



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio del emprendimiento Corazón de Lupita, en la Comunidad San Patricio del cantón Mira, parroquia Jijón y Caamaño, provincia del Carchi, año 2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:** Mendoza Bone, Cristian Antonio

**Director:** Torres Ayala, Wilson Arturo

SANTO DOMINGO

2024



*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>*

2024

## **Aprobación del director del Trabajo de Titulación**

Loja, 5 de septiembre de 2024

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 Titulación denominado: Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio del emprendimiento Corazón de Lupita, en la Comunidad San Patricio del cantón Mira, parroquia Jijón y Caamaño, provincia del Carchi, año 2024; realizado por Mendoza Bone Cristian Antonio, 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 Arturo Torres Ayala, Mgtr.

C.I.: 1104526783

Correo electrónico: watorres@utpl.edu.ec

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Cristian Antonio Mendoza Bone, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Análisis del nivel de digitalización de los emprendimientos del Ecuador. Caso de estudio del emprendimiento Corazón de Lupita, en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño – Provincia del Carchi, año 2024, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo uno, Marco teórico; Capítulo dos, Metodología; y; Capítulo tres, Análisis y estrategias de digitalización para el emprendimiento Corazón de Lupita siendo Wilson Arturo Torres Ayala, director 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: Cristian Antonio Mendoza Bone

C.I.: 1724331234

Correo electrónico: [camendoza8@utpl.edu.ec](mailto:camendoza8@utpl.edu.ec)

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, por su constante apoyo y amor incondicional, que me han dado la fuerza y la motivación para alcanzar mis metas. A mis padres, por su sabiduría y sus enseñanzas, que han sido la base de mi formación académica y personal. A mi hermana, por su comprensión y aliento en los momentos de dificultad. Y especialmente, a todos los emprendedores de la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, por su inspiración y por enseñarme el verdadero valor del esfuerzo y la perseverancia.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi tutor y a los profesores de la UTP, cuyas orientaciones y conocimientos han sido fundamentales para la realización de este trabajo. A mis compañeros de estudio, por su colaboración y apoyo durante este proceso. A los miembros del emprendimiento "Corazón de Lupita" por su apertura y disposición para participar en este estudio, aportando valiosa información y tiempo. Finalmente, agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría necesarias para completar este proyecto.

## Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos .....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento .....	VI
Índice de contenido .....	VII
Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo uno .....	5
Marco teórico .....	5
1.1 Emprendimiento .....	5
1.1.1 <i>Evolución del emprendimiento</i> .....	5
1.1.2 <i>Tipos de emprendimientos</i> .....	7
1.1.3 <i>Modelos de negocios de emprendimientos</i> .....	10
1.1.4 <i>Patrones de modelo de negocio</i> .....	12
1.1.5 <i>Business Model Canvas</i> .....	13
1.1.6 <i>Emprendimiento a nivel mundial y en Latinoamérica y El Caribe</i> .....	16
1.1.7 <i>Emprendimiento en Ecuador</i> .....	19
1.2 Nivel de digitalización en los emprendimientos .....	21
1.2.1 <i>Niveles de adopción de digitalización</i> .....	22
1.2.1.1 Modelo de madurez para la preparación para la Industria 4.0. y grado de preparación para la implementación de la Industria 4.0 .....	22
1.2.1.2 Modelo multiatributo .....	23
1.2.1.3 IMPULS - Preparación para la Industria 4.0 .....	24
1.2.1.4 Industria 4.0/Autoevaluación de Operaciones Digitales .....	25
1.2.1.5 Modelo de madurez de la empresa conectada .....	29
1.2.1.6 SIMMI 4.0 .....	30

1.2.1.7	Modelo de madurez de la Logística 4.0 .....	31
1.2.1.8	Marco de evaluación de la inteligencia para fábricas inteligentes mediante un proceso de red analítica .....	32
1.3	Base Legal.....	33
Capítulo dos.....		35
Metodología .....		35
2.1	Enfoque de la investigación .....	35
2.2	Tipo de investigación .....	35
2.3	Métodos de investigación .....	36
2.3.1	<i>Método analítico-sintético</i> .....	36
2.3.2	<i>Método Inductivo</i> .....	36
2.3.3	<i>Método Deductivo</i> .....	37
2.4	Unidad de análisis .....	38
2.5	Técnicas e instrumentos de investigación .....	39
2.6	Técnicas de procesamiento de datos .....	40
Capítulo tres.....		41
Análisis y estrategias de digitalización para el emprendimiento Corazón De Lupita ..		41
3.1	Datos generales de la empresa .....	41
3.1.1	<i>Análisis del emprendimiento</i> .....	42
3.1.2	<i>Características del emprendimiento</i> .....	47
3.1.2.1	Mercado .....	47
3.1.2.2	Oferta de productos y servicios .....	47
3.1.2.3	Modelo de negocio.....	49
3.1.2.4	Capacidad tecnológica .....	53
3.1.2.5	Recurso humano y estructura financiera.....	53
3.2	Análisis de resultados de las entrevistas .....	53
3.2.1	<i>Datos generales</i> .....	53
3.2.2	<i>Infraestructura y tecnologías digitales</i> .....	54

<b>3.2.3</b>	<b><i>Adopción de herramientas digitales.....</i></b>	<b>54</b>
<b>3.2.4</b>	<b><i>Capacitación y competencias digitales.....</i></b>	<b>54</b>
<b>3.2.5</b>	<b><i>Impacto de la digitalización.....</i></b>	<b>55</b>
<b>3.2.6</b>	<b><i>Retos y oportunidades .....</i></b>	<b>55</b>
<b>3.2.7</b>	<b><i>Desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital .....</i></b>	<b>55</b>
<b>3.2.8</b>	<b><i>Aprovechamiento de las oportunidades potenciales de crecimiento sustentado en lo digital.....</i></b>	<b>55</b>
<b>3.3.</b>	<b><i>Estrategias para la digitalización del emprendimiento. ....</i></b>	<b>56</b>
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>60</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>62</b>
	<b>Apéndices .....</b>	<b>66</b>
	<b>Apéndice A. Entrevista para el Emprendedor/Empleado .....</b>	<b>66</b>
	<b>Apéndice B. Transcripción de entrevistas .....</b>	<b>71</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1 Lienzo de modelo de negocio .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 2 FODA del emprendimiento Corazón de Lupita .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 3 PESTEL del emprendimiento Corazón de Lupita.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 4 Lienzo de modelo de negocio .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5 Estrategias para la digitalización del emprendimiento Corazón de Lupita .....</b>	<b>56</b>

### Índice de figuras

<b>Figura 1 Actividad emprendedora temprana (TEA) y Negocios establecidos (EBO) ...</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 Logo del emprendimiento .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 3 Vista aérea del emprendimiento .....</b>	<b>48</b>

## Resumen

El emprendimiento "Corazón de Lupita" en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira enfrenta desafíos significativos para la adopción de tecnologías digitales. Este estudio tuvo como objetivo analizar el nivel de digitalización del emprendimiento Corazón de Lupita en el año 2024. Se utilizó una metodología que incluye revisión de literatura, entrevistas y análisis. Se revela una infraestructura tecnológica limitada y un desconocimiento del manejo de la tecnología entre los empleados. Los resultados muestran la necesidad de capacitación en habilidades digitales y el desarrollo de una estrategia de marketing digital. Las conclusiones sugieren la búsqueda de apoyo financiero y técnico, la implementación de programas de formación continua y diseñar un plan de gestión del cambio. Este trabajo ofrece un marco para la digitalización de emprendimientos rurales, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del sector.

*Palabras clave:* digitalización, emprendimiento, estrategias tecnológicas

### **Abstract**

The 'Corazón de Lupita' venture, located in the San Patricio Community of Cantón Mira, faces significant challenges in adopting digital technologies. This research aimed to assess the digitalization level of the venture in 2024. Employing a methodology combining a literature review, in-depth interviews, and data analysis, the study revealed a pronounced deficiency in technological infrastructure and a notable lack of technology management expertise among employees. These findings highlight the urgent need for additional training to develop digital competencies and strategic digital marketing frameworks. The research concludes that financial and technical support, ongoing training programs, and a comprehensive change management plan are essential to address these challenges.

*Keywords:* digitalization, entrepreneurship, technological strategies

## Introducción

En la actualidad, la digitalización es un factor determinante para el éxito y la competitividad de los emprendimientos. La adopción de tecnologías digitales no solo optimiza los procesos operativos, sino que también aumenta el alcance de nuevos mercados y mejora la experiencia del cliente. En este contexto, el emprendimiento "Corazón de Lupita" en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño – Provincia del Carchi, enfrenta el desafío de integrar tecnologías para asegurar su sostenibilidad y crecimiento.

El problema planteado en esta investigación se enfoca en evaluar el nivel de digitalización actual del emprendimiento "Corazón de Lupita" y proponer estrategias para mejorar su competitividad y eficiencia operativa. Este estudio busca llenar las lagunas existentes en la implementación de tecnologías digitales y proporcionar un camino hacia la transformación digital.

El objetivo general del estudio fue analizar el nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador; caso de estudio del emprendimiento Corazón de Lupita en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño, Provincia del Carchi, año 2024. Los objetivos específicos de esta investigación fueron: definir y contextualizar a través de la revisión de literatura, el concepto de emprendimiento y su relación con la adopción de tecnologías digitales en los emprendimientos; analizar el nivel actual de digitalización del emprendimiento "Corazón de Lupita", identificando brechas, fortalezas, debilidades, desafíos, oportunidades y áreas de mejora y; elaborar una propuesta detallada de estrategias de digitalización personalizada para el emprendimiento, orientada a optimizar su competitividad y eficiencia operativa.

Durante el desarrollo de este trabajo, se encontraron oportunidades y varias limitantes. Entre las oportunidades se destaca el acceso a información relevante sobre digitalización y la disposición de los actores del emprendimiento para colaborar en el proceso de análisis. Sin embargo, se presentaron inconvenientes como la limitada infraestructura tecnológica y la falta de conocimiento de la importancia del cambio por parte de algunos empleados.

La metodología utilizada incluye la revisión de literatura sobre digitalización y emprendimiento, entrevistas y encuestas a los miembros del emprendimiento "Corazón de Lupita", y un análisis detallado de sus procesos operativos.

Los principales resultados indican que, aunque existe un reconocimiento de la importancia de la digitalización, la implementación de tecnologías digitales es insuficiente y se requieren estrategias para superar las barreras existentes.

El presente documento se estructura en tres capítulos. El primer capítulo aborda el marco teórico, definiendo los conceptos de emprendimiento y digitalización. El segundo capítulo describe la metodología utilizada en el estudio. Y en el tercer capítulo se presentan los resultados del análisis del nivel de digitalización del emprendimiento "Corazón de Lupita" y se proponen estrategias de digitalización.

La importancia de esta investigación radica en que proporciona un marco de referencia y una guía práctica para la digitalización de los emprendimientos en comunidades rurales. Para la institución, este estudio representa un aporte significativo en el entendimiento y promoción de la transformación digital en los emprendimientos. Para los emprendedores, ofrece herramientas y estrategias para mejorar su competitividad y sostenibilidad. En un sentido amplio, esta investigación contribuye al desarrollo socioeconómico, promoviendo la adopción de tecnologías que pueden mejorar la calidad de vida y generar nuevas oportunidades de crecimiento.

## Capítulo uno

### Marco teórico

#### 1.1 Emprendimiento

Según la Ley de Emprendimiento e Innovación de Ecuador (2020): un emprendimiento es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.

Por otra parte, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) define al emprendimiento como el acto personal de iniciar o poner en marcha un nuevo negocio. El GEM clasifica a los emprendimientos en etapa temprana y establecidos. Los emprendimientos en etapa temprana son los nuevos negocios que han pagado sueldos o salarios, incluso a los propietarios, durante no más de 42 meses (3 años y seis meses). En cambio, los emprendimientos establecidos son los negocios que han pagado sueldos y salarios por más de 42 meses.

