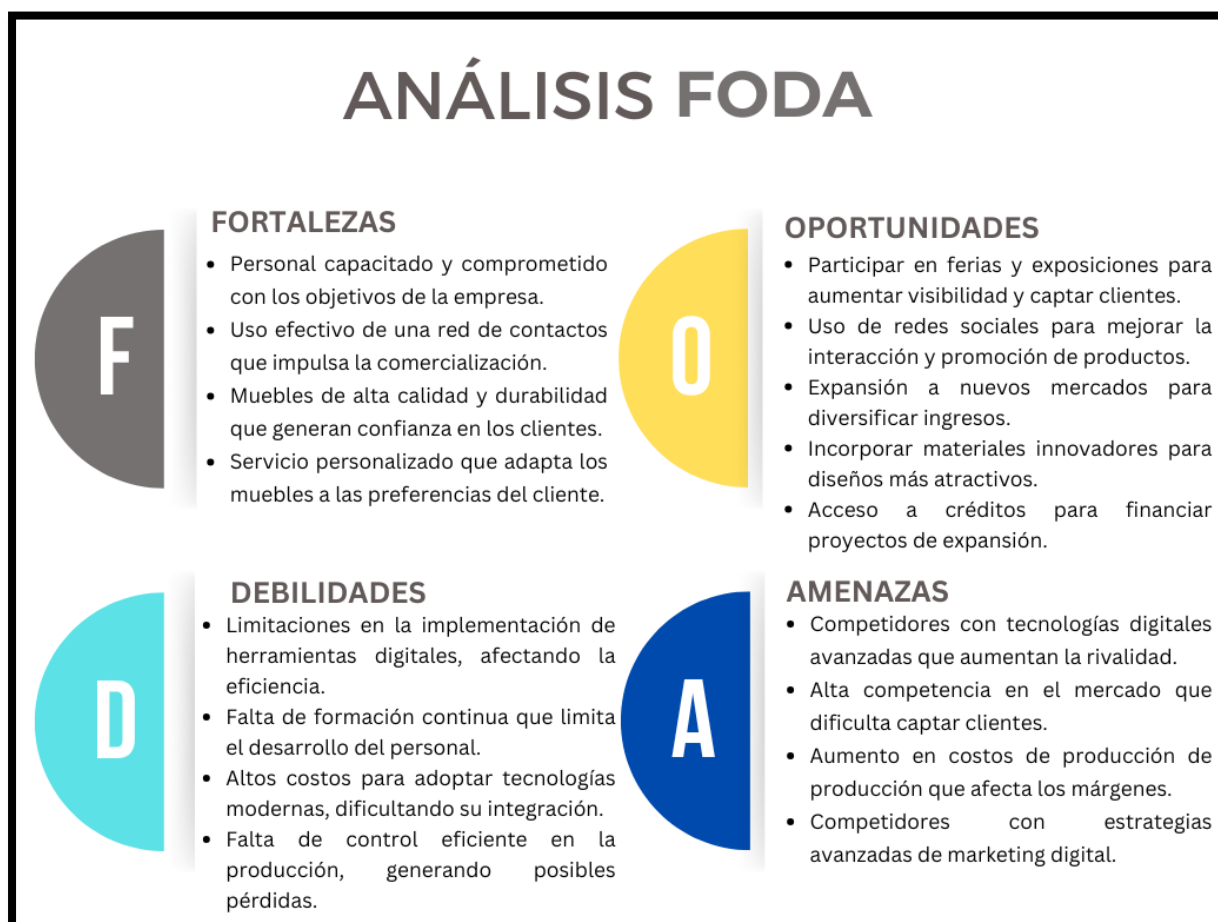
Delgado et al., (2023) describieron que el FODA es una evaluación de factores fuertes y débiles que mediante el diagnóstico de la situación interna de toda la empresa y una evaluación externa de oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y proporciona una visión general de la situación estratégica a determinar (p.105).

El análisis FODA permitirá identificar las fortalezas internas que Classic Muebles puede aprovechar en su proceso de digitalización, así como las debilidades que podrían obstaculizar su progreso. Además, se explorarán las oportunidades que el entorno digital ofrece para mejorar su posicionamiento en el mercado, y las amenazas externas que podrían impactar negativamente en su transición hacia un modelo de negocio más digitalizado.

Este análisis tiene como objetivo proporcionar una visión clara y comprensible del estado actual de la digitalización y con ello proporcionar una base para la creación de estrategias efectivas que impulsen su crecimiento y adaptación a las demandas del mercado actual. En la figura 1 se puede visualizar el FODA de Classic Muebles.

Figura 1

FODA del emprendimiento Classic Muebles



Nota. Elaboracion propia.

Análisis de las Fortalezas

Classic Muebles destaca en el mercado gracias a sus recursos y capacidades internas. La existencia de un equipo de trabajo competente y comprometido garantiza un alto nivel de calidad tanto en los procesos productivos como en el servicio al cliente. Además, contar con un taller propio les otorga una ventaja significativa al tener control directo sobre la fabricación de los muebles, lo que permite asegurar estándares elevados y flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente. Por último, su capacidad para personalizar los productos según los gustos y preferencias del consumidor final refuerza su diferenciación y fidelización en un mercado competitivo.

Análisis de las Debilidades

Pese a las fortalezas, Classic Muebles enfrenta obstáculos importantes que podrían limitar su crecimiento y competitividad. La falta de implementación de plataformas digitales modernas afecta su eficiencia operativa y limita su alcance en el mercado digital, un canal cada vez más relevante. Asimismo, la falta de capacitación continua al personal representa un riesgo, ya que impide que el equipo se adapte a las nuevas demandas del mercado. Por otro lado, la ausencia de un control eficiente en la producción y registros contables deficientes podría ocasionar pérdidas económicas y administrativas. Finalmente, la falta de recursos financieros restringe la capacidad de inversión en nuevas tecnologías, frenando su evolución.

Análisis de las Oportunidades

El entorno actual ofrece múltiples posibilidades para que Classic Muebles pueda expandirse y consolidarse. La creciente relevancia de las redes sociales brinda un espacio ideal para interactuar con clientes, mejorar su imagen de marca y atraer nuevos consumidores. Participar en ferias y exposiciones de muebles permite ampliar su visibilidad y

generar alianzas estratégicas. Además, la diversificación de productos y la introducción de materiales innovadores ofrecen nuevas líneas de negocio y mayor valor agregado. Las facilidades de acceso a financiamiento también son una oportunidad para invertir en proyectos estratégicos y tecnologías que impulsen la productividad y la competitividad.

Análisis de las Amenazas

En un mercado competitivo, Classic Muebles enfrenta desafíos importantes provenientes del entorno externo. La creciente presencia de competidores que utilizan tecnologías digitales avanzadas representa una amenaza significativa, ya que estos pueden ofrecer productos y servicios más eficientes. Los cambios en las preferencias de los consumidores también exigen una constante adaptación, lo que podría ser complicado sin una estrategia sólida. Además, el aumento en los costos de producción presiona los márgenes de ganancia, mientras que la incertidumbre económica genera un panorama incierto para la toma de decisiones estratégicas. Estas amenazas exigen que la empresa se mantenga alerta y adopte medidas innovadoras para minimizar riesgos.

3.1.1.2 Análisis PESTEL. En el proceso de digitalización de la empresa Classic Muebles será posible determinar a través del análisis PESTEL cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan el proceso. Al examinar cada uno de estos factores, se puede obtener una comprensión más profunda de las oportunidades y desafíos del entorno externo y cómo estos pueden afectar la estrategia de digitalización de la empresa.

Este análisis tiene como objetivo proporcionar una visión completa del entorno macroeconómico en el que opera el emprendimiento Classic Muebles y con ello proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas. Esto le permitirá a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades

emergentes al mismo tiempo que reduce los riesgos asociados con la digitalización en un contexto competitivo y dinámico.

Tabla 1

PESTEL del emprendimiento Classic Muebles

P	<p align="center">Factores políticos</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulaciones gubernamentales: las fábricas deben cumplir con normas y regulaciones de digitalización, como la protección de datos y el comercio electrónico. 2. Políticas industriales: políticas gubernamentales que ayudan a la industria manufacturera a digitalizarse y modernizarse.
E	<p align="center">Factores económicos</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de los materiales: los precios de la madera, el acero, el cuero y otros insumos varían según la oferta y la demanda en todo el mundo. Los márgenes de ganancia del taller pueden verse afectados por los aumentos en los precios.
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Acceso a Financiamiento: hay créditos bancarios específicos disponibles para la transformación de una empresa tradicional a un implementos digitales. 3. Condiciones Económicas: la situación económica actual del país tiene un impacto en la capacidad de inversión de las fábricas y el poder adquisitivo de los consumidores.
S	<p align="center">Factores Sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografía: la digitalización puede atraer a una base de clientes más joven por medio de las compras digitales.

Tendencias de consumo: las preferencias de los clientes por los muebles personalizados y la demanda de productos ecoamigables pueden ofrecer oportunidades para la empresa.

2. **Educación y capacitación:** la necesidad de capacitar al personal en nuevas herramientas digitales y tecnologías.

Factores tecnológicos

T

1. **Innovación y Desarrollo:** la capacidad para innovar y adoptar nuevas tecnologías es crucial para mantenerse competitiva. Esto incluye la implementación de tecnologías de eficiencia de la producción.
2. **Infraestructura Digital:** es necesaria una infraestructura, que incluya sistemas de seguridad, softwares de gestión y una buena conectividad a internet.
3. **Automatización:** El uso de nuevas tecnologías y métodos de producción, como maquinaria nueva y procesos pueden mejorar la eficiencia, reducir los costos y mejorar la precisión de los productos.

Factores ecológicos

E

1. **Sostenibilidad:** la implementación de técnicas y tecnologías que permitan una producción más eficiente y con menor impacto ambiental.
2. **Preferencias del Consumidor:** aumento en la demanda de productos hechos de manera sostenible y con procesos amigables con el medio ambiente ha aumentado.

Factores legales

L

-
1. **Propiedad intelectual:** Si el taller cuenta con diseños originales, es necesario proteger su propiedad intelectual para evitar que otros los copien.
 2. **Regulaciones de comercio electrónico:** cumplimiento con las normas que regulan las transacciones en línea, los métodos de pago y la protección del consumidor.
 3. **Normativas sobre productos:** para evitar problemas legales, es necesario seguir las leyes que regulan la calidad, la seguridad y el etiquetado de los muebles.

Nota. En esta tabla se observa los factores vinculados directamente con el emprendimiento.

El análisis PESTEL es de gran importancia para el análisis de la mueblería Classic Muebles, ya que permite evaluar el entorno externo y entender cómo diversos factores pueden influir en su operación. Este análisis facilita la toma de decisiones estratégicas al identificar oportunidades y amenazas en el mercado. La digitalización impulsada por regulaciones gubernamentales y políticas industriales puede abrir nuevas vías de negocio, como el comercio electrónico, mientras que los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos sostenibles y personalizados pueden ofrecer oportunidades para destacarse en el mercado.

De igual forma, con este análisis permite anticiparse a riesgos relacionados con regulaciones legales, condiciones económicas del país o cambios en los costos de los materiales. Por lo tanto, este análisis proporciona una visión completa del entorno del taller, lo que le permite adaptarse mejor a las fluctuaciones del mercado y a las demandas de los consumidores.

3.1.2 Características del emprendimiento

El emprendimiento Classic Muebles ubicado en la ciudad de Cuenca, con inicio de sus funciones a partir del año 2022, se ha establecido como un actor clave en el sector de la fabricación de muebles. A través de la conversación con sus representantes, se pudo obtener una comprensión clara de su mercado, su línea de productos, su enfoque en la personalización de muebles y su capacidad para integrar procesos de fabricación eficientes, lo cual le ha permitido adaptarse a las demandas del mercado, manteniendo siempre su compromiso con la calidad que los destaca.

3.1.2.1 Mercado. La industria de fabricación de muebles forma parte del sector productivo de la economía ecuatoriana. En 2023, la industria del mueble en Ecuador ha mostrado rasgos características significativas en su fabricación y venta tanto a escala nacional como global. Respecto al consumo interno, la industria mobiliaria constituye el 5.86% de la canasta del Índice de Precios al Consumidor (IPC), lo que señala una importancia considerable en la economía del doméstica. (Zapata, 2023).

Cuando se habla de oferta, la industria cuencana de muebles, es un sector diferente, no por el producto ofertado, sino por la organización que los mueblistas han tenido para mejorar la comercialización, durante las visitas a los productores se ha podido observar las notables características que hacen sobresalir el mueble de Cuenca, en cuanto a acabados, comercialización y principalmente reconocimiento de los artesanos (Chavez y De la Torre, 2013).

El emprendimiento Classic Muebles se encuentra en el sector manufacturero, específicamente en el subsector de producción de muebles. La empresa enfrenta competencia de una variedad de fabricantes en este sector, desde pequeños productores y talleres artesanales hasta grandes empresas con cadenas de producción más digitalizadas e

industrializadas. La competencia también se extiende a los proveedores de muebles importados que ofrecen una variedad de diseños contemporáneos al público.

En cuanto al mercado, Classic Muebles compite con otras fábricas locales y nacionales que ofrecen productos similares, como muebles hechos a medida, para satisfacer la creciente demanda de muebles personalizados en el mercado. En este sentido, la empresa tiene la intención de destacar no solo por la calidad de los materiales y la mano de obra, sino también por la adopción de nuevas tecnologías de fabricación y estrategias de marketing digital.

Por otro lado, la empresa está dirigida principalmente a un público que valora la calidad y la personalización en los muebles. Los consumidores en este nicho buscan muebles funcionales, bien diseñados y que se ajusten a su presupuesto y a las necesidades específicas de sus hogares. De igual forma, a oficinas, hoteles y negocios comerciales.


Además, Classic Muebles atrae a clientes más jóvenes que buscan muebles hechos con prácticas sostenibles y accesibles, ya que el mercado actual tiende a preferir productos responsables con el medio ambiente. Este público valora tanto el impacto ambiental de sus decisiones de compra como la estética.

El mercado de Cuenca es conocido por apreciar el trabajo artesanal y la madera, lo que posiciona a la empresa en un entorno favorable para destacar con productos de fabricación local.

3.1.2.2 Oferta de productos y servicios. El proceso de producción utilizado por el emprendimiento en la fabricación de muebles es variable, lo que significa que produce sus artículos en función de los pedidos o contratos establecidos con los clientes. Los sofás contemporáneos, las mesas y las sillas son los productos principales que fabrica. Las características detalladas de estos productos se enumeran a continuación.

Tabla 2

Mueble: Juego de Sofás


Características generales de juegos de muebles de sala				
Imagen referencial	Descripción	Dimensiones		Precio
	<p>Las salas de estilo modular, divididas en secciones, suelen ser de tipo esquinero, lo que facilita el ahorro y la optimización del espacio disponible. Incluye tres piezas individuales y cinco cojines.</p>	Esquinero		Entre \$450 a \$500 según el modelo
		Alto	90.2 cm	
		Ancho	72.4 cm	
		Fondo	72.4 cm	
		Sofá		
		Alto	90.2 cm	
		Ancho	115.9 cm	
		Fondo	72.4 cm	

Nota. Muebles de hogar.

Los juegos de sofás son conjuntos de muebles que se diseñan para brindar comodidad y estilo en las salas de estar. Por lo general, consisten en una combinación de sofás de varios tamaños, como sofás de dos o tres plazas y sillones o butacas. Están disponibles en una amplia gama de diseños, materiales y colores, pueden adaptarse a una variedad de estilos de decoración.

Tabla 3

Mueble: Mesa de comedor

Características generales de juegos de mesa				
Imagen referencial	Descripción	Dimensiones		Precio
	<p>Con un estilo elegante y detalles lineales refinados, la mesa rectangular de madera es perfecta para ambientes minimalistas. Este conjunto de muebles de comedor está fabricado en madera de laurel negro.</p>	Mesa		Entre \$120 y \$200 según el modelo y el número de sillas.
		Alto	74,05 cm	
		Ancho	120 cm	
		Fondo	85 cm	


Nota. Muebles de hogar.