Todos los emprendimientos tienen un eje común, puesto que no solamente buscan la generación de ingresos sino también un desarrollo social y cuidado ambiental de un territorio. En este sentido, muchos de los emprendimientos se han desarrollado endógenamente y con el fin de mejorar el ámbito social-familiar.

##### 1.1.1 Evolución del emprendimiento

En la literatura, la palabra "emprendimiento" tiene su origen en el francés "entrepreneur", que significa pionero y se usaba para describir a las personas que decidían emprender una nueva aventura (Vélez y Ortiz, 2016). Este término ha sido discutido desde diversas perspectivas económicas debido a su importancia para dinamizar pequeñas industrias y posicionarlas en el mercado mundial.

En su obra "Capitalismo, socialismo y democracia", el economista austriaco Schumpeter hablaba sobre la "destrucción creativa" provocada por el capitalismo, que fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas técnicas, reemplazando productos obsoletos y procesos de producción ineficientes para impulsar una economía dinámica y eficiente (Ng-Henao, 2015). De manera similar, Álvarez et al. (2014), en su estudio, citan a autores como Shane (2013) y Brandt (2010), quienes coinciden en que la innovación es un factor clave para transformar recursos en productos económicos y materializar un negocio. Luipáñez et al. (2014) establecen que la actividad emprendedora requiere innovación para descubrir, reconocer y explotar oportunidades, convirtiéndolas en productos, servicios, procesos productivos o estrategias.

Esta evolución de los mercados es evidente debido al cambio en las organizaciones establecidas, que necesitan adaptarse al nuevo entorno generado por los emprendimientos, aumentando la competitividad global (Lupiáñez et al., 2014).

A lo largo del pensamiento económico se ha debatido el rol del emprendedor, sin embargo, es en los últimos 10 a 15 años que el emprendimiento ha sido objeto de investigaciones, tratamiento de datos en estudios como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e índices para medir las condiciones de la actividad emprendedora. Estos estudios han permitido a los organismos analizar y establecer políticas públicas sobre emprendimiento que faciliten un crecimiento económico sostenible (Acs y Correa, 2014).

Actualmente, la actividad emprendedora genera gran interés en el ámbito empresarial, especialmente en países con economías avanzadas, debido a su capacidad para desarrollar ideas de negocios innovadoras, creativas y con tecnologías avanzadas. En América Latina y el Caribe, su importancia ha cobrado especial relevancia, y países como Colombia y Chile han empezado a incentivar el emprendimiento mediante políticas públicas orientadas a la creación de nuevos negocios y el fomento de la cultura empresarial en centros educativos (Moreira et al., 2018).

La actividad emprendedora siempre ha sido considerada un mecanismo relevante para el crecimiento económico. Como mencionan Acs y Amorós (2008), su importancia radica en la creación de nuevos negocios que generan empleos, intensifican la competencia y aumentan la productividad. Sin embargo, para consolidar la actividad emprendedora, el clima social, es decir, los aspectos sociológicos, económicos e institucionales de la sociedad, juegan un papel muy importante (Galindo et al., 2016).

A pesar de que no existe una definición precisa o lo suficientemente descriptiva para abarcar todo lo que la palabra "emprendimiento" expresa, se puede establecer, a partir de la concepción de la mayoría de los autores, que es una actividad que, mediante el desarrollo de ideas y conocimientos, transforma los recursos en productos y servicios de gran utilidad para la comunidad y en procesos productivos eficientes que generan un mayor bienestar en el entorno donde se desarrollan.

### **1.1.2 Tipos de emprendimientos**

Vélez-Romero y Ortiz (2016), explican que existen diferentes tipos de emprendimientos, entre los cuales se encuentran:

**Emprendimiento por necesidad:** Este tipo de emprendimiento se orienta a generar los ingresos diarios para vivir, con bajos niveles de ingresos, utilidades y activos. Se caracteriza por la falta de planificación o visión de crecimiento a futuro, careciendo de valor agregado o perspectivas en mercados nacionales o internacionales.

**Emprendimiento tradicional:** Son aquellos emprendimientos con crecimiento debido a su estructura competitiva, pero que no cumplen con criterios de ventas, rentabilidad y sostenibilidad altos. Sus productos y servicios no se diferencian significativamente, a menudo carecen de personal capacitado, hacen poco uso de tecnologías y generalmente están formalizados.

**Emprendimiento dinámico:** Estos emprendimientos crecen de manera rápida, rentable y sostenida, logrando un nivel de ventas representativo después de una década.

Por otra parte, Caro (2020) citado en Cedeño y Dueñas, (2020), presenta la siguiente clasificación según el tamaño:

**Emprendimientos pequeños:** Son aquellos en los que el propietario dirige la empresa y trabaja con un par de empleados, usualmente familiares. Ejemplos incluyen tiendas de abarrotes, peluquerías, carpinterías, plomeros y electricistas.

**Emprendimientos escalables:** Estas empresas comienzan pequeñas, pero están concebidas para alcanzar un gran crecimiento, como los emprendimientos de innovación tecnológica, que pueden expandirse rápidamente en poco tiempo.

**Emprendimientos grandes:** Se refieren a grandes empresas con ciclos de vida finitos. Deben mantener una constante innovación en sus productos y servicios para poder crecer, requiriendo un proceso continuo de investigación y comprensión de los cambios en el mercado.

**Emprendimientos sociales:** Su propósito central no es capturar una cuota de mercado, sino contribuir al desarrollo social. Generalmente son sin fines de lucro y se enfocan en la innovación en áreas como la educación, los derechos humanos, la salud y el medio ambiente.

Según el grado de innovación, se pueden clasificar en:

**Emprendimiento innovador:** Estos emprendimientos resultan de un proceso de investigación y desarrollo que conduce a la innovación, ofreciendo una ventaja competitiva significativa al entrar en el mercado.

**Emprendimiento oportunista:** Se refiere a aquellos que surgen en un contexto donde se identifica una necesidad urgente o una oportunidad clara de negocio, requiriendo una alta sensibilidad para detectar y explotar estas oportunidades.

**Emprendimiento incubador:** Se basa en un proceso de incubación previa, enfocándose en la satisfacción de necesidades del mercado que son permanentes y bien conocidas. Los empresarios destinan parte de su presupuesto a desarrollar nuevos productos para ofrecerlos en un plazo determinado.

**Emprendimiento de imitación:** Consiste en replicar un producto o servicio que ya es exitoso en el mercado. Puede darse a través de la creación de un producto nuevo o mediante una franquicia, siempre añadiendo aspectos novedosos para ofrecer un valor agregado.

Según el tipo de emprendedor, se clasifican en:

**Emprendimiento privado:** Empresas desarrolladas con capital privado, con inversiones iniciales que pueden provenir de los mismos emprendedores o de inversores de riesgo.

**Emprendimiento público:** Emprendimientos desarrollados por el sector público a través de diferentes agencias de desarrollo, enfocándose en cubrir deficiencias en la oferta de empresarios privados.

**Emprendimiento individual:** Desarrollado por una sola persona o una familia, común en empresas pequeñas y rara vez incluye procesos de investigación y desarrollo.

**Emprendimiento en masa:** Ocurre en contextos sociales donde hay un clima favorable para la creación de nuevas empresas.

### **Emprendimiento turístico:**

El turismo es el sector económico líder a nivel mundial dado que representa un 10% del empleo mundial y un 10.4% del PIB global (WTTC, 2018). El interés en los emprendimientos turísticos surge de la vinculación del espíritu empresarial con el entorno regional, nacional o local (Page y Ateljevic, 2009). Los emprendimientos turísticos parten de la necesidad que tiene una población o región de satisfacer necesidades de turistas nacionales o extranjeros (Carranza y Carranza, 2021).

Cedeño et al., (2020) establecen una clasificación de emprendimientos desde su perspectiva. En América Latina se observan todos estos tipos de emprendimientos, algunos más desarrollados que otros. La experiencia indica que muchos emprendedores identifican oportunidades de negocios y un bajo porcentaje se convierten en emprendedores por necesidad. Factores como el sistema educativo de cada país, el apoyo gubernamental, políticas de estímulo, apoyo financiero, préstamos, subsidios y exenciones fiscales influyen en el grado y tipo de emprendimiento.

#### **1.1.3 Modelos de negocios de emprendimientos.**

Toniut (2020) menciona que los buenos modelos de negocios comparten ciertas características: se alinean con los objetivos de la empresa y se refuerzan a sí mismos, generando así ciclos virtuosos o de retroalimentación. Este es uno de los aspectos más poderosos de los modelos de negocio.

Según Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocios es una estructura que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Para los emprendimientos, desarrollar un modelo de negocios sólido es crucial para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo.

Algunos autores consideran que el modelo de negocios debe expresar cómo una organización crea valor para los clientes. Por su parte, Ricart (2009) lo ve como un conjunto de elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones colaboradoras, que explican la creación y captura de valor.

Baden-Fuller y Morgan (2010), establecen que un modelo de negocio es un conjunto de descriptores genéricos de cómo una empresa se organiza para crear y distribuir valor de manera rentable.

Un negocio minorista físico, una empresa de servicios o una industria también pueden utilizar modelos de negocios. Gran parte del atractivo de construir un modelo de negocio radica en su enfoque holístico. Por lo tanto, los modelos de negocios a veces se caracterizan como construcciones mentales, que residen en los niveles gerenciales superiores, y definen la estructura de actividades interrelacionadas y decisiones estratégicas clave (Foss y Saebi, 2015).

Un enfoque analítico útil para la administración podría implicar la deconstrucción sistemática de los modelos comerciales existentes y la evaluación de cada elemento para su modificación o reemplazo. Los elementos de un modelo de negocio deben diseñarse de manera interconectada y en armonía con el entorno empresarial, enfocándose en el cliente y el desarrollo tecnológico de la industria.

Toniut (2020) destaca que los buenos modelos de negocios se alinean con los objetivos de la empresa y se refuerzan a sí mismos, generando ciclos virtuosos. Las organizaciones pueden tomar decisiones que les permitan construir recursos, traducidos en habilidades de gestión de proyectos, experiencia en producción, reputación, utilización de activos, confianza o poder de negociación, mejorando así su competitividad en el

sector. Estas decisiones generan más opciones, creando ciclos virtuosos que fortalecen el modelo de negocio, similar a los efectos de red.

A medida que estos ciclos se desarrollan, los activos clave de la empresa crecen, mejorando su ventaja competitiva.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), el concepto de empresa "desagregada" establece que existen fundamentalmente tres tipos distintos de actividades empresariales: gestión de relaciones con clientes, innovación de productos y administración de infraestructuras. Cada una de estas actividades tiene sus propios imperativos económicos, competitivos y culturales. Aunque pueden coexistir en una misma empresa, lo ideal es separarlas en entidades independientes para evitar conflictos o compromisos no deseados.

Osterwalder y Pigneur (2011) clasifican de la siguiente manera a los modelos de negocio:

#### **1.1.4 Patrones de modelo de negocio**

**Modelos de negocio de larga cola (long tail):** consiste en vender pequeñas cantidades de una amplia variedad de productos especializados, que individualmente tienen un bajo volumen de ventas. La suma de estas ventas especializadas puede ser tan lucrativa como el modelo tradicional, en el cual pocos productos de gran éxito generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren bajos costos de inventario y potentes plataformas que faciliten el acceso de los compradores a los productos especializados.

**Las plataformas multilaterales:** conectan a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Estas plataformas solo son valiosas para un grupo de clientes si los otros grupos también están presentes. La plataforma genera valor al

permitir la interacción entre los diferentes grupos de usuarios, y su valor aumenta conforme crece el número de usuarios, un fenómeno conocido como "efecto de red".

**Modelo de negocio gratis:** al menos un segmento del mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Esta oferta es posible gracias a varios patrones en los que una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios gratuitos ofrecidos a otro segmento.

**Modelos de negocio abiertos:** se utilizan para crear y capturar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede realizarse "de fuera adentro", aprovechando ideas externas a la empresa, o "de dentro afuera", compartiendo con terceros ideas o activos que no se están utilizando internamente.

### **1.1.5 Business Model Canvas**

Según Osterwalder (2011), el modelo Canvas fue desarrollado para establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de una organización y los factores que influyen en su éxito o fracaso. A través de un "lienzo", se detallan desde la idea de negocio hasta los diversos factores que impactarán su implementación. La base de este modelo es probar la eficacia de la idea, y mediante el establecimiento de todas las características, determinar que, si no hay material suficiente para completar el diagrama, la idea pierde factibilidad. Este modelo busca agregar valor a las ideas de negocio mediante una herramienta sencilla que se pueda implementar en pequeñas, medianas y grandes empresas. Inicialmente, no fue más que una propuesta de su tesis doctoral sobre "Ontología de los modelos de negocio", publicada en 2004.

A continuación, se detalla los nueve módulos:

**Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relación con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos mediante una serie de actividades clave.

Actividades clave: Acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

**Tabla 1**

*Lienzo de modelo de negocio*

<b>Socios claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>  Aquí describes la relación con el cliente	<b>Segmento de clientes</b>  Aquí vas a describir a tus clientes por cada segmento.
	<b>Recursos claves</b>  Aquí vas a colocar los recursos claves de tu negocio.		<b>Canales</b>  Aquí colocas los canales que vas a utilizar en tu negocio.	
<b>Estructura de coste</b>  Aquí vas a describir la estructura de coste de tu negocio.			<b>Fuentes de Ingreso</b>  Aquí vas a describir las diferentes fuentes de ingreso que tendrá tu negocio.	

### **1.1.6 *Emprendimiento a nivel mundial y en Latinoamérica y El Caribe***

La creación de nuevos negocios incrementa significativamente la productividad, ya que su puesta en marcha resulta del acoplamiento de diversos factores de producción, lo que conduce a una modificación constante en el sistema. Estos nuevos bienes y servicios intangibles generan un efecto multiplicador en otros negocios que suministran insumos, fomentando la competencia entre empresas oferentes y demandantes, promoviendo la creatividad y logrando un efecto positivo en la economía.

Según el GEM (2023), se esperaba que el PIB mundial creciera solo un 3% en 2023 y que la inflación mundial disminuyera al 7%. A pesar de este crecimiento global, en las 46 economías analizadas por GEM, un número significativo de adultos reportaron una disminución en los ingresos de sus hogares en 2023.

Sin embargo, el cambio es posible: entre 2021 y 2023, tanto Qatar como los Emiratos Árabes Unidos mostraron mejoras significativas en sus condiciones marco. ¿Es necesario tener altos ingresos para lograr esto? India experimentó las mayores mejoras en sus calificaciones durante el mismo período, pasando de ser menos que satisfactorias a mucho mejores que satisfactorias.

Los niveles más altos de actividad empresarial se encuentran en América Latina y el Caribe, donde las cinco tasas más altas de adultos que inician y gestionan nuevos negocios provienen de esta región. No obstante, los niveles de nueva actividad empresarial varían considerablemente en todas las regiones y grupos de ingresos. Por ejemplo, en América Latina y el Caribe, la tasa de actividad varió del 17% en México al 31% en Panamá, mientras que en el grupo de bajos ingresos de Nivel C varió del 6% en Marruecos al 31% en Panamá nuevamente. Otras regiones y grupos de ingresos muestran una variabilidad similar. La propiedad de empresas establecidas suele ser menor y menos variable.

Entre los nuevos empresarios, las expectativas de creación de empleo son generalmente más altas en América Latina y el Caribe que en otras regiones. En Puerto Rico, Chile, Brasil y México, más de tres de cada diez emprendedores que iniciaron y gestionaron nuevos negocios esperaban emplear al menos a seis personas más en los próximos cinco años.

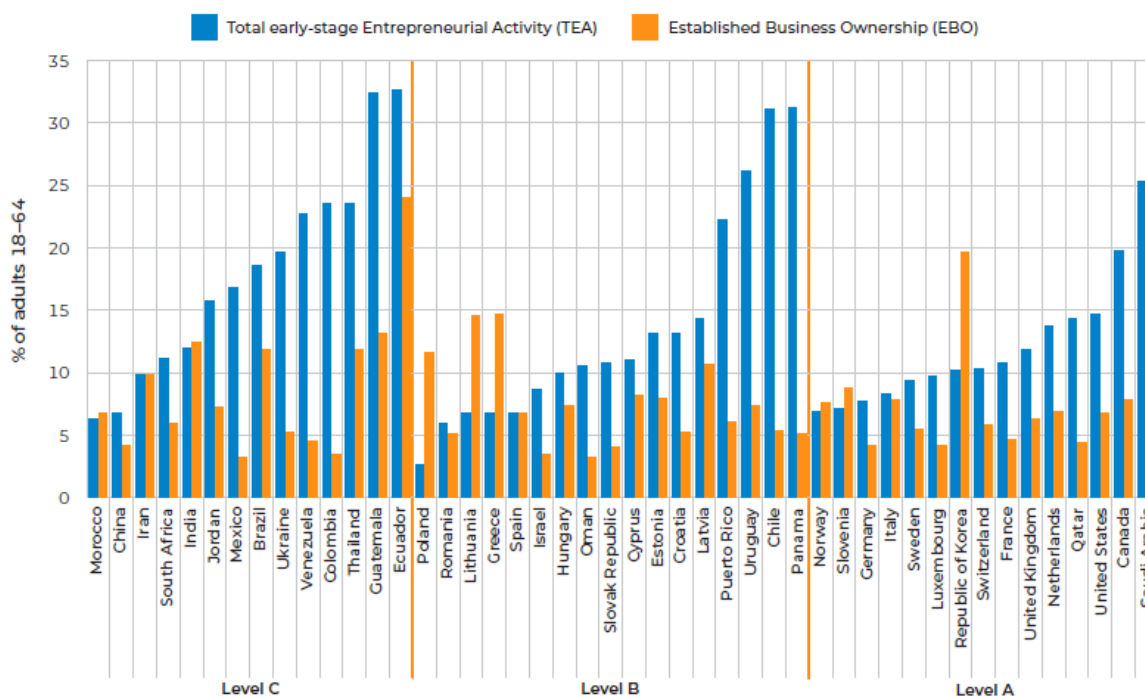
Según el GEM (2023), los expertos en la mayoría de las economías (37 de 49) calificaron el apoyo social a las mujeres como insatisfactorio. Sin embargo, en la mayoría de las economías (27 de 49), el acceso de las mujeres empresarias a los recursos, en comparación con los hombres, fue calificado como satisfactorio o mejor. Solo en cinco economías los expertos evaluaron 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.

Se puede establecer que existe un gran entusiasmo por parte de la población para crear nuevos negocios; sin embargo, falta un análisis adecuado previo a su apertura, así como el conocimiento y los recursos necesarios para mantenerlos a mediano y largo plazo. Por otro lado, la incubación y desarrollo de nuevas empresas no se produce únicamente en países ricos. De hecho, países en desarrollo como Ecuador, y países menos adelantados como Madagascar, también muestran altos niveles de emprendimiento.

En la siguiente figura se visualizan los niveles de actividad emprendedora a nivel global para el año 2023.

Figura 1

Actividad emprendedora temprana (TEA) y Negocios establecidos (EBO)



Nota. Tomado de Entrepreneurial Activity, por GEM, 2023, GEM 2023/2024 Global Report (<https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>)

Los niveles de actividad empresarial en las primeras etapas generalmente disminuyeron a medida que aumentaron los ingresos, aunque los siete niveles más bajos fueron todos Nivel B o Nivel C.

Había cinco economías de Nivel C con uno de cada cinco o más adultos iniciando o dirigiendo un nuevo negocio, en comparación con cuatro en el Nivel B y sólo uno en el Nivel A. Por el contrario, el Nivel C tenía sólo tres economías de 14 con menos de uno en 10 adultos inician o dirigen un nuevo negocio, en comparación con 13 economías de 32 en los niveles B y A combinados.

La relación entre la actividad empresarial en las primeras etapas y los ingresos ha sido un tema recurrente en los Informes Globales a lo largo del tiempo. Al igual que en 2022,

existe una asociación negativa entre la TEA y los ingresos, aunque con una variación considerable dentro de los grupos de ingresos, y en nueve economías de Nivel A uno de cada 10 o más adultos inicia o dirige un nuevo negocio.

Según los datos obtenidos en 2020, en las economías de países de bajos ingresos, el 83% de las personas entre 18 y 64 años consideran el emprendimiento como una buena opción, mientras que en Latinoamérica y el Caribe este porcentaje es del 70% (Centro de Emprendimiento Kirzner, 2020).

A nivel latinoamericano, el emprendimiento es bien aceptado como opción de carrera en las economías de ingresos bajos y medios, más que en las de ingresos altos, probablemente debido a la falta de oportunidades para generar ingresos por otros medios. Sin embargo, los medios de comunicación no otorgan suficiente importancia a los emprendedores, sin importar el tipo de ingresos que generen en la economía (Centro de Emprendimiento Kirzner, 2020).

### **1.1.7 *Emprendimiento en Ecuador***

Según el informe del GEM Ecuador elaborado por Lasio et al., (2020) el emprendimiento desempeña un papel crucial en el desarrollo económico, especialmente en naciones en vías de desarrollo como Ecuador, donde contribuye significativamente al fortalecimiento de las cadenas de valor. Por lo tanto, comprender la dinámica empresarial, los desafíos que enfrentan los negocios, las características del entorno empresarial y su conexión con las motivaciones y percepciones de los emprendedores es de suma importancia.

El informe GEM de 2020 señala que, en ese año Ecuador registró una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del 36.2%, un aumento respecto al 29.62% registrado en 2017. Esto implica que aproximadamente 3.6 millones de ecuatorianos estuvieron involucrados en el inicio de un negocio. Este incremento en la TEA se refleja principalmente

en un aumento en la cantidad de personas que están tomando medidas para iniciar un negocio que aún no está operativo.

Durante el período de 2010 a 2019, la TEA en Ecuador ha mantenido niveles superiores al 20%, y en 2019, tanto la proporción de emprendedores nacientes como la de nuevos ha aumentado, siendo mayor la proporción de emprendedores nacientes. Sin embargo, la proporción de negocios establecidos, aquellos que han superado los 42 meses de operación, ha disminuido al 14.7%, desde el 15.4% registrado en 2017.

En comparación con otras economías de ingresos medios, donde se encuentra Ecuador, el promedio de TEA fue del 14.9%, siendo Ecuador el país con la mayor TEA dentro de este grupo, seguido por Guatemala y Brasil con valores de TEA superiores al 20.0%, mientras que México mostró una TEA por debajo del promedio.

En 2019, la mayor proporción de emprendedores en Ecuador expresó su intención de emprender en los próximos tres años (53.0%). Le siguen los emprendedores nacientes, con una tasa del 26.9%, que es alta en comparación con el promedio de América Latina (15.62%), pero similar a la de Chile, habiendo aumentado un 5.7% desde 2017. Esta tasa también es la más alta entre las economías de ingresos medios.

Los emprendedores nuevos, aquellos con entre 3 y 42 meses de haber pagado salarios, representaron un 10.8%, manteniendo la brecha entre los negocios nacientes y nuevos. Brasil y Chile mostraron las tasas más altas de emprendimientos nuevos, con un 15.8% y un 11.0% respectivamente. La tasa promedio de emprendimientos nacientes en las economías de ingresos medios fue del 6.6%.

En cuanto a los negocios establecidos, el 14.7% se encuentra en esta etapa, habiendo disminuido ligeramente en comparación con 2017, pero con una tendencia decreciente marcada desde 2012. Solo Brasil muestra una tasa de negocios establecidos mayor que Ecuador. En promedio, la proporción de negocios establecidos en las economías de ingresos

medios alcanzó el 8.4%, con México registrando el valor mínimo (1.8%) y Brasil el máximo (16.2%).

El informe GEM de 2020 destaca que Ecuador no solo tiene una alta TEA, sino también una tasa de salida del emprendimiento del 9.3%, la más alta de la región, compuesta por aquellos que cerraron definitivamente su negocio (5.9%) y aquellos que salieron de un negocio que aún no ha concluido sus actividades (3.4%).