Una mesa de comedor es un mueble esencial en el hogar, diseñado para reunir a la familia y amigos durante las comidas. Generalmente está hecha de materiales como madera,

vidrio o metal, y está disponible en diversos tamaños y formas, como redondas, cuadradas o rectangulares, para adaptarse al espacio disponible.

Tabla 4

Mueble: silla de comedor

Características generales de silla de comedor				
Imagen referencial	Descripción	Dimensiones		Precio
	<p>La silla de comedor con tapizado de lino es un excelente complemento para cualquier comedor que busque un diseño moderno y elegante. Combina un tono cálido y natural con una estructura resistente.</p>	Silla		\$50 a \$80 según el modelo.
		Alto	1,01 m	
		Ancho	45 cm	
		Fondo	63,60 cm	

Nota. Muebles de hogar.

Las sillas de comedor son una parte importante tanto de la funcionalidad como del aspecto del comedor. Están disponibles en una amplia gama de estilos, materiales y acabados, incluidos tapizados en tela o cuero, y están diseñados para brindar comodidad durante la comida. Según la decoración del espacio, su diseño puede ser sencillo y minimalista o más elaborado.

3.1.2.3. Modelo de negocio.

El investigador en base a su criterio menciona que:

Un modelo de negocios es la herramienta, que precede al plan de negocio, que permite definir con claridad que se va a ofrecer al mercado, qué valor se aportará, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma se va a generar ingresos (Perazzo, 2023).

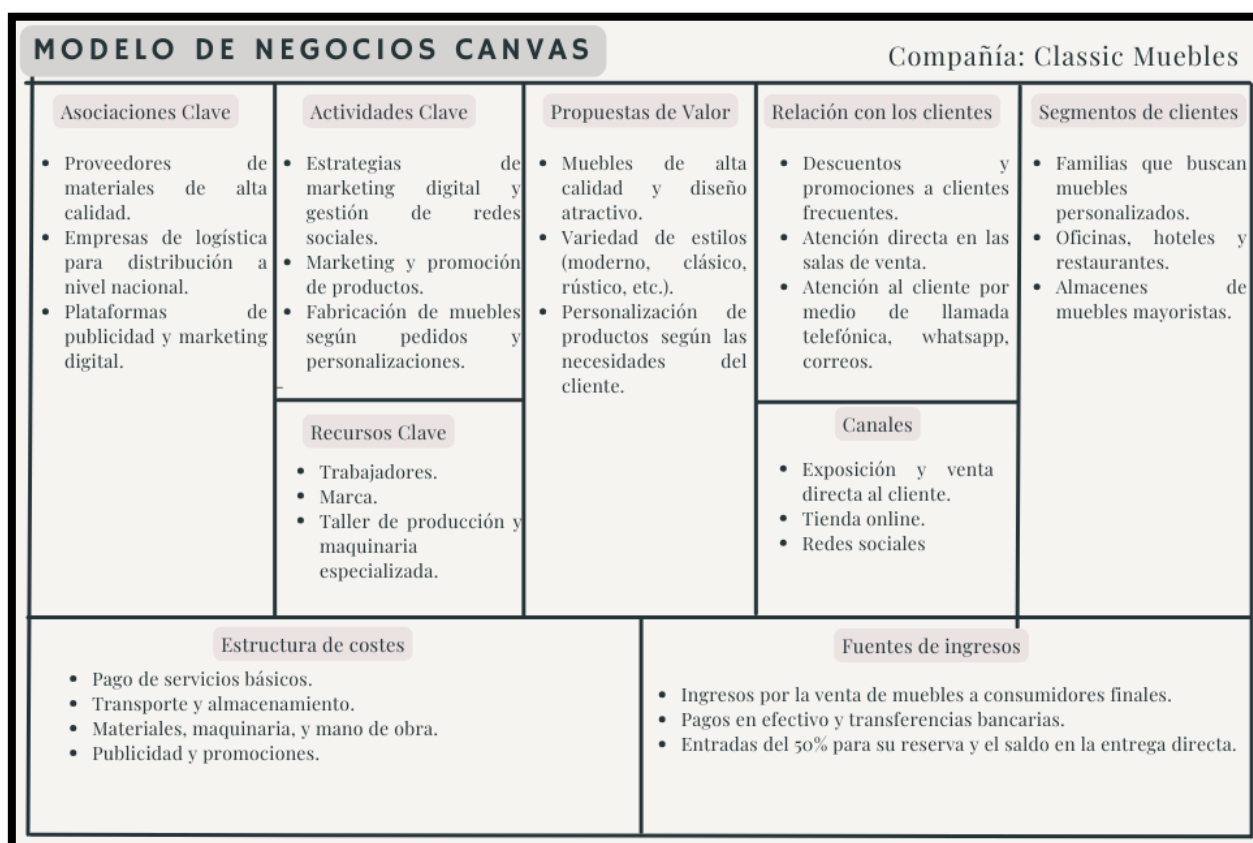
Classica Muebles forma parte del Modelo B2C, el cual hace referencia a la relación de empresa a clientes (Business to Customer), basándose en una interacción con el cliente

final. Para comprender cómo se desempeña en un mercado competitivo y satisfacer las expectativas de sus clientes, es esencial analizar el modelo de negocio del emprendimiento Classic Muebles, el cual opta por un enfoque diferente en la producción personalizada de muebles que se ajustan a las necesidades y gustos individuales de cada cliente.

La calidad de los materiales, el diseño y las opciones personalizadas son algunos de los aspectos más comunes de la propuesta de valor de la empresa. Esto es fundamental ya que para diferenciarse y destacar, los consumidores buscan no solo funcionalidad, sino también estilo y comodidad.

Figura 2

Lienzo de modelo de negocio de Classic Muebles



Nota. Elaboración propia.

El Modelo de Negocios Canvas de Classic Muebles presenta una estructura integral que destaca por su propuesta de valor basada en la calidad, personalización y variedad de

diseños de muebles. La empresa combina alianzas estratégicas con proveedores, empresas de logística y plataformas de marketing digital para garantizar una operación eficiente. Asociaciones Clave

Actividades Clave

Las actividades principales incluyen la fabricación personalizada de muebles, diseño, y estrategias de marketing digital. Estas actividades están bien alineadas con la propuesta de valor, pero su dependencia de procesos manuales limita la escalabilidad. La automatización de tareas administrativas y de producción podría mejorar la eficiencia operativa y reducir costos

Recursos Clave

El negocio cuenta con recursos sólidos como su equipo de trabajo, una marca reconocida y talleres especializados. Estos recursos respaldan la calidad y personalización de sus productos. Sin embargo, es crucial seguir invirtiendo en capacitación para el equipo y modernizar el equipamiento del taller para mantenerse competitivo.

Propuesta de Valor

Classic Muebles ofrece productos de alta calidad con diseños variados y personalizables, lo que se combina con servicios adicionales como entrega y montaje. Este enfoque fortalece la diferenciación en un mercado competitivo. Sin embargo, para mantener esta ventaja, es esencial adaptarse a las tendencias del diseño y considerar incorporar opciones sostenibles o ecológicas en la línea de productos.

Relación con los Clientes

La atención personalizada, tanto en puntos físicos como a través de canales digitales (WhatsApp, correo, teléfono), crea una experiencia de cliente cercana y confiable. Además,

los descuentos y promociones para clientes frecuentes fomentan la lealtad. Una mejora podría ser la implementación de un programa de fidelización más estructurado y automatizado que recopile datos de consumo para ofrecer beneficios personalizados.

Canales

El negocio utiliza tanto canales tradicionales (exposición y venta directa) como modernos (tienda online y redes sociales). Esto permite un equilibrio entre lo físico y lo digital, pero la tienda online parece básica. La mejora de esta plataforma, incorporando funcionalidades como personalización en línea, seguimiento de pedidos y opciones de financiamiento, podría aumentar las ventas significativamente.

Segmentos de Clientes

Los clientes principales incluyen familias, empresas (oficinas, hoteles, restaurantes) y almacenes mayoristas. Esta segmentación diversificada permite atender diferentes necesidades del mercado. Sin embargo, podría desarrollarse una estrategia específica para cada segmento, como líneas de productos diseñadas exclusivamente para negocios o contratos con mayoristas para pedidos recurrentes.