De acuerdo con la investigación de Pesantes (2019), Ecuador es uno de los países con mayor tasa de emprendimiento en América Latina, con alrededor del 29.6% de la población involucrada en negocios nuevos o recientes. Este espíritu emprendedor y la generación de nuevas ideas se ven impulsados por la búsqueda de nuevos mercados y la necesidad de satisfacer a los consumidores con productos o servicios innovadores.

Un estudio reveló que, durante la pandemia el 37% de los 150 emprendimientos consultados cerraron, siendo Guayaquil (42.1%), Quito (31.6%), Cuenca (10.5%) y otras ciudades como Ibarra, Daule y Ambato (5.3%) las más afectadas. Muchos de estos negocios estaban dedicados a la fabricación de productos alimenticios y no alimenticios, construcción, así como al comercio al por mayor y menor.

## **1.2 Nivel de digitalización en los emprendimientos**

Vázquez Esquivel (2019) llevó a cabo un análisis de la situación del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Costa Rica, evaluando diversos factores críticos que inciden en el éxito de sus operaciones en línea. Por otro lado, Castillo (2020) examinó el comercio electrónico como una opción de negocio para las microempresas peruanas frente a la competencia de franquicias extranjeras. Su investigación abordó los requisitos necesarios para adoptar el comercio electrónico, concluyendo que este contribuye a mejorar la rentabilidad de las microempresas.

### **1.2.1 Niveles de adopción de digitalización**

De acuerdo con Brodny y Tutak (2022) para evaluar la madurez digital de empresas y países se utilizan métodos que, se basan en modelos que tienen en cuenta diversos factores que caracterizan áreas, tecnologías o soluciones particulares identificadas con ellas, así como factores organizacionales o sociales. A continuación, se presentan algunos métodos que permiten evaluar el nivel de preparación o madurez digital de una empresa:

**1.2.1.1 Modelo de madurez para la preparación para la Industria 4.0. y grado de preparación para la implementación de la Industria 4.0.** Según Blanc et al., (2021) los modelos de madurez (MM) se vuelven cruciales para evaluar el progreso de las empresas en la implementación de la Industria 4.0. Estos modelos, con un enfoque ingenieril pronunciado, sirven como herramientas orientadoras para la adopción de tecnologías, estableciendo diferentes etapas dentro del proceso de digitalización y automatización. Implican un exhaustivo examen de la organización para identificar brechas en la adopción tecnológica, analizando minuciosamente los datos recopilados en toda la empresa, desde los procesos internos hasta los impactos tecnológicos y metodológicos en el negocio, así como en el personal.

Además, según Blanc et al., (2021) los MM conllevan un análisis detallado de la organización para detectar brechas y debilidades en la adopción de tecnologías 4.0. Este diagnóstico se lleva a cabo en todos los niveles de la organización y en cada etapa de los procesos, evaluando los requisitos necesarios para que la empresa pueda adoptar la Industria 4.0. Los datos se obtienen mediante cuestionarios que abordan el estado de la transformación digital, el análisis de los procesos principales y entrevistas con el personal relevante para identificar brechas tanto en los procesos como en las habilidades.

El resultado del análisis se utiliza como marco dentro del MM para determinar el nivel de madurez tecnológica de la organización, asignando un nivel de madurez específico a cada área según el valor alcanzado. Estas métricas de nivel de madurez permiten la comparación

entre varias organizaciones en términos de sus niveles respectivos. Su contribución es crucial como guía estratégica que habilita a las empresas para iniciar la transformación hacia la implementación de la Industria 4.0.

**1.2.1.2 Modelo multiatributo.** Según Romero y Sanabria (2018), los modelos multiatributo, también conocidos como modelos de utilidad multiatributo (MAUT), forman parte de una amplia gama de métodos de evaluación y toma de decisiones multicriterio. Estos métodos implican la selección entre alternativas viables, la optimización de múltiples funciones objetivo simultáneamente, la participación de un agente decisor y el uso de procedimientos de evaluación racionales y consistentes. Se utilizan especialmente para abordar decisiones que involucran aspectos intangibles.

Estos modelos se basan en principios de diversas disciplinas como la Teoría de Matrices, la Teoría de Grafos, la Teoría de las Organizaciones, la Teoría de la Medida, la Teoría de las Decisiones Colectivas, la Investigación de Operaciones y la Economía. Entre los principales métodos discretos de evaluación y toma de decisiones multicriterio se encuentran la Ponderación Lineal (scoring), la Utilidad Multiatributo (MAUT) y el Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) (Avila y Mogollón, 2000).

Específicamente, los modelos multiatributo se diseñan para calcular la utilidad de las alternativas considerando atributos valiosos que deben evaluarse como componentes de los criterios (Hernández et al., 2002). Para cada atributo, se determina una función de utilidad parcial, que luego se combina en una función de utilidad multiatributo de manera aditiva o multiplicativa. La suposición de independencia preferencial mutua entre los atributos generalmente se acepta como axioma, aunque es cuestionable y no refleja completamente la estructura de preferencias del agente decisor. La rigurosidad y rigidez de los supuestos teóricos de este método requieren un alto nivel de información por parte del agente decisor para la construcción de funciones de utilidad multiatributo (Ávila Mogollón, 2000).

**1.2.1.3 IMPULS - Preparación para la Industria 4.0.** Según Lichtblau et al., (2015), la Industria 4.0 se distingue por una reestructuración fundamental de los modelos de negocio mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). El objetivo principal es aumentar significativamente el valor para el cliente. Esto implica tanto la digitalización de modelos de negocio tradicionales como la creación de nuevos modelos basados en la recopilación y análisis de datos.

Lichtblau et al., (2015) también proponen un modelo de preparación que clasifica a las empresas en tres tipos: "recién llegadas", "principiantes" y "pioneras". Esta clasificación se basa en seis dimensiones esenciales de la Industria 4.0: estrategia y organización, fábrica inteligente, operaciones inteligentes, productos inteligentes, servicios basados en datos y empleados.

La preparación de las empresas para la Industria 4.0 varía según su tamaño. Las grandes empresas de ingeniería mecánica y de instalaciones están más avanzadas en la adopción de la Industria 4.0 en comparación con las pequeñas y medianas empresas. Es difícil que una empresa alcance un alto nivel de Industria 4.0 sin la colaboración de sus socios. Para lograr esta preparación, todos los actores a lo largo de la cadena de valor deben implementar conceptos apropiados e interactuar en una red digital.

**1.2.1.4 Industria 4.0/Autoevaluación de Operaciones Digitales.** Los Estados Unidos depende del funcionamiento confiable de la infraestructura crítica. Las amenazas de seguridad cibernética explotan la mayor complejidad y conectividad de los sistemas de infraestructura crítica, lo que pone en riesgo la seguridad de la nación, su economía, y la salud y seguridad pública. Similar a los riesgos financieros y de reputación, el riesgo de seguridad cibernética afecta el resultado final de una empresa. Puede aumentar los costos y afectar los ingresos. Así mismo, puede afectar la capacidad de una organización para innovar, y aumentar o mantener sus clientes. La seguridad cibernética puede ser un componente importante y amplificador de la gestión general de riesgos de una organización.

Para abordar mejor estos riesgos, la Ley de Mejora de la Seguridad Cibernética de 2014 (CEA) actualizó la función del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) para incluir identificación y desarrollo de marcos de riesgos de seguridad cibernética para uso voluntario por parte de propietarios y operadores de infraestructuras críticas. Mediante la CEA, el NIST debe identificar un "enfoque priorizado, flexible, repetible, basado en el desempeño y costo efectivo, que incluya medidas de seguridad de la información y controles que los propietarios y operadores de infraestructura crítica puedan adoptar voluntariamente para ayudarlos a identificar, evaluar y gestionar los riesgos cibernéticos".

Esto formalizó el trabajo previo del NIST de desarrollo de la Versión 1.0 del Marco bajo la Orden Ejecutiva (EO) 13636, "Mejora de la seguridad cibernética en infraestructuras críticas" (febrero de 2013), y proporcionó una guía para la futura evolución del Marco. El Marco que fue desarrollado bajo la EO 13636, y que continúa evolucionando según la CEA, utiliza un lenguaje común para abordar y administrar el riesgo de seguridad cibernética de una manera rentable con base en las necesidades empresariales y organizativas sin imponer requisitos reglamentarios adicionales a las empresas.

El Marco se enfoca en el uso de impulsores de negocios para guiar las actividades de seguridad cibernética y en la consideración de los riesgos de seguridad cibernética como parte de los procesos de gestión de riesgos de la organización. El Marco consta de tres partes: el Núcleo del Marco, los Niveles de Implementación y los Perfiles del Marco. El Núcleo del Marco es un conjunto de actividades de seguridad cibernética, resultados y referencias informativas que son comunes en todos los sectores y en la infraestructura crítica. Los elementos del Núcleo proporcionan una guía detallada para desarrollar Perfiles individuales en las organizaciones. Mediante el uso de Perfiles, el Marco ayudará a una organización a alinear y priorizar sus actividades de seguridad cibernética con sus requisitos empresariales / de misión, tolerancias de riesgos y recursos.

Los Niveles de Implementación proporcionan un mecanismo para que las organizaciones puedan ver y comprender las características de su enfoque para gestionar el riesgo de seguridad cibernética, lo que ayudará a priorizar y alcanzar los objetivos de la seguridad cibernética.

Si bien este documento se desarrolló para mejorar la gestión del riesgo de seguridad cibernética en la infraestructura crítica, el Marco puede ser utilizado por organizaciones en cualquier sector o comunidad. Este permite que las organizaciones, independientemente de su tamaño, grado de seguridad cibernética o sofisticación de seguridad cibernética, apliquen los principios y mejores prácticas de gestión de riesgos para mejorar la seguridad cibernética y la capacidad de recuperación.

El Marco proporciona una estructura de organización común para múltiples enfoques de seguridad cibernética mediante la conformación de estándares, directrices y prácticas que funcionan de manera efectiva en la actualidad. Además, debido a que hace referencia a normas reconocidas al nivel mundial para la seguridad cibernética, el Marco puede servir como modelo para la cooperación internacional en el fortalecimiento de la seguridad cibernética en infraestructura crítica, así como en otros sectores y comunidades.

El Marco ofrece una forma flexible de abordar la seguridad cibernética, lo que incluye el efecto de la seguridad cibernética en las dimensiones físicas, cibernéticas y de personas. Este es aplicable a organizaciones que dependen en la tecnología, ya sea que su enfoque de seguridad cibernética sea principalmente en tecnología de la información (TI), sistemas de control industrial (ICS), sistemas ciber físicos (CPS) o dispositivos conectados en general, incluido el Internet de las Cosas (IoT), El Marco puede ayudar a las organizaciones a abordar la seguridad cibernética ya que afecta la privacidad de los clientes, empleados y otras partes.

Además, los resultados del Marco sirven como objetivos para el desarrollo de la fuerza laboral y las actividades de evolución.

El Marco no es un enfoque único para administrar el riesgo de seguridad cibernética para la infraestructura crítica. Las organizaciones seguirán teniendo sus riesgos únicos: diferentes amenazas, diferentes vulnerabilidades, y diferentes tolerancias de riesgo. También variarán en cómo personalizan las prácticas descritas en el Marco. Las organizaciones pueden determinar las actividades que son importantes para la prestación de servicios críticos y pueden priorizar las inversiones para maximizar el impacto de cada dólar gastado. En última instancia, el Marco tiene como objetivo reducir y gestionar mejor los riesgos de seguridad cibernética.

Para tener en cuenta las necesidades únicas de seguridad cibernética de las organizaciones, existe una gran variedad de formas de utilizar el Marco. La decisión sobre cómo aplicarlo queda en las manos de la organización implementadora. Por ejemplo, una organización puede decidir utilizar los Niveles de implementación del Marco para articular las prácticas de gestión de riesgos previstas. Otra organización puede utilizar las cinco funciones del Marco para analizar toda su cartera de gestión de riesgos; dicho análisis puede o no basarse en una guía complementaria más detallada, como los catálogos de controles.