Estructura de Costos

Los costos principales incluyen servicios básicos, transporte, almacenamiento, materiales, maquinaria, mano de obra y publicidad. Aunque son consistentes con el modelo de negocio, es importante optimizar estos costos mediante la implementación de herramientas digitales para la gestión de inventarios y logística. Además, la inversión en marketing digital podría generar un mejor retorno con un presupuesto optimizado.

Fuentes de Ingresos

Los ingresos provienen principalmente de la venta directa de muebles y servicios complementarios (instalación y mantenimiento). También se utiliza un sistema de reserva (50% por adelantado). Este modelo es sólido, pero podría ampliarse con nuevas fuentes de ingresos, como una línea premium de productos, servicios de diseño interior o suscripciones para mantenimiento recurrente de muebles.

3.1.2.4. Capacidad tecnológica. Se realizó un análisis para entender el uso de la tecnología dentro de Classic Muebles. En una entrevista el dueño explicó cuál es su capacidad tecnológica actual. La empresa ha implementado desde procesos automatizados en la producción hasta herramientas digitales para ventas y distribución, lo que les ayuda a adaptarse mejor a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes.

Classic Muebles ha automatizado varios de sus procesos de producción, utilizando maquinaria tecnológica como cortadoras, lijadoras, prensas y taladros, lo que les permite ser más eficientes y precisos en la fabricación de muebles.

En cuanto a la gestión de inventarios, han comenzado a usar herramientas como Microsoft Office para controlar el stock, gestionar pedidos y optimizar el uso de materiales, lo que mejora la cadena de suministro.

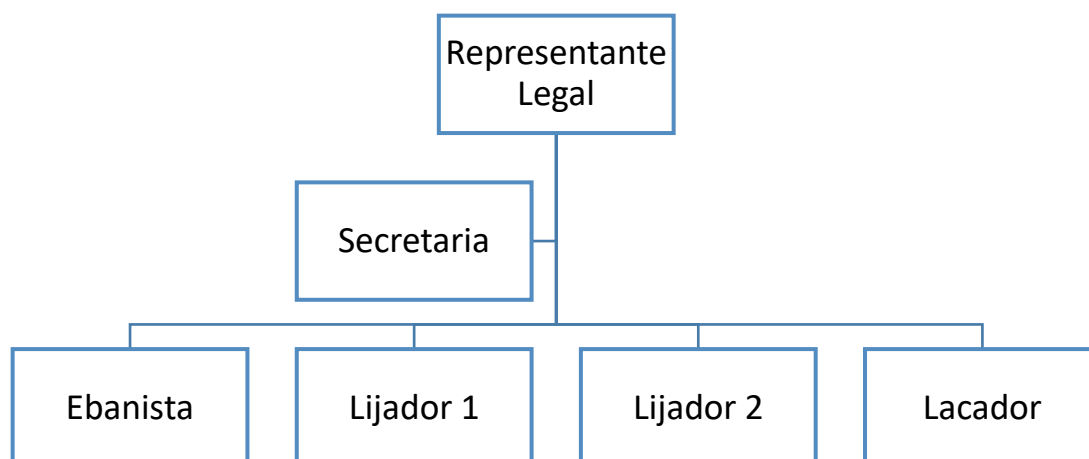
Para la venta y distribución, la empresa ha dado el salto a plataformas digitales como Facebook Marketplace, WhatsApp, lo que les permite llegar a más clientes y mantener una relación más directa y efectiva con ellos.

Además, la empresa utiliza Internet para revisar los modelos de muebles de moda en el mercado. Usa sitios web como Pinterest, que les ofrece una amplia gama de diseños que pueden crear. Esto les ayuda a diseñar muebles más detallados y facilita la personalización y visualización de productos antes de fabricarlos.

3.1.2.5. Recursos humanos y estructura organizacional. La compañía Classic Muebles todavía no posee un organigrama establecido, lo que ha complicado la definición de funciones y obligaciones entre sus trabajadores. Por lo tanto, se optó por elaborar un organigrama renovado que facilite una distribución más equitativa de las funciones, fomentando la eficiencia y la optimización de recursos en cada zona laboral. Por lo que simplificará el entendimiento de la estructura interna y definirá las líneas de autoridad y comunicación requeridas para armonizar los trabajos de cada departamento.

Figura 4

Organigrama de Classic Muebles



Nota. Organigrama de las instalaciones Classic Muebles.

En Classic Muebles, cada persona cumple un rol específico que contribuye a la fabricación de muebles. A continuación, se describen los roles de cada miembro del equipo:

- **Representante Legal:** supervisa todas las operaciones y asegura que se cumplan con los estándares de calidad. También es responsable de tomar decisiones y de gestionar contratos de acuerdos con proveedores y clientes.

- **Secretaria:** brinda apoyo administrativo, gestionando la documentación y ventas. Su rol permite mantener las tareas organizativas y la atención al cliente. De igual forma se encarga del pago salarial de todos los trabajadores.
- **Lijador:** El lijador es responsable de preparar las superficies de madera para el acabado final. Este rol implica el uso de herramientas y técnicas para suavizar y nivelar la superficie, eliminando imperfecciones para que el mueble esté listo para el lacado o la aplicación de otros acabados.
- **Lacador:** aplica los acabados finales a los muebles, utilizando lacas o barnices para proteger la madera y darle el aspecto deseado. El lacador también se encarga de la selección y mezcla de materiales según los requisitos del diseño y las especificaciones del cliente.
- **Ebanista:** es el artesano especializado en la construcción y ensamblaje de muebles. Su rol implica cortar, moldear y unir las piezas de madera, aplicando técnicas avanzadas de carpintería para crear muebles resistentes y funcionales.

La estructura financiera de Classic Muebles está abarcado por los recursos iniciales y los gastos operativos para mantener sus actividades y asegurar su rentabilidad. Esto incluye la inversión en maquinaria, herramientas, materiales y el espacio de trabajo, además de cubrir gastos administrativos básicos.

Mensualmente, los costos involucran el alquiler del taller, servicios públicos, sueldos y la compra de materiales, lo que le permite que el taller funcione de manera óptima y pueda responder a las demandas de mercado.

Capítulo cuatro

Análisis de resultados y propuestas de estrategias

A continuación, se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al gerente y a un trabajador de Classic Muebles, que ofrecen una visión completa sobre las percepciones internas en torno a la digitalización y el funcionamiento general de la empresa. En este análisis, se desglosan cada una de las secciones abordadas en la entrevista, incluyendo las expectativas del gerente sobre la digitalización y su impacto esperado en la eficiencia y competitividad del taller.

4.2.1 Infraestructura y tecnologías digitales

Nivel de acceso a internet

Aunque el internet de 75 Mbps es funcional para las actividades actuales de administración y operación con 5-10 usuarios conectados simultáneamente, las interrupciones ocasionales afectan la productividad. Si la empresa incrementa el número de procesos digitales, el flujo constante de datos podría sobrecargar la capacidad actual, afectando tareas esenciales como la gestión de pedidos en tiempo real, el acceso a sistemas en la nube y la comunicación con clientes.

Hardware y software utilizados

La infraestructura tecnológica está limitada a laptops básicas, celulares para atención al cliente y herramientas manuales para la producción, complementadas por pequeñas máquinas que no soportan procesos industriales ni automatizados. Este equipamiento restringe la capacidad para implementar tecnologías como sistemas de diseño asistido por computadora (CAD), herramientas de gestión de inventarios automatizados y software integrado de planificación de recursos empresariales (ERP). Además, el uso de hojas de

cálculo para contabilidad e inventarios no permite un análisis avanzado de datos ni una integración eficiente entre áreas operativas.

Porcentaje de procesos digitalizados

Solo el 30% de los procesos están digitalizados, lo que incluye tareas básicas como seguimiento de pedidos y comunicación en redes sociales. La producción permanece completamente manual, lo que reduce la capacidad para escalar la operación, aumentar la producción o reducir tiempos de entrega. Este enfoque manual es una limitación significativa frente a competidores que ya utilizan maquinaria avanzada y tecnologías digitales para optimizar procesos.