A veces se debate sobre el "cumplimiento" del Marco, y el Marco tiene utilidad como estructura y lenguaje para organizar y expresar el cumplimiento de los requisitos de seguridad cibernética de una organización. Sin embargo, la variedad de formas en que una organización puede utilizar el Marco significa que frases como "cumplimiento del Marco" pueden ser confusas y significar algo muy diferente para las distintas partes interesadas.

El Marco es un documento dinámico y se continuará actualizando y mejorando a medida que la industria proporcione comentarios sobre la implementación. El NIST continuará coordinando con el sector privado y las agencias gubernamentales a todos los niveles. A medida que el Marco se ponga en práctica, las lecciones aprendidas se integrarán a futuras versiones. Esto asegurará que el Marco satisfaga las necesidades de los propietarios y operadores de infraestructuras críticas en un entorno dinámico y desafiante de nuevas amenazas, riesgos y soluciones.

El siguiente paso para mejorar la seguridad cibernética de la infraestructura crítica de nuestra nación consiste en expandir y utilizar más efectivamente el uso voluntario de este Marco combinado con el intercambio de mejores prácticas; las cuales proporcionan dirección evolutiva para organizaciones individuales y al mismo tiempo aumentan la postura de seguridad cibernética en la infraestructura crítica de la nación, la economía y la sociedad en general.

**1.2.1.5 Modelo de madurez de la empresa conectada.** El reto permanente de la seguridad en las organizaciones es aumentar su resistencia a los ataques o fallas, generalmente resultado de comportamientos o prácticas inadecuadas de las personas. En este sentido, estudios demuestran la necesidad de comprender los valores, las creencias y las actitudes de los individuos frente al tratamiento de la información. Comprendiendo que diagnosticar y desarrollar una cultura organizacional de seguridad de la información (COSI), demanda una lectura de sus construcciones sociales, este artículo propone un modelo de madurez de la COSI desde la perspectiva sistémico-cibernética que se funda en el dominio de una competencia de gestión segura de la información en las organizaciones.

La cultura organizacional de seguridad de la información (COSI) nos convoca a explorar el proceso mediante el cual la interacción de “culturas de seguridad de la información” (individuales) establece un patrón estructural que define la forma como trata la información en un colectivo particular. Esto es, cómo se constituyen y crean significados propios de cada comunidad para el tratamiento de la información que definen la forma como se apropian, se hacen conscientes y cumplen las prácticas de seguridad y control de la información.

En este escenario, no solo de complejidad organizacional y de cambios permanentes, proteger uno los activos intangibles más importantes de las organizaciones hoy, demanda no solamente conocer y entender la relevancia de este activo, sino contar con una vista integral que permita un adecuado tratamiento tanto dentro como fuera de las empresas.

**1.2.1.6 SIMMI 4.0.** Según Leyh et al., (2016), dependiendo de sus objetivos, posiciones estratégicas y disposiciones con respecto a la Industria 4.0, no todas las empresas necesitan implementar completamente todas las dimensiones de SIMMI 4.0. Cada dimensión tiene varias gradaciones, lo que da lugar a diferentes etapas dentro del modelo de madurez. Estas dimensiones pueden variar en alcance e intensidad para cada empresa.

### **Dimensiones del Desarrollo de SIMMI 4.0**

- Integración Vertical: Esta dimensión se enfoca en los componentes de nivel más bajo de una empresa, donde diferentes elementos físicos ((semi)productos, máquinas, etc.) necesitan intercambiar información tanto a nivel interno como con los niveles superiores. Es crucial que este intercambio de información sea bidireccional.
- Integración Horizontal: La Industria 4.0 requiere una integración horizontal entre las distintas redes de valor.
- Desarrollo de Productos Digitales: Para lograr la continuidad digital en la ingeniería, es esencial que cada paso del proceso esté representado digitalmente.
- Criterios Tecnológicos Transversales: Esta dimensión evalúa hasta qué punto se utilizan las tecnologías en los diferentes campos de la Industria 4.0.

### **Etapas de SIMMI 4.0**

SIMMI 4.0 se divide en cinco etapas:

- Nivel Básico de Digitalización: La empresa aún no ha abordado la Industria 4.0. Los requisitos no se cumplen o solo se cumplen parcialmente.
- Digitalización Interdepartamental: La empresa participa activamente en temas de Industria 4.0. La digitalización se ha implementado en todos los departamentos y

se han comenzado a cumplir los primeros requisitos de la Industria 4.0 a nivel empresarial.

- Digitalización Horizontal y Vertical: La empresa está digitalizada tanto horizontal como verticalmente. Se han implementado los requisitos de la Industria 4.0 y los flujos de información están automatizados.
- Digitalización Total: La empresa está completamente digitalizada, incluso más allá de sus fronteras corporativas, e integrada en redes de valor. Los enfoques de la Industria 4.0 se siguen activamente y están anclados en la estrategia corporativa.
- Digitalización Completa Optimizada: La empresa es un referente en actividades de la Industria 4.0. Colabora intensamente con sus socios comerciales, optimizando sus redes de valor. A través de estas colaboraciones, se desarrollan y habilitan nuevos modelos de negocio y soluciones integrales.

Este modelo permite a las empresas identificar su nivel actual de madurez digital y planificar estrategias para avanzar en su transformación digital.

**1.2.1.7 Modelo de madurez de la Logística 4.0.** La logística 4.0 es la adopción de tecnologías digitales en los diferentes procesos que abarca la cadena de suministro. En la actualidad diferentes organizaciones esperan un impacto de estas tecnologías en sus operaciones y modelos de negocio, sin embargo, entender el concepto Industria 4.0 se complejiza y más aún en los procesos de selección de tecnologías, evaluación, implementación y mejora que se viene a buscar con estos; por ende, este trabajo plantea la unión de la logística 4.0 con el sector ecommerce debido a sus necesidades particulares, crecimiento exponencial y prioridad estratégica de las empresas.

Al combinar las tecnologías 4.0 y la logística de ecommerce, se busca asumir una serie de desafíos en el crecimiento sostenible y eficiente de los canales digitales, el poder

evaluar esto es un reto latente en el sector ecommerce, por consiguiente, se propone un Modelo de Madurez en logística 4.0 para operaciones logísticas de ecommerce, que busca evaluar el nivel de madurez de las organizaciones. Se construye un modelo de madurez con el procedimiento propuesto por Becker y los principios de diseño de Hevner, el modelo consta de nueve subdimensiones y cinco niveles de madurez.

El modelo se valida en una organización de ecommerce, arrojando una serie de resultados que permite identificar sus debilidades y fortalezas entorno a la logística 4.0. El modelo demuestra que la logística 4.0 puede ser evaluada en las operaciones logísticas de ecommerce y esta validado en un entorno de la vida real, a la vez que puede ser extendido a otras organizaciones.

**1.2.1.8 Marco de evaluación de la inteligencia para fábricas inteligentes mediante un proceso de red analítica.** Una cadena de suministro (SC) es una red de empresas que producen, venden y entregan un producto o servicio a un segmento de mercado predeterminado. No solo incluye a los fabricantes y proveedores, sino que también a transportistas, almacenes, minoristas y los propios clientes, entre otros. Debido al avance tecnológico, específicamente en áreas como las comunicaciones, procesamiento computacional, gestión y almacenamiento de información, es posible apoyar a la administración de cadenas de suministros pudiendo hacerla más eficiente.

En este contexto, la inteligencia artificial (IA) ha sido aplicada en diferentes procesos de SC pero no hay conocimiento específico sobre cuáles técnicas de IA están siendo aplicadas (o no) en los procesos de la SC o cuáles actividades de la SC están siendo apoyadas (o no) con técnicas de IA. Con base a lo anterior, el objetivo de este trabajo fue establecer de forma empírica el aporte de la IA en procesos de la SC, para luego establecer actividades de investigación a realizarse en el futuro.

Para lograr esto, se realizó una revisión sistemática considerando el modelo SCOR como referencia para procesos de una SC. Los principales resultados indican que los algoritmos genéticos y los agentes inteligentes son las técnicas más investigadas para procesos de la SC relacionados con la planificación y, en menor medida, a procesos relacionados con la entrega de productos.

Además, existe una tendencia a incluir la incertidumbre como trabajo futuro en diferentes técnicas de IA de manera que los modelos se acerquen más a la realidad.

### **1.3 Base Legal**

Para poder fundamentar legalmente el emprendimiento en el mercado nacional, se analizaron las normativas vigentes en el Ecuador, por los cuales se tomaron artículos presentes en la Constitución de la República, la Ley de Turismo.

Constitución del Ecuador 2008 Capítulo sexto; Derechos de libertad. - Art. 66: Insiso15.- El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Reglamento de Ley de Turismo, Capítulo I de las actividades Turísticas y su Categorización. - Art. 42.- Actividades turísticas. - Según lo establecido por el Art. 5 de la Ley de Turismo se consideran actividades turísticas las siguientes: a) Alojamiento; b) Servicio de alimentos y bebidas.

Reglamento de Alojamiento Turístico, Acuerdo Ministerial 24 Registro Oficial Suplemento 465 de 24-mar.-2015. - Capítulo III de la clasificación y categorización de los establecimientos de alojamiento turístico Art. 12.- Clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura. - Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en: a) Hotel H b) Hostal HS c) Hostería HT d) Hacienda Turística HA e) Lodge L f) Resort RS g) Refugio RF h) Campamento Turístico CT i) Casa de Huéspedes CH

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020): en el Capítulo I, Art. 3 se plantean las siguientes definiciones.

1. Emprendimiento. - Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.

2. Innovación. - Es el proceso creativo mediante el cual se genera un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o añade valor a los existentes.

3. Emprendedor. - Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo.

4. Ecosistema emprendedor. - Es todo el entorno que facilita, incluye y fomenta el desarrollo de empresas y proyectos en un lugar determinado.

5. Cultura emprendedora. - Es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona para gestionar un emprendimiento.

## Capítulo dos

### Metodología

#### 2.1 Enfoque de la investigación

La presente propuesta de investigación adopta un enfoque cualitativo. Este enfoque permitirá explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los emprendedores en relación con la digitalización de sus emprendimientos. Mediante entrevistas estructuradas dirigidas tanto al emprendedor como a un empleado, se obtendrán datos detallados que proporcionarán una comprensión profunda del proceso de digitalización en diversos contextos empresariales. Este diseño cualitativo es esencial para comprender las dinámicas internas y los desafíos específicos que enfrenta el emprendimiento Corazón de Lupita al integrar tecnologías digitales en sus operaciones.

#### 2.2 Tipo de investigación

La investigación se enmarcará en un tipo de estudio cualitativo, enfocándose específicamente en el caso de estudio del emprendimiento Corazón de Lupita. Este enfoque permitirá una exploración detallada y contextualizada de las experiencias y percepciones del emprendedor y un empleado respecto a la digitalización. Al utilizar entrevistas estructuradas, se buscará identificar patrones, desafíos y oportunidades en la adopción de tecnologías digitales, proporcionando una comprensión profunda y matizada del fenómeno estudiado en el contexto empresarial ecuatoriano.

Según Falcón y Serpa (2021), el estudio de caso se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares, donde se presta atención a la particularidad y complejidad de un caso singular a fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes. Se caracteriza por particularizar, describir y hacer inducciones, a la vez que se dirige al estudio exhaustivo de un fenómeno. Por caso se entienden todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información o merecen algún tipo de interés.

Para la selección de un caso puede atenderse a su carácter representativo, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos. Sus fases principales son la selección y definición del caso, la lista de preguntas o aspectos a indagar, la localización de la fuente de los datos, el análisis e interpretación de lo obtenido y la elaboración de un informe. El estudio de caso se relaciona en su aplicación con otras técnicas, tales como el análisis de documentos, la observación y las encuestas. Por otro lado, diversos autores consideran que, estrechamente vinculados entre sí, se encuentran otros procedimientos que pueden ser considerados como métodos, técnicas, tipos o etapas de una investigación, tales como el análisis de contenido, el análisis documental y la consulta bibliográfica.