Áreas claves digitalizadas

Las ventas y la gestión de pedidos están parcialmente digitalizadas mediante hojas de cálculo y redes sociales. Sin embargo, estas herramientas no facilitan un seguimiento integral ni permiten realizar análisis predictivos que ayuden en la planificación estratégica. Áreas como producción, logística y atención postventa no están digitalizadas, lo que genera cuellos de botella en la operación y dificulta la mejora continua.

Factores en la selección de tecnología digital

La prioridad es que las herramientas sean fáciles de usar, económicas y puedan crecer junto con la empresa. Como el equipo de trabajo no tiene muchas habilidades en tecnología, buscan opciones simples y de bajo costo que no necesiten mucha capacitación. Estos factores son clave, donde los recursos son ajustados y adaptarse a nuevas tecnologías suele ser un proceso lento.

Barreras técnicas para implementación

La falta de infraestructura moderna, herramientas especializadas y capacitación en competencias digitales, sumada a la resistencia al cambio por parte del equipo, dificulta la transición hacia una digitalización integral. Además, la incertidumbre sobre el retorno de la inversión en tecnología genera reticencia para asignar presupuesto en este ámbito.

Impacto de las herramientas digitales

Según las respuestas dadas por el empleador y el empleado, las herramientas digitales podrían ayudar a automatizar procesos, mejorar la comunicación con clientes y proveedores, y promocionar los productos de manera más efectiva. Lo que significaría ahorrar tiempo y reducir errores.

4.2.2 Adopción de Herramientas Digitales

Factores en la selección de tecnología digital

Las restricciones presupuestarias, la falta de conocimientos técnicos avanzados y el temor a la complejidad tecnológica generan resistencia al cambio, afectando tanto la implementación de herramientas digitales como la capacidad de aprovechar al máximo las tecnologías disponibles.

Barreras Técnicas para Implementación

Las restricciones presupuestarias, la falta de conocimientos técnicos avanzados y el temor a la complejidad tecnológica generan resistencia al cambio, afectando tanto la implementación de herramientas digitales como la capacidad de aprovechar al máximo las tecnologías disponibles.

Impacto de las herramientas digitales

Las herramientas digitales permitirían automatizar procesos, mejorar la comunicación con clientes y proveedores, y promocionar productos de forma efectiva. Para un taller

artesanal, estos beneficios incluyen ahorro de tiempo, reducción de errores y expansión del alcance del negocio, lo que podría transformar su productividad y competitividad en el mercado.

4.2.3 Capacitación y competencias digitales

Capacitación deseada para trabajadores

Los empleados identifican la necesidad de formación en marketing digital, redes sociales y diseño gráfico para mejorar la promoción y personalización de productos. Sin embargo, la falta de un plan estructurado de capacitación y recursos dedicados a este propósito limita el desarrollo de estas habilidades esenciales.

Barreras para capacitarse en competencias digitales

Los procesos manuales generan cuellos de botella en áreas clave como producción, administración y ventas. Esto se traduce en retrasos en la entrega de pedidos, errores en la contabilidad y una gestión ineficiente de inventarios, afectando directamente la capacidad para satisfacer la demanda.

4.2.4 Impacto de la Digitalización

Impacto en productividad

Los procesos manuales generan cuellos de botella en áreas clave como producción, administración y ventas. Esto se traduce en retrasos en la entrega de pedidos, errores en la contabilidad y una gestión ineficiente de inventarios, afectando directamente la capacidad para satisfacer la demanda.

Impacto en la satisfacción del cliente

La falta de personalización eficiente en los servicios, junto con una comunicación lenta y limitada, impacta negativamente la experiencia del cliente, reduciendo su confianza y fidelización hacia la empresa.

Influencia de la digitalización en la competencia

En un mercado donde la tecnología juega un papel clave, Classic Muebles se encuentra en desventaja frente a competidores que ya han integrado herramientas avanzadas que optimizan procesos y mejoran el servicio al cliente.

Áreas no digitalizadas

La producción y administración permanecen completamente manuales, lo que no solo limita la escalabilidad, sino que también aumenta la probabilidad de errores, retrabajos y costos innecesarios en la operación diaria. En administración, la ausencia de herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios, finanzas y pedidos incrementa la probabilidad de errores, retrabajos y retrasos en la toma de decisiones.

4.2.5 Retos y oportunidades

Desafíos de digitalización

Los altos costos de implementación tecnológica, la falta de habilidades técnicas en el equipo y una infraestructura obsoleta representan barreras significativas para avanzar en la modernización del taller. La resistencia cultural al cambio también perpetúa un enfoque tradicional que restringe la innovación.

Oportunidades futuras con la digitalización

La digitalización ofrece la posibilidad de ampliar el alcance del negocio más allá de su mercado local, acceder a nuevos clientes mediante plataformas digitales y mejorar la competitividad a través de procesos optimizados y personalizados.

Recomendaciones para otros emprendedores

Los entrevistados mencionaron que la recomendación es empezar poco a poco, enfocándose primero en las áreas donde la digitalización tendría más impacto, como las ventas y redes sociales. Dar estos primeros pasos ayudará a mejorar el alcance y la eficiencia del negocio sin tener que hacer una gran inversión de entrada.

4.2.6 Estrategia y mentalidad de crecimiento digital

Estrategia de crecimiento digital

La ausencia de un plan estratégico formal para la digitalización dificulta la identificación de prioridades, la asignación de recursos y la medición del progreso. Esto afecta la capacidad para establecer objetivos claros y coordinar esfuerzos en todas las áreas de la empresa.

Mentalidad digital

Aunque existe apertura hacia la digitalización gradual, la falta de una cultura digital bien establecida limita la motivación y disposición del equipo para adoptar herramientas tecnológicas de manera efectiva.

Empleados orientados a la digitalización

Actualmente, el taller no cuenta empleados especializados en digitalización, ya que su equipo está especializado en métodos tradicionales que han sido eficaces hasta el momento. Sin embargo, esto resalta la necesidad urgente de capacitar al personal en competencias digitales clave para que puedan adaptarse a las nuevas demandas del mercado y las tendencias tecnológicas emergentes.

4.2.7 Oportunidades de crecimiento en el mercado digital

Presencia en el mercado digital

El uso de redes sociales como única herramienta de promoción limita el alcance del negocio a un público local y no permite explorar mercados más amplios. La falta de diversificación en los canales digitales también limita el potencial de generar ingresos adicionales a través de diferentes vías, como campañas publicitarias pagadas o colaboraciones con influencers.

Experiencia digital del cliente

La falta de una plataforma digital integral para gestionar pedidos, personalización y pagos reduce la accesibilidad y conveniencia para los clientes, afectando la captación de nuevos consumidores y la fidelización de los existentes.

4.3 Estrategias de mejora para el emprendimiento Classic Muebles

A continuación, se proponen algunas estrategias de mejora para el emprendimiento Classic Muebles.

Tabla 5

Plan estratégico integral para la digitalización de Classic Muebles.

Estrategia 1: Establecer una presencia digital sólida				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Diseñar un sitio web que sea claro, estéticamente agradable y sencillo de explorar.	Contar con los servicios de un diseñador web profesional. Redactar y publicar contenido relevante y de excelente calidad en la página. Difundir el sitio web a través de redes sociales y otros medios digitales.	Representante Legal	Febrero 2025	\$250,00
Desarrollar y aplicar una estrategia de optimización para motores de búsqueda-	Determinar las palabras clave más adecuadas para los productos de Classic Muebles. Generar contenido de calidad que incorpore dichas palabras clave de manera estratégica. Distribuir el contenido en plataformas web y medios especializados.	Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales.	Enero 2025	\$70,00
Implementar campañas promocionales en plataformas digitales.	Implementar formularios de registro en el sitio web con incentivos como descuentos o recursos gratuitos para atraer clientes potenciales. Monitorear las tendencias del sector para adaptar las campañas y mantenerse relevante frente a la competencia. Capturar correos electrónicos de posibles clientes a través del sitio web y durante eventos.	Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Representante Legal	Junio 2025	\$350,00

	Enviar mensajes promocionales e informativos por correo electrónico a estos prospectos.			
Utilizar las plataformas de redes sociales de manera estratégica.	Realizar sorteos o concursos en redes sociales para incentivar la participación y aumentar la visibilidad. Generar y compartir contenido interesante en las plataformas sociales. Establecer comunicación con los clientes potenciales a través de las redes sociales. Crear y compartir experiencias con los clientes satisfechos en formatos como videos o publicaciones.	Representante Legal. Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Secretaria.	Marzo 2025	
Estrategia 2: Definir una estrategia de crecimiento digital formalizada				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo límite para el proceso de digitalización.	Asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo para asegurar el progreso y la ejecución eficiente del plan. Elaborar un plan estratégico que especifique las acciones, los recursos necesarios y los plazos para cumplir con los objetivos fijados. Establecer indicadores de rendimiento (KPIs) para evaluar el avance hacia los objetivos.	Representante Legal. Secretaria.	Enero 2025	

<p>Determinar las áreas principales donde la digitalización puede tener un mayor efecto en la empresa.</p>	<p>Involucrar a los líderes de cada departamento en el proceso de digitalización para asegurar la alineación de objetivos.</p> <p>Elaborar un documento estratégico que detalle los objetivos, las áreas clave de impacto, el plan de acción y los indicadores de éxito.</p> <p>Fomentar la innovación mediante la adopción de tecnologías emergentes.</p>	<p>Representante Legal. Secretaria.</p>	<p>Febrero 2025</p>	
<p>Estrategia 3: Mejorar la adopción de herramientas digitales</p>				
<p>Acciones</p>	<p>Actividades</p>	<p>Responsables</p>	<p>Tiempo</p>	<p>Presupuesto</p>
<p>Proporcionar formación constante al equipo sobre cómo utilizar de manera eficiente las herramientas digitales disponibles.</p>	<p>Organizar talleres interactivos y sesiones de preguntas y respuestas para resolver dudas específicas.</p> <p>Desarrollar recursos de apoyo, como manuales, tutoriales en video o guías rápidas, para facilitar el aprendizaje autónomo.</p> <p>Crear programas de formación enfocados en la gestión de clientes, administración de la página web, redes sociales, comunicación y análisis de datos.</p> <p>Implementar un sistema de reconocimiento o recompensas para aquellos empleados que demuestren un uso destacado de las herramientas digitales.</p>	<p>Representante Legal. Secretaria.</p>	<p>Marzo a diciembre 2025</p>	<p>\$100,00</p>

<p>Fomentar una cultura de innovación y experimentación en la que los empleados se sientan motivados para explorar nuevas formas de utilizar la tecnología para mejorar su trabajo.</p>	<p>Alentar a los empleados a explorar nuevas formas de utilizar la tecnología para mejorar su trabajo. Proporcionar recursos para que los empleados puedan experimentar con nuevas tecnologías, (software de gestión, equipos, entre otros). Reconocer y recompensar a los empleados que utilicen la tecnología de manera innovadora. Crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros para cometer errores y aprender de ellos.</p>	<p>Representante Legal. Secretaria.</p>	<p>Marzo 2025 a diciembre 2025</p>	<p>\$700,00</p>
<p>Evaluar cómo la capacitación digital influye en el rendimiento de los empleados y ajustar los programas de formación según los resultados obtenidos.</p>	<p>Realizar encuestas entre los empleados para medir el efecto de la capacitación. Supervisar la utilización de las herramientas digitales por parte del personal. Realizar sesiones de seguimiento periódicas con el personal para evaluar su comodidad y dominio de las herramientas digitales. Ajustar los programas de capacitación según los comentarios recibidos y las necesidades identificadas. Evaluar las métricas de productividad antes y después de la capacitación para identificar mejoras concretas.</p>	<p>Representante legal.</p>	<p>Marzo a Noviembre2025.</p>	
<p>Estrategia 4: Desarrollar un modelo de negocio sustentado en lo digital</p>				
<p>Acciones</p>	<p>Actividades</p>	<p>Responsables</p>	<p>Tiempo</p>	<p>Presupuesto</p>

<p>Explorar nuevas oportunidades comerciales que utilicen las capacidades digitales de la empresa, como la venta en línea de muebles personalizados</p>	<p>Estudiar las tendencias actuales del mercado en el ámbito de la digital. Evaluación de la competencia en el entorno digital. Generar propuestas para nuevos productos y servicios digitales. Identificar las necesidades no cubiertas de los clientes de muebles. Estudiar las tendencias actuales del mercado en el ámbito de la mueblería digital.</p>	<p>Representante Legal. Secretaria.</p>	<p>Enero a diciembre 2025</p>	
<p>Ajustar los procesos internos y la estructura organizativa para respaldar el nuevo modelo de negocio basado en lo digital.</p>	<p>Fomentar una cultura organizacional que respalde el modelo de negocio digital. Realizar inversiones en tecnología y formación para respaldar la implementación del modelo digital. Evaluar de manera periódica el rendimiento de las estrategias digitales implementadas, ajustando y mejorando según los resultados obtenidos.</p>	<p>Representante Legal. Secretaria.</p>	<p>Enero a diciembre 2025</p>	<p>\$ 500,00</p>
<p>Crear estrategias de marketing y comunicación eficaces para atraer nuevos clientes y promocionar los productos y servicios de la empresa.</p>	<p>Participar en eventos y conferencias del sector para aumentar la visibilidad de la marca. Desarrollar una página web y establecer presencia en redes sociales para promocionar los productos y servicios.</p>	<p>Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Representante legal.</p>	<p>Enero a diciembre 2025</p>	<p>\$ 430,00</p>

	<p>Implementar estrategias de marketing digital para atraer nuevos clientes.</p> <p>Vender los productos a través de marketplaces como Amazon, eBay, o plataformas especializadas, para llegar a un público más amplio y diversificado.</p>			
<p>Supervisar de manera continua el desempeño del modelo de negocio digital y hacer los ajustes necesarios en la estrategia según los resultados obtenidos.</p>	<p>Definir indicadores clave de rendimiento para evaluar el éxito del modelo de negocio digital.</p> <p>Hacer un seguimiento constante de los KPIs y comunicar los resultados obtenidos.</p> <p>Modificar la estrategia según sea necesario para mejorar los resultados.</p>	<p>Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales.</p> <p>Representante legal.</p>	<p>Enero a Noviembre 2025</p>	
Estrategia 5: Fortalecer la infraestructura y las tecnologías digitales				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
<p>Realizar una evaluación anual de las necesidades de infraestructura tecnológica e invertir en los recursos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas digitales.</p>	<p>Determinar las necesidades presentes y futuras del negocio.</p> <p>Desarrollar un plan de inversión para la mejora de la infraestructura tecnológica.</p> <p>Evaluar regularmente el rendimiento de la infraestructura tecnológica para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.</p>	<p>Representante legal y Asesor externo en tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>Noviembre 2025</p>	<p>\$1.000,00</p>

	Establecer relaciones estrechas con proveedores de tecnología para garantizar que la infraestructura esté siempre a la vanguardia.			
Adoptar medidas de seguridad avanzadas para salvaguardar la información de la empresa y de los clientes.	Establecer medidas de seguridad tanto físicas como digitales. Asegurar que todos los proveedores, socios y contratistas que manejan datos sensibles firmen acuerdos de confidencialidad	Representante legal y Asesor externo en tecnologías de la información y comunicación	Noviembre 2025	
Estrategia 6: Mejorar la experiencia digital del cliente				
Acciones	Actividades	Responsables		
Adoptar un sistema CRM para centralizar los datos de los clientes y proporcionar una atención personalizada.	Seleccionar un sistema CRM que se ajuste a los requerimientos de la empresa. Emplear el CRM para centralizar los datos de los clientes. Configurar el CRM para automatizar correos electrónicos, recordatorios de visitas y seguimientos, mejorando la eficiencia y la comunicación con los clientes. Conectar el CRM con plataformas de marketing digital para ejecutar campañas personalizadas y mejorar la captación de pacientes.	Representante legal y Asesor externo en tecnologías de la información y comunicación	Diciembre 2025	\$500,00
Brindar alternativas de pago en línea fáciles y accesibles para los clientes.	Facilitar a los clientes el pago de los servicios en línea mediante tarjetas de crédito o débito.	Secretaria	Septiembre 2024 a Diciembre 2025	\$0,41 comisión bancaria y % servicio PayPhone