## **2.3 Métodos de investigación**

El análisis se realizará mediante el método analítico sintético, que permitirá mostrar el contexto y establecer las conclusiones del caso.

### **2.3.1 Método analítico-sintético.**

De acuerdo con Báez (2020), el método analítico sintético es una metodología de investigación que busca comprender un fenómeno o problema de estudio a través de un proceso de descomposición (análisis) y posterior reconstrucción (síntesis) de sus elementos. Este método permite al investigador profundizar en la naturaleza del fenómeno, identificar sus componentes esenciales y establecer relaciones entre ellos.

### **2.3.2 Método Inductivo**

El método inductivo se aplicará inicialmente en la recolección de datos a través de entrevistas estructuradas con el emprendedor y un empleado del emprendimiento Corazón de Lupita. Este enfoque permitirá 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 enfrentan estos emprendimientos al

integrar tecnologías digitales en sus operaciones. Este proceso inductivo proporcionará una base sólida de datos cualitativos que reflejen la realidad vivida por los emprendedores en diferentes sectores económicos.

El modelo inductivo que, etimológicamente se deriva de la conducción a o hacia es un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 84). Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Bernal Torres, 2006).

### **2.3.3 Método Deductivo**

Posteriormente, se empleará un método deductivo para analizar los datos recolectados, comparándolos con teorías y modelos existentes sobre digitalización y emprendimiento. Este análisis permitirá identificar brechas entre la práctica actual y las mejores prácticas teóricas, así como fortalezas y debilidades en los enfoques de digitalización adoptados por los emprendimientos. A través del método deductivo, se podrán formular conclusiones y recomendaciones basadas en la evidencia empírica recolectada, ofreciendo estrategias personalizadas para mejorar la digitalización y optimizar la competitividad y eficiencia operativa de los emprendimientos ecuatorianos.

El método deductivo que, en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares (Bernal Torres, 2006).

A pesar de ser reconocido como el primer método científico, pues fue utilizado por los antiguos griegos, y tuvo auge notable durante la Edad Media y Edad Moderna —durante la cual se comenzó a poner a prueba la veracidad de las Sagradas Escrituras—, uno de sus principales inconvenientes es que “otorga validez formal al contenido del pensamiento racional, pero no veracidad a su contenido” (Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 83). Lo anterior significa que, aunque un hecho particular sea racional en el sentido estricto de la palabra, eso no supone que sea verídico o correcto en la realidad.

## **2.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis en esta investigación se centra en el emprendimiento "Corazón de Lupita", ubicado en la comunidad de San Patricio, perteneciente al cantón Mira, provincia de El Carchi. Este análisis se llevará a cabo mediante la aplicación de instrumentos y herramientas diseñadas para evaluar el nivel de digitalización actual del emprendimiento. El objetivo principal es proponer estrategias para la digitalización del emprendimiento.

"Corazón de Lupita" es un complejo turístico para la comunidad local, regional y nacional. Sin embargo, en la actualidad, estas actividades se gestionan de manera empírica, careciendo de un registro digital de las operaciones realizadas. Ante esta situación, se busca introducir instrumentos digitales y herramientas de registro y sistematización de información para mejorar la eficiencia y la gestión del emprendimiento.

Considerando la campaña de reactivación económica en la zona, la implementación de estas herramientas digitales podría potenciar significativamente los productos y servicios ofrecidos por "Corazón de Lupita". La digitalización no solo permitirá una mayor eficiencia en las operaciones internas, sino que también facilitará el seguimiento y la evaluación de procesos, contribuyendo así al desarrollo económico de la comunidad y la región en su conjunto.

## 2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de investigación que se aplicará es la entrevista estructurada y el análisis de contenido.

Se aplicará entrevistas estructuradas a dos perfiles clave dentro de cada emprendimiento: el emprendedor y un empleado. Las entrevistas serán conducidas en un ambiente cómodo y confidencial para asegurar que los participantes se sientan libres de expresar sus opiniones y experiencias. Se utilizará un guion de entrevista con preguntas abiertas que permitirá explorar en profundidad los temas relacionados con la digitalización. Las secciones de la entrevista comprenden: datos generales; infraestructura y tecnologías digitales; adopción de herramientas digitales; capacitación y competencias digitales; impacto de la digitalización; retos y oportunidades; desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital; y aprovechamiento de las oportunidades potenciales de crecimiento sustentado en lo digital (ver el guion de entrevista en el apéndice A). Este formato flexible permitirá al investigador seguir las líneas de conversación más relevantes según las respuestas de los entrevistados, garantizando la recolección de datos.

Durante las entrevistas, se registrarán las respuestas de los participantes mediante grabaciones de video o audio y notas de campo, las cuales serán transcritas para su posterior análisis.

Se aplicará un análisis de contenido cualitativo a las transcripciones para identificar temas clave, patrones y citas significativas que ilustren las percepciones y experiencias de los emprendedores y empleados respecto a la digitalización. Este análisis permitirá obtener insights profundos y contextualizados que contribuirán a una comprensión integral del estado de la digitalización en el emprendimiento Corazón de Lupita.

En términos de fuentes de información, el análisis de contenido implica el examen de documentos, registros y otras fuentes secundarias que ofrecen una visión retrospectiva y

objetiva de los procesos de digitalización del emprendimiento. Este enfoque proporcionará una comprensión más completa de la evolución de la digitalización en el tiempo y permitirá identificar patrones y tendencias clave.

## **2.6 Técnicas de procesamiento de datos**

El procesamiento 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.

## Capítulo tres

### Análisis y estrategias de digitalización para el emprendimiento Corazón De Lupita

#### 3.1 Datos generales de la empresa

El emprendimiento de estudio inicia en 2020 con la compra del terreno y las primeras adecuaciones del complejo, mismo que comenzó con una zona de parqueo y bar a la orilla del río. Luego de ocho meses se realizó la construcción de piscinas y cabañas para ampliar la carteta de servicios. Con esto se dio la inauguración formal del complejo el 10 de febrero de 2022. Actualmente el manejo de la operación se realiza en sitio y de manera presencial. Se observa la presencia del emprendimiento en redes sociales, pero existen falencias en el manejo de estas y la necesidad de una estrategia de manejo de los diferentes procesos en forma digital.

Las reservas y proceso de manejo de clientes se realizan de manera personal en el sitio, al igual que el acceso a los servicios, el usuario debe acudir hasta la zona de atención para consultar el menú y hacer el pedido. En este sentido se puede proponer estrategias de digitalización de procesos que harían más eficiente los diferentes procesos en el emprendimiento. Con esto se podrían implementar servicios y mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

A continuación, se detallan la misión y visión con la que trabaja el emprendimiento, que le permitirán contar con una mayor participación en el mercado.

#### **Misión**

La misión es ofrecer servicios de calidad en piscinas, hospedaje y eventos, asegurando una experiencia acogedora y satisfactoria para familias, turistas y la comunidad en general. Nos esforzamos por brindar atención personalizada y un entorno agradable, promoviendo el uso responsable de nuestros espacios y el acceso a la naturaleza de la zona. Valoramos la responsabilidad, la honestidad y la puntualidad en todas nuestras interacciones,

y buscamos ser un referente en el sector turístico a través de la innovación continua y la mejora constante de nuestros servicios.

### **Visión**

Nuestra visión es convertirnos en un gran complejo turístico que, en cinco años, tenga la capacidad de atender a 200 visitantes diarios, siendo reconocidos por la excelencia en la calidad del servicio y la atención personalizada. Aspiramos a posicionarnos como el mejor espacio para recrearse y disfrutar en familia, generando un impacto positivo en la comunidad y contribuyendo al bienestar de nuestros clientes. Nos comprometemos a fomentar el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo, innovando en nuestros procesos y manteniéndonos actualizados en un mercado en constante cambio, con el objetivo de aprovechar las oportunidades del sector y garantizar el crecimiento sostenible de nuestro emprendimiento.

#### **3.1.1 *Análisis del emprendimiento***

Se realizó un análisis del emprendimiento, para conocer la situación frente a la digitalización, evaluando los diferentes desafíos y oportunidades que se presenten para el mismo. A continuación, se describe el FODA y el PESTEL del negocio.

### **FODA**

Se considera necesario la realización del análisis FODA, para evaluar la posición del emprendimiento en su entorno a nivel interno y externo.

**Tabla 2***FODA del emprendimiento Corazón de Lupita*

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con infraestructura propia y zona ecológica, que forma parte de una reserva.</li> <li>- Crecimiento y diversificación de servicios.</li> <li>- Presencia en redes sociales</li> <li>- Interés en la implementación de estrategias de digitalización</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la digitalización, con la implementación de una estrategia digital</li> <li>- Apoyo de políticas públicas en la mejora de la infraestructura digital del negocio.</li> <li>- Crecimiento del comercio electrónico con la implementación de e-commerce, para expandir las ventas y reservas.</li> <li>- Creación de cuentas digitales en las diferentes redes sociales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estrategia digital para el manejo de redes y procesos.</li> <li>- Atención al cliente ineficiente en los medios digitales.</li> <li>- Desconocimiento y falta de habilidades en el manejo de las TIC por parte del personal existente.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja calidad de la conectividad en las áreas rurales</li> <li>- Competencia creciente en el sector con uso de herramientas digitales.</li> <li>- Factores económicos, sociales y políticos.</li> </ul>

El análisis FODA realizado revela una serie de factores internos y externos que afectan al proyecto, proporcionando una visión clara de su posición actual en el mercado. En el ámbito de las fortalezas, el proyecto se destaca por su infraestructura propia y su ubicación en una zona ecológica, lo que le brinda un valor añadido considerable. Además, el crecimiento y la diversificación de servicios, junto con la presencia en redes sociales y el interés en la digitalización, posicionan al proyecto favorablemente para adaptarse a las demandas del mercado.

Por otro lado, se identifican varias oportunidades clave, como el incremento de la digitalización y el apoyo de políticas públicas que favorecen la mejora de la infraestructura

digital. La expansión del comercio electrónico y la creación de cuentas en redes sociales también presentan grandes potenciales para el crecimiento del negocio.

Sin embargo, el análisis también destaca debilidades significativas que necesitan ser abordadas. La falta de una estrategia digital clara y la ineficiencia en la atención al cliente en medios digitales son áreas que requieren mejoras urgentes. Asimismo, el desconocimiento y la falta de habilidades en TIC del personal existente representan un obstáculo para la implementación de nuevas tecnologías.

En cuanto a las amenazas, la baja calidad de la conectividad en áreas rurales es un desafío considerable, al igual que la creciente competencia que ya utiliza herramientas digitales avanzadas. Además, factores económicos, sociales y políticos pueden introducir incertidumbre y posibles riesgos para el negocio.

### **Análisis PESTEL**

Este análisis es una herramienta que permitirá al emprendimiento conocer los factores que pueden afectar al negocio, incluyen el entorno político, condiciones económicas, tendencias sociales, avances tecnológicos, preocupaciones ambientales y marco legal.

**Tabla 3**

*PESTEL del emprendimiento Corazón de Lupita*

<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo gubernamental a la digitalización</li> <li>- Regulaciones de comercio electrónico</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de e-commerce</li> <li>- Inestabilidad económica</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en las preferencias del consumidor</li> <li>- Educación y capacitación</li> </ul>

<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances en tecnología digital</li> <li>- Infraestructura tecnológica</li> </ul>
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenibilidad</li> <li>- Regulaciones ambientales</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de normativas digitales</li> <li>- Derechos de los consumidores</li> </ul>

El análisis PESTEL revela múltiples factores externos que influyen el entorno del emprendimiento "Corazón de Lupita" y que deben ser considerados para una digitalización exitosa. En primer lugar, el apoyo gubernamental a la digitalización se presenta como una ventaja significativa. El gobierno de Ecuador ha mostrado interés en respaldar la digitalización de los emprendimientos mediante programas y políticas específicas, lo cual puede facilitar el acceso a recursos y formación necesarios. Sin embargo, es crucial tener en cuenta las regulaciones de comercio electrónico y la protección de datos personales, ya que cumplir con estas normativas garantizará la legalidad y seguridad de las operaciones digitales.