	<p>Proporcionar opciones de pago seguro, como Pay Pal, PayPhone, De Una, entre otras.</p> <p>Ofrecer la opción de pagar directamente desde las cuentas bancarias mediante sistemas como transferencias o depósitos directos.</p>			
Reunir y evaluar las opiniones de los clientes para detectar oportunidades de mejora en la experiencia digital.	<p>Enviar encuestas de satisfacción a los clientes</p> <p>Observar lo que los clientes dicen en las redes sociales y otros espacios en línea para obtener una perspectiva más amplia sobre su experiencia.</p> <p>Evaluar las respuestas de los clientes para encontrar oportunidades de mejora.</p> <p>Utilizar los comentarios de los pacientes para fijar objetivos claros de mejora y seguimiento en la experiencia digital.</p>	Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Representante legal.	Abril a Noviembre 2025	\$ 200,00
Permitir a los clientes acceder a sus productos de forma electrónica.	Crear un portal para los clientes en el sitio web.	Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Representante legal.	Enero a diciembre 2025.	\$300,00
Estrategia 7: Enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Buscar fuentes de financiamiento para cubrir los gastos	Elaborar un plan de negocios sólido que respalde la necesidad de la inversión.	Representante legal.	Abril 2025	

relacionados con la digitalización.	<p>Detectar posibles opciones de financiamiento como créditos o inversores.</p> <p>Hablar con proveedores de servicios digitales para obtener descuentos, condiciones de pago favorables.</p>			
Asistir a eventos y seminarios sobre digitalización para estar al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos.	<p>Investigar sobre eventos y seminarios relacionados con la digitalización.</p> <p>Compartir las lecciones y conocimientos obtenidos con el equipo.</p> <p>Organizar charlas o conferencias internas con expertos en digitalización para que compartan conocimientos y tendencias con el equipo.</p>	Secretaria	Enero a diciembre 2025	\$100,00
Trabajar junto a otras empresas y organizaciones para intercambiar experiencias y compartir las mejores prácticas en digitalización.	<p>Participar en comunidades y foros en línea enfocados en digitalización.</p> <p>Formar alianzas de cooperación con empresas y organizaciones en este ámbito.</p> <p>Intercambiar conocimientos y estrategias exitosas sobre digitalización.</p>	<p>Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales.</p> <p>Representante legal.</p>	Enero a diciembre 2025	
Estrategia 8: Fomentar una mentalidad de crecimiento digital				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Fomentar un entorno de aprendizaje constante donde los empleados se sientan inspirados a	<p>Brindar oportunidades de formación y crecimiento profesional en habilidades digitales.</p> <p>Proporcionar acceso a plataformas de e-learning donde los empleados puedan</p>	Representante legal.	Enero a Julio 2025.	

adquirir nuevas competencias digitales.	mejorar sus habilidades digitales a su propio ritmo. Ofrecer recompensas o reconocimientos a los empleados que demuestren un crecimiento notable en el uso de herramientas digitales.			
Fomentar un ambiente laboral inclusivo y cooperativo en el que los empleados se sientan libres de compartir sus ideas y probar nuevas tecnologías.	Incentivar a los empleados a compartir sus opiniones sobre cómo optimizar la estrategia digital de la organización. Organizar reuniones de lluvia de ideas donde los empleados puedan proponer nuevas tecnologías o estrategias para impulsar la digitalización.	Representante legal. Secretaria	Marzo a Noviembre 2025.	
Liderar el compromiso personal hacia la digitalización y la innovación.	Comunicar la estrategia digital de la empresa a los empleados. Solicitar comentarios de los empleados sobre la estrategia digital de la empresa.	Representante legal.	1 vez al año, junio 2025.	
Estrategia 9: Aprovechar las herramientas de análisis de datos				
Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Aprovechar los datos para detectar oportunidades de mejora, tomar decisiones clave y	Examinar los datos relacionados con la experiencia del cliente para conocer sus necesidades y expectativas. Revisar los datos de utilización de herramientas digitales para encontrar	Diseñador de sitios web y responsable de las redes sociales. Representante legal.	Cada bimestre	

perfeccionar los procesos internos.	oportunidades de optimizar la experiencia del usuario.			
Tomar decisiones clave y mejorar los procesos internos.	<p>Usar datos y tecnología para adaptar productos y servicios a las preferencias y necesidades específicas de cada cliente.</p> <p>Crear nuevos productos y servicios enfocados en las necesidades del cliente.</p> <p>Utilizar herramientas digitales para gestionar mejor los recursos humanos, financieros y materiales, maximizando su utilización.</p>	Representante legal.	Noviembre 2025.	

Nota. Elaboracion propia.

Conclusiones

La digitalización es un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos en el contexto actual. Classic Muebles, como caso de estudio, evidencia que la implementación de herramientas tecnológicas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también amplía el alcance de mercado y fortalece la relación con los clientes. Aunque el taller enfrenta barreras técnicas y económicas, su apertura hacia la adopción de tecnologías representa un paso significativo para modernizar sus operaciones.

El diagnóstico revela que Classic Muebles opera en un nivel incipiente de digitalización. Actualmente, las áreas clave de producción, administración y atención postventa dependen de procesos manuales, lo que genera cuellos de botella y limita la capacidad de expansión y adaptación a las exigencias del mercado. Las herramientas digitales empleadas se restringen a redes sociales para promoción y comunicación, y hojas de cálculo para el control administrativo, careciendo de sistemas avanzados como plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión integrada o automatización de procesos productivos. Este estado inicial pone en evidencia la urgencia de implementar un plan estructurado de digitalización que permita a la empresa avanzar hacia procesos más modernos y eficientes.

Las estrategias de digitalización propuestas están orientadas a mejorar la eficiencia operativa, incrementar la competitividad y ampliar el alcance del negocio. Estas incluyen el desarrollo de un sitio web con funcionalidad de comercio electrónico, la adopción de herramientas de gestión de inventarios y finanzas, y la implementación de programas de capacitación para fortalecer las competencias digitales del personal. La implementación gradual de estas estrategias permitirá minimizar los riesgos asociados al cambio organizacional y optimizar el uso de los recursos disponibles, generando un impacto positivo en la productividad, la experiencia del cliente y el posicionamiento en el mercado.

El análisis contextual revela que, aunque Classic Muebles opera en un entorno con limitaciones económicas y tecnológicas, cuenta con una base sólida gracias a la preferencia del mercado local por productos artesanales y personalizados. Estas características brindan una ventaja competitiva que, si se combina con estrategias digitales adecuadas, permitirá a la empresa destacar frente a competidores nacionales e internacionales.

El mercado digital ofrece oportunidades significativas para Classic Muebles, como el acceso a una audiencia más amplia y la posibilidad de diversificar canales de ventas. Sin embargo, el negocio necesita fortalecer su presencia en plataformas digitales y optimizar su estrategia de marketing digital para aprovechar estas oportunidades. La implementación de un sitio web y una tienda en línea serían pasos cruciales para posicionarse en el mercado digital y atraer nuevos segmentos de clientes.

Recomendaciones

Classic Muebles debe establecer un plan estratégico de digitalización que priorice áreas clave como producción, administración y atención postventa. Este plan debe incluir objetivos claros, cronogramas y presupuestos específicos para garantizar una implementación gradual y eficiente. Se recomienda realizar un diagnóstico técnico más detallado para identificar las herramientas digitales más adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa.

La implementación de una plataforma digital propia permitirá a Classic Muebles ampliar su alcance de mercado y ofrecer a los clientes una experiencia de compra más accesible y personalizada. El sitio web debe incluir funcionalidades como catálogo de productos, opciones de personalización, sistema de pagos en línea y un módulo de seguimiento de pedidos. Esto fortalecerá la presencia de la empresa en el mercado digital y atraerá nuevos segmentos de clientes.

Incorporar herramientas de software para la gestión de inventarios, finanzas y planificación de recursos, ayudará a reducir los cuellos de botella actuales y optimizará la eficiencia operativa. Además, la adquisición de maquinaria automatizada podría mejorar la precisión y rapidez en la producción, incrementando la capacidad para cumplir con pedidos personalizados y de gran volumen.

Se recomienda implementar programas de formación continua para el equipo de trabajo, enfocados en competencias digitales como marketing digital, diseño gráfico, gestión de redes sociales y manejo de software especializado. Esto garantizará que los empleados estén preparados para adaptarse a los nuevos procesos digitales y contribuyan activamente al éxito del negocio.

Classic Muebles debe diversificar y profesionalizar su estrategia de marketing digital. Esto incluye la creación de contenido de alta calidad en redes sociales, la implementación de

campañas publicitarias pagadas, la colaboración con influencers locales y la utilización de herramientas de análisis para medir el impacto de las estrategias. Estas acciones permitirán mejorar la interacción con los clientes y aumentar el reconocimiento de la marca.

Referencias

- Andrade Zamora, F., Alejo Machado, O. J., & Armendariz Zambrano, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117–122.
- AEI. (2020). Ecuador, un país emprendedor e innovador para el 2020. Alianza para el Emprendimiento e Innovación, 24.
- Altamirano, L., & Santacruz, I. (2020). El emprendimiento como alternativa para el desarrollo económico. *Travesía Emprendedora*, 27.
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018, julio). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17, 11–30.
- Bharadwaj, A. S., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://www.jstor.org/stable/43825965>
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Manual de emprendedorismo. https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). Evaluar el nivel de innovación y digitalización de las empresas en el estado de Europa. *Tecnología, Mercado y Complejidad*, 3.
- Méndez Bravo, J., Méndez Bravo, M., & Bolaños Piedrahita, C. (2022). Emprendimientos sociales y su efecto en la reactivación. *Rehuso*, 34.
- Díaz López, C., & Porras Granados, L. (2020). Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- Dessler, G. (2020). Recursos humanos: Administración de personal. Pearson.
- Espinoza Herrera, X., Armijos Bravo, M., & Noboa Salazar, J. (2021). Economía colaborativa, emprendimiento. *Yachana*, 100.

- Freire, J., & González, K. (2020). Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/61807>
- Gbinovia, M., & Ikenwe, C. (2017). Digitalization of information resources in academic libraries: Challenges and implications for policy and planning. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1506>
- GEM. (2021). Monitor Global de Emprendimiento. <https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2022/06/GEM-Guatemala-2021-2022.pdf>
- Gómez Ortiz, M., Vázquez Domínguez, E., & Mera Rivera, M. (2023). Repositorio Institucional Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/download/9731/9777/>
- González, J. (2018). *Métodos de investigación científica*. Editorial Académica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hull, C., Hung, Y., Hair, N., Perotti, V., & Demartino, R. (2007). Aprovechando las oportunidades digitales: Una tipología de emprendimiento digital. *Revista Internacional de Redes y Organizaciones Virtuales*, 4(3), 290–303.
- Jácome, E., & Goyes, N. (2019). Emprendimiento en Ecuador: Situación actual y perspectivas futuras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1), 149–164.
- Lozano Chaguay, L., & Caicedo Flores, J. (2019). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7368617.pdf>
- Lopes, L., & Oliveira, J. (2018). A conceptual framework of the digitalization of business processes: A literature review. *Procedia Computer Science*, 138, 121–128.
- Merino Murillo, J., Mora Alvarado, J., & Jiménez Benítez, J. (2022). Emprendimiento de comunidades rurales y desarrollo local. *Dominio de las Ciencias*, 64.
- Monitor, G. E. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. GEM, 18.
- Moreira, P., & Urriolagoitia, L. (2013). *Emprendimiento social*. Tercer Sector, 17.

- Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, A., & Núñez Cansado, M. (2019, abril). La cultura corporativa: Claves para la palanca de la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, 25, 439–463.
- Parviainen, P., Kääroäinen, J., Tihinen, M., & Teppola, S. (2017). Afrontar el desafío de la digitalización: Cómo beneficiarse de la digitalización en la práctica. *Revista Internacional de Sistemas de Información y Gestión de Proyectos*, 5(1), 63–77.
- Pérez Henao, C., & Arcos Henao, L. F. (2009). Toma de decisiones rentables mediante la contabilidad del tróput en una lavandería industrial. *Soluciones de Postgrado EIA*, 233.
- Rodríguez Hoyos, J., & Rozo Hernández, B. (2020). Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5fb9bf4d-64d5-4f06-9d25-1d55ff00d143/content>
- Rosin, A., Proksch, D., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2020). Nuevas empresas digitales: Evaluación de los beneficios de la digitalización en el emprendimiento. *Revista de Estrategia para Pequeñas Empresas*, 30(2), 59–71.
- Ruiz-Falcó Rojas, F. (2019, junio). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 35–52.
- Vargas Ramírez, P., Zúñiga González, M., & Mullo Tene, M. (2020). Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 2.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Smith, A. (2021). Global entrepreneurship trends: A comprehensive analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 10(1), 1–20.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). Sage Publications.

Apéndice

Apéndice A. Entrevista para el Emprendedor/Empleado

Objetivo de la investigación

Analizar el nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador. Caso de estudio: 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:

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**

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

Usa banca digital (electrónica) para realizar transacciones de su negocio (cobros, pagos)	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Tiene página web propia	
Usa ERPs (sistemas integrados de gestión que incluya varias áreas del emprendimiento)	
Se realiza teletrabajo por parte de algún o algunos empleados o directivos	
Usa redes sociales con fines comerciales y/o publicitarios	
Usa Big data y/o un software de análisis de datos	
Usa sistemas de localización para venta o controles de cualquier operación	
Usa robotización para producción o atención a clientes	
Tiene automatización de alguno de sus procesos	
Realiza ventas y/o publicidad por redes sociales	
Usa una plataforma de ventas digital	

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

WhatsApp () Facebook () X (Twitter) () Instagram () Tick tock () Otra () No usa ()

11. ¿Destina recursos anualmente a digitalizar el negocio?

- **Si**

- **No**

Sección 2: Infraestructura y tecnologías digitales

12. ¿Cuál es el nivel de acceso a internet de su emprendimiento (ancho de banda, estabilidad, número de usuarios)?

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

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

15. ¿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)

Sección 3: Adopción de herramientas digitales

16. ¿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)?

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

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

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

Sección 4: Capacitación y competencias digitales

20. ¿Cuál es el nivel promedio de manejo de herramientas digitales como redes sociales o plataformas de venta que usted considera, tienen sus empleados?
21. ¿Ofrece su emprendimiento programas de capacitación en habilidades digitales a sus empleados? Si es así, ¿con qué frecuencia?
22. ¿Qué programa de capacitación en temas digitales ha resultado más beneficiosa para sus empleados?
23. ¿Cómo mide el impacto de la capacitación digital en el desempeño de sus empleados (qué métodos de medición aplica)?
24. ¿Qué barreras ha encontrado al intentar mejorar las competencias y conocimientos digitales de su equipo?

Sección 5: Impacto de la digitalización

25. ¿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?
26. ¿Ha observado una mejora en la satisfacción del cliente tras la implementación de tecnologías digitales (si es que las ha implementado)?
27. ¿Cómo cree que ha influido la digitalización en su capacidad para competir en el mercado?
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)?
29. ¿Existen áreas de su emprendimiento que aún no han sido digitalizadas? Si es así, ¿cuáles son y por qué?

Sección 6: Retos y oportunidades

30. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en el proceso de digitalización de su emprendimiento?
31. ¿Qué estrategias ha utilizado para superar estos desafíos?
32. ¿Qué oportunidades ve para su emprendimiento en el futuro con respecto a la digitalización?
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

34. ¿Su emprendimiento tiene una estrategia de crecimiento digital?
35. ¿Cree usted que en su emprendimiento se ha desarrollado una mentalidad digital?
36. ¿Su emprendimiento cuenta con empleados orientados hacia la digitalización?

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

37. ¿Diría que su emprendimiento cuenta con un modelo de negocio sustentado en lo digital?
38. ¿Su emprendimiento está presente en el mercado digital?
39. ¿Cuál es la experiencia digital del cliente de su emprendimiento?

Gracias por su colaboración.