En el ámbito económico, el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador representa una oportunidad económica significativa para "Corazón de Lupita". Integrar plataformas de e-commerce puede expandir las ventas y mejorar el acceso a un mercado más amplio. No obstante, la inestabilidad económica del país podría influir en la capacidad de inversión en tecnologías digitales y en el poder adquisitivo de los clientes. Por ello, es necesario desarrollar estrategias que permitan una adaptación flexible a los cambios económicos.

Desde una perspectiva social, es evidente el cambio en las preferencias del consumidor, quienes están cada vez más inclinados hacia servicios y productos accesibles digitalmente. Esta tendencia subraya la importancia de una sólida presencia digital y la oferta de servicios en línea para satisfacer las expectativas del mercado. Además, mejorar las

habilidades digitales del personal y la comunidad es crucial para el éxito de la digitalización. La formación continua en tecnologías digitales garantizará que el equipo esté preparado para manejar las nuevas herramientas y procesos.

En cuanto al aspecto tecnológico, los rápidos avances en tecnología digital ofrecen múltiples oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en "Corazón de Lupita". Adoptar tecnologías emergentes como sistemas de gestión digital y plataformas de reservas en línea será clave. Sin embargo, la infraestructura tecnológica existente, como el acceso a Internet y la disponibilidad de dispositivos, es fundamental para la implementación de estrategias digitales. Es vital evaluar y mejorar la infraestructura actual para garantizar una digitalización efectiva.

Desde una perspectiva ecológica, la digitalización puede contribuir a prácticas más sostenibles, reduciendo el uso de papel y optimizando la eficiencia energética. Implementar tecnologías que apoyen la sostenibilidad no solo beneficiará al medio ambiente, sino que también mejorará la imagen del emprendimiento. Además, las políticas ambientales vigentes pueden influir en cómo se implementan las tecnologías digitales, por lo que es importante asegurarse de que las nuevas estrategias digitales sean coherentes con las regulaciones ambientales y promuevan la sostenibilidad.

Por último, en el aspecto legal, cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la digitalización y la protección de datos es esencial para evitar sanciones y garantizar la confianza de los clientes. La implementación de medidas de seguridad y políticas de privacidad adecuadas es una prioridad. Asimismo, las leyes que protegen los derechos de los consumidores en transacciones digitales deben ser consideradas en la estrategia digital, asegurando una experiencia de usuario segura y confiable. En resumen, considerar estos elementos en el proceso de digitalización permitirá desarrollar estrategias efectivas y sostenibles, adaptadas al contexto específico de la comunidad y del mercado ecuatoriano.

### **3.1.2 Características del emprendimiento**

El emprendimiento Corazón de Lupita fue creado en el año 2022, prestando servicios de recreación y hospedaje que se detallan a continuación.

**3.1.2.1 Mercado.** El emprendimiento "Corazón de Lupita" se ubica en la comunidad de San Patricio, Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño, en la provincia del Carchi. Su mercado principal está compuesto por residentes locales, turistas regionales y nacionales que buscan un lugar para el ocio y la recreación. La ubicación en una zona rural ofrece una oportunidad única para atraer a visitantes interesados en el turismo comunitario y la experiencia cultural. A pesar de la baja penetración de internet en las áreas rurales de Ecuador, "Corazón de Lupita" tiene el potencial de ampliar su alcance a través de estrategias de marketing digital y comercio electrónico.

**3.1.2.2 Oferta de productos y servicios.** "Corazón de Lupita" ofrece una variedad de productos y servicios que incluyen un área de parqueo, un bar a la orilla del río, piscinas, y cabañas para alojamiento. Esta diversificación permite al emprendimiento atender diferentes necesidades de sus clientes, desde aquellos que buscan un día de esparcimiento hasta los que prefieren una estadía prolongada. Además, la oferta puede expandirse mediante la implementación de servicios adicionales, como actividades recreativas, eventos y experiencias culturales que enriquezcan la visita de los clientes.

**Figura 2**

*Logo del emprendimiento*

**Figura 3**

*Vista aérea del emprendimiento*



**3.1.2.3 Modelo de negocio.** La propuesta de valor de "Corazón de Lupita" se basa en la prestación de servicios recreativos y de hospedaje, complementado con la venta de alimentos y bebidas en su bar. Actualmente, la gestión de reservas y atención al cliente se realiza de manera presencial, lo cual limita la eficiencia operativa. El emprendimiento tiene la oportunidad de mejorar su modelo de negocio mediante la digitalización de sus procesos, permitiendo reservas en línea, pagos digitales y una mejor gestión de la información de los clientes. Esto no solo optimizaría las operaciones, sino que también mejoraría la experiencia del cliente. A continuación, en la tabla 4 se muestra el lienzo de modelo de negocio del emprendimiento.

**Tabla 4**

*Lienzo de modelo de negocio*

<b>Socios claves</b>	<b>Actividades claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmento de clientes</b>
<p>Los socios claves para "Corazón de Lupita" incluyen proveedores locales de alimentos y bebidas, empresas de mantenimiento y servicios técnicos, agencias de marketing digital, plataformas de reservas en línea, y entidades gubernamentales que ofrecen apoyo a la digitalización y al emprendimiento. Además, establecer alianzas con operadores turísticos y organizaciones comunitarias puede ayudar a fortalecer la oferta y atraer a más visitantes.</p>	<p>Las actividades claves del emprendimiento comprenden la gestión y operación diaria de las instalaciones recreativas y de alojamiento, la atención al cliente, la promoción y marketing de los servicios, la gestión de reservas y pagos, y el mantenimiento de las instalaciones.</p>	<p>La propuesta de valor de "Corazón de Lupita" se basa en ofrecer una experiencia recreativa y de alojamiento única en un entorno rural y natural, combinando servicios de calidad con un toque de autenticidad local. Los visitantes pueden disfrutar de diversas actividades, como relajarse en las piscinas, hospedarse en cabañas acogedoras, y participar en experiencias culturales y comunitarias.</p>	<p>La relación con el cliente se establece a través de una <b>atención personalizada y cercana</b>, enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes. La implementación de canales digitales, como un sitio web interactivo y perfiles activos en redes sociales, permitirá mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes.</p>	<p>"Corazón de Lupita" atiende a diversos segmentos de clientes, incluyendo:</p> <p><b>Turistas locales y nacionales</b></p> <p><b>Familias</b></p> <p><b>Parejas</b></p> <p><b>Organizaciones y Grupos</b></p>
	<p><b>Recursos claves</b></p> <p><b>Infraestructura:</b> Instalaciones recreativas, cabañas, piscinas, y el bar.</p> <p><b>Personal:</b> Empleados capacitados en atención al</p>		<p><b>Canales</b></p> <p><b>Instalaciones físicas del emprendimiento.</b></p> <p><b>Redes sociales:</b> Facebook, Instagram, y Twitter para interactuar con la audiencia y promocionar los servicios.</p>	

	cliente, mantenimiento, y gestión.		Plataformas de reservas: Integración con plataformas de reservas en línea para ampliar el alcance. <b>WhatsApp</b>	
<b>Estructura de coste</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
<p>La estructura de coste del negocio incluye:</p> <p><b>Costes operativos:</b> Gastos relacionados con el mantenimiento y operación diaria de las instalaciones.</p> <p><b>Salarios y formación:</b> Remuneración del personal y costos de capacitación en habilidades digitales.</p> <p><b>Proveedores:</b> Costos de adquisición de alimentos, bebidas y otros suministros necesarios.</p>		<p>Las diferentes fuentes de ingreso de "Corazón de Lupita" incluyen:</p> <p><b>Servicios de hospedaje:</b> Ingresos por la renta de cabañas y alojamiento.</p> <p><b>Servicios recreativos:</b> Ingresos por el uso de las piscinas y otras instalaciones recreativas.</p> <p><b>Ventas en el bar:</b> Ingresos por la venta de alimentos y bebidas en el bar.</p> <p><b>Eventos y actividades especiales:</b> Ingresos por la organización de eventos y actividades grupales.</p>		

## **Segmento de clientes**

"Corazón de Lupita" atiende a diversos segmentos de clientes, incluyendo:

Turistas locales y nacionales: Personas que buscan una escapada recreativa en un entorno natural y rural.

Familias: Grupos familiares que buscan actividades recreativas y alojamiento para disfrutar de tiempo juntos.

Parejas: Parejas que buscan un lugar romántico y tranquilo para descansar y disfrutar de la naturaleza.

Grupos: Organizaciones y grupos que buscan un lugar para eventos, reuniones o actividades grupales.

**3.1.2.4 Capacidad tecnológica.** En cuanto a la capacidad tecnológica, "Corazón de Lupita" muestra una presencia inicial en redes sociales, aunque con falencias en su manejo. La digitalización actual del emprendimiento es mínima, con la mayoría de los procesos realizados de manera manual y presencial. Sin embargo, existe un interés claro en adoptar nuevas tecnologías que pueden mejorar significativamente la eficiencia y el alcance del negocio. La implementación de un sistema de gestión digital, plataformas de reservas en línea y herramientas de marketing digital son pasos clave para potenciar su capacidad tecnológica.

**3.1.2.5 Recurso humano y estructura financiera.** El recurso humano de "Corazón de Lupita" está compuesto por personal local que maneja las operaciones diarias, incluyendo la atención al cliente, mantenimiento de instalaciones y gestión administrativa. La formación y capacitación continua en habilidades digitales son necesarias para que el personal pueda adaptarse a los cambios tecnológicos y mejorar la eficiencia operativa. En cuanto a la estructura financiera, el emprendimiento depende de ingresos generados por sus servicios y productos. La inversión en tecnologías digitales requerirá una planificación financiera cuidadosa, buscando posibles apoyos y financiamientos que faciliten la transición hacia un modelo más digitalizado y eficiente.

## **3.2 Análisis de resultados de las entrevistas**

En el presente apartado se realiza un análisis profundo mediante entrevistas que se hizo al gerente propietario del emprendimiento, Marcelo Tobar; y a un trabajador, William Espinoza que forma parte de la nómina. Para ver la transcripción de las entrevistas revise el apéndice B.

### **3.2.1 Datos generales**

El gerente y el trabajador coinciden en su percepción sobre el estado actual del emprendimiento "Corazón de Lupita". Ambos reconocen que el negocio, fundado en 2022 y ubicado en el sector servicios, es un emprendimiento familiar con un equipo de cinco empleados. El gerente propietario, y el trabajador indican que el administrador no cuenta con

estudios universitarios, y que las ventas no son internacionales. Mientras el gerente menciona que no se utilizan redes sociales, el trabajador aclara que solo se usan de manera personal. Ambos coinciden en que no hay recursos destinados a la digitalización y no se ha asignado un responsable para la tecnología.

### **3.2.2 Infraestructura y tecnologías digitales**

Ambos entrevistados indican que el acceso a internet es adecuado, con un ancho de banda de 20 Mbps estable para 30 usuarios. No obstante, la infraestructura tecnológica es mínima, utilizándose solo Facebook y WhatsApp para la comunicación. Ninguno de los entrevistados señala la utilización de programas específicos para la gestión del negocio, lo cual refleja una falta de digitalización en las operaciones internas. Esta coincidencia subraya la necesidad de implementar tecnologías más avanzadas para mejorar la eficiencia operativa.

### **3.2.3 Adopción de herramientas digitales**

Tanto Marcelo como William no han considerado importantes los factores al seleccionar tecnología, destacando la falta de enfoque en este aspecto crítico del negocio. Ambos identifican como principal barrera técnica el grado de capacitación del personal. Sin embargo, ambos coinciden en que la adopción de herramientas digitales tendría un alto impacto positivo en el negocio, sugiriendo una oportunidad clara para mejorar.

### **3.2.4 Capacitación y competencias digitales**

Los dos entrevistados mencionan el uso de Facebook y TikTok como las únicas herramientas digitales conocidas por los empleados, aunque de manera limitada y no profesional. La falta de disponibilidad y organización interna son vistas como barreras principales para la capacitación del personal en competencias digitales, lo que resalta la necesidad de programas de formación estructurados para aprovechar las oportunidades de digitalización. Capacitar en programas de gestión hotelera es fundamental para el emprendimiento.

### **3.2.5 Impacto de la digitalización**

Gerente y trabajador coinciden en que la digitalización mejoraría significativamente la productividad y la satisfacción del cliente. Consideran que una mejor presencia en redes sociales facilitaría a los clientes conocer los servicios ofrecidos, mejoraría las comunicaciones internas y aumentaría la competitividad en el mercado. Ambos subrayan que todas las áreas del negocio, desde reservas hasta la gestión de personal, necesitan digitalización.

### **3.2.6 Retos y oportunidades**

Ambos entrevistados identifican el presupuesto y la capacitación del personal como los principales desafíos para la digitalización. No obstante, también ven oportunidades significativas, como alcanzar el aforo óptimo de visitantes diarios y generar empleo. William añade que la digitalización podría abrir oportunidades de crecimiento interno, mientras que el gerente enfatiza la importancia de la atención al cliente. Las recomendaciones de ambos apuntan a la inversión en promoción y en medios digitales para mejorar la visibilidad y atraer más clientes.

### **3.2.7 Desarrollo de una estrategia y mentalidad de crecimiento digital**

Tanto el gerente como el trabajador afirman que actualmente no existe una estrategia de crecimiento digital en el emprendimiento. Sin embargo, ambos coinciden en que la ubicación del negocio presenta una oportunidad única para desarrollar una mentalidad digital. Ninguno de los empleados parece estar orientado hacia la digitalización, lo que indica una necesidad de cambio en la cultura organizacional para aprovechar plenamente las ventajas de la tecnología.

### **3.2.8 Aprovechamiento de las oportunidades potenciales de crecimiento sustentado en lo digital**

Ambos entrevistados reconocen que la presencia en el mercado digital es mínima y que la experiencia digital del cliente está limitada a interacciones básicas a través de

WhatsApp y Facebook, que no son administradas adecuadamente. Esto sugiere una gran oportunidad para mejorar la experiencia del cliente mediante la implementación de una estrategia digital coherente y efectiva.

### 3.3. Estrategias para la digitalización del emprendimiento.

Una vez realizado el análisis del nivel de digitalización del emprendimiento Corazón de Lupita, en la tabla 5 se proponen algunas estrategias.

**Tabla 5**

*Estrategias para la digitalización del emprendimiento Corazón de Lupita*

<b>Objetivo 1: Desarrollar una presencia digital robusta del emprendimiento Corazón de Lupita</b>		
<b>Estrategia 1: Desarrollo de una presencia digital robusta</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Creación del sitio web del emprendimiento	Desarrolladores web y equipo de marketing	Dos meses
Creación de contenido relevante y atractivo	Equipo de marketing y creadores de contenido	Una vez al mes
Utilización de redes sociales para interactuar con la audiencia	Community manager y equipo de marketing	Una vez a la semana
Implementación de sistemas de gestión digital (software de gestión hotelera y reservas)	Equipo de TI y gerencia	3 meses
Formación del personal en habilidades digitales	Gerencia y expertos en capacitación digital	Un mes
Desarrollo de una estrategia de marketing digital (SEO, SEM, marketing en redes sociales)	Agencia de marketing digital	Un mes
Integración de plataformas de comercio electrónico	Equipo de TI y proveedores de e-commerce	Un mes
Implementación de herramientas de análisis de datos	Equipo de TI y analistas de datos	Dos meses
Fomento de retroalimentación de los clientes a través de encuestas y comentarios en línea	Equipo de atención al cliente	Continuo
Formación de alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones	Gerencia y equipo de desarrollo de negocios	Seis meses
<b>Objetivo 2: Implementar un sistema de gestión digital para el emprendimiento.</b>		
<b>Estrategia: Implementación de sistemas de gestión digital</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Selección e implementación de software de gestión hotelera y reservas (Soho Apps)	Equipo de TI y gerencia	Dos meses
Capacitación del personal en el uso del software	Gerencia y expertos en capacitación digital	1 mes
Monitoreo y ajuste del sistema según necesidades	Equipo de TI y gerencia	Continuo

<b>Objetivo 3: Capacitar al personal del emprendimiento en habilidades digitales</b>		
<b>Estrategia: Capacitación del personal en habilidades digitales</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Evaluación de necesidades de capacitación	Gerencia y expertos en capacitación digital	Un mes
Desarrollo e implementación de un plan de formación	Gerencia y expertos en capacitación digital	Tres meses
Talleres y cursos en línea	Expertos en capacitación digital	Dos meses
<b>Objetivo 4: elaborar una estrategia de marketing digital</b>		
<b>Estrategia: Estrategias de marketing digital</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Desarrollo e implementación de una estrategia de SEO y SEM	Agencia de marketing digital	Seis meses
Creación de contenido de valor (blogs, videos, testimonios)	Equipo de marketing y creadores de contenido	Cada 15 días
Campañas de marketing en redes sociales	Community manager y equipo de marketing	Una vez al mes
<b>Objetivo 5: Implementar una plataforma de comercio electrónico</b>		
<b>Estrategia: Utilización de plataformas de comercio electrónico</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Selección e integración de plataformas de comercio electrónico	Equipo de TI y proveedores de e-commerce	Dos meses
Configuración y personalización de la plataforma	Equipo de TI y proveedores de e-commerce	Dos meses
Capacitación del personal en el uso de la plataforma	Gerencia y expertos en capacitación digital	Un mes
Monitoreo y ajuste de la plataforma según necesidades	Equipo de TI	Continuo
<b>Objetivo 6: Analizar los datos y el feedback de los clientes</b>		
<b>Estrategia: Análisis de datos y feedback de clientes</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Implementación de herramientas de análisis de datos	Equipo de TI y analistas de datos	Tres meses
Capacitación del personal en análisis de datos	Gerencia y expertos en capacitación digital	Un mes
Fomento de retroalimentación de los clientes (encuestas, reseñas, comentarios)	Equipo de atención al cliente	Continuo
<b>Objetivo 7: identificar colaboraciones y alianzas estratégicas</b>		
<b>Estrategia: Colaboraciones y alianzas estratégicas</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
Identificación de posibles socios estratégicos	Gerencia y equipo de desarrollo de negocios	Dos meses
Establecimiento de acuerdos y alianzas	Gerencia y equipo legal	Seis meses

Participación en programas gubernamentales y búsqueda de financiamiento	Gerencia y equipo de desarrollo de negocios	Una vez al año
---	---	----------------

Con la implementación de las estrategias detalladas en la tabla 5 se puede observar que el objetivo principal es desarrollar una presencia digital. Para ello, se han planificado actividades como la creación de un sitio web, la generación de contenido relevante y atractivo, y la utilización de redes sociales para interactuar con la audiencia. Además, la implementación de sistemas de gestión digital, capacitación del personal en habilidades digitales y el desarrollo de una estrategia de marketing digital son actividades importantes. Estas acciones permitirán mejorar la visibilidad del emprendimiento y facilitar una mayor interacción con los clientes.

Otro aspecto fundamental es la implementación de un sistema de gestión digital, que incluye la selección e implementación de software de gestión hotelera y reservas, así como la capacitación del personal en el uso de estas herramientas. Además, de integración de plataformas de comercio electrónico y el monitoreo continuo del sistema son cruciales para asegurar una operación eficiente y adaptable.

La capacitación del personal en el manejo de herramientas digitales es primordial, ya que permitirá al equipo adaptarse a las nuevas tecnologías y mejorar la eficiencia operativa. Para los cual, se propone un plan de formación que incluye talleres y cursos en línea, asegurando que todos los empleados estén equipados con las competencias necesarias para manejar herramientas digitales.

La estrategia de marketing digital considera a los motores de búsqueda (SEO) y marketing en motores de búsqueda (SEM), así como en la creación de contenido y realización de campañas en redes sociales. Esto ayudará a aumentar la visibilidad y el alcance en el mercado digital. Además, se implementará una plataforma de comercio electrónico para las ventas en línea, acompañada de la capacitación para su manejo eficiente.

El análisis de datos y el feedback de los clientes serán esenciales para ajustar las estrategias y mejorar continuamente los servicios.

Finalmente, se buscará colaboraciones y alianzas estratégicas que puedan aportar recursos y conocimientos adicionales. Establecer acuerdos con otros negocios y participar en programas gubernamentales puede proporcionar un apoyo significativo para el crecimiento del emprendimiento. Estas estrategias están diseñadas para abordar las principales brechas y debilidades identificadas en el análisis inicial, ofreciendo un camino hacia la digitalización del emprendimiento "Corazón de Lupita".

## Conclusiones

El emprendimiento "Corazón de Lupita" se verifica una falta de infraestructura tecnológica adecuada, ya que la conexión a internet es limitada y la disponibilidad de equipos tecnológicos no es suficiente, lo que impide la implementación efectiva de soluciones digitales.

La capacitación en habilidades digitales ha sido muy poca entre los empleados del emprendimiento, se observó que en su mayoría carecen de conocimientos básicos sobre el uso de herramientas digitales y plataformas de comercio electrónico.

La falta de una estrategia de marketing digital ha limitado el alcance y visibilidad del emprendimiento en el mercado. Actualmente, "Corazón de Lupita" no hace un aprovechamiento adecuado de las redes sociales y otras plataformas digitales para promover sus productos y servicios.

La gestión de clientes no es eficiente, debido a la falta de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM). Esto afecta la capacidad de fidelización de clientes y personalizar las ofertas y comunicaciones.

La falta de priorización para la implementación de herramientas digitales entre los empleados y la gerencia es una barrera significativa para la digitalización. Existe una falta de entendimiento sobre los beneficios a largo plazo de la adopción de nuevas tecnologías.

Se proponen estrategias para fortalecer y modernizar el emprendimiento, que incluyen aspectos clave como la creación de una presencia digital, la capacitación del personal en habilidades tecnológicas, lo que permitirá una mejora en la competitividad, eficiencia operativa y visibilidad en el mercado digital. La adopción de tecnologías digitales y la implementación de sistemas de gestión avanzados permitirán al "Corazón de Lupita" adaptarse a las demandas actuales del mercado y su interacción con los clientes.

## Recomendaciones

Se recomienda la búsqueda de financiamiento y apoyo técnico de instituciones públicas y privadas para mejorar la infraestructura tecnológica. Programas gubernamentales y asociaciones con empresas tecnológicas podrían facilitar la adquisición de equipos y la mejora de la conectividad.

Se sugiere implementar programas de capacitación en habilidades digitales, incluyendo la formación en línea. Además, fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación tecnológica dentro del equipo de trabajo.

Se recomienda el desarrollo de una estrategia de marketing digital que incluya: creación de perfiles en redes sociales, campañas de publicidad y la optimización de contenido para motores de búsqueda (SEO). Contratar a un especialista en marketing digital podría ser una inversión valiosa para aumentar la presencia digital del emprendimiento.

Implementar un sistema CRM para la gestión y análisis de las interacciones con los clientes. Esto ayudará a la fidelización de clientes, personalizar las ofertas y mejorar la eficiencia en la gestión de ventas y servicios.

Se recomienda la creación de un programa de gestión del cambio que incluya comunicación clara sobre los beneficios de la digitalización, incentivos para la adopción de nuevas tecnologías y la participación de los empleados en el proceso. Para esto, la gerencia mostrará compromiso y apoyo a las iniciativas de digitalización.

Para garantizar el éxito de las estrategias de digitalización, se recomienda priorizar la capacitación del personal en el manejo de herramientas digitales y la integración de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del emprendimiento.

Se recomienda elaborar un cronograma detallado para la implementación de cada estrategia, asegurando la participación de todos los miembros del equipo. Además, buscar alianzas estratégicas y apoyo financiero de instituciones gubernamentales y privadas puede proporcionar los recursos necesarios para superar las limitaciones actuales.

## Referencias

- Alderete, M. V., Álvarez, N. A., & Jones, C. Análisis del nivel de digitalización de las empresas participantes de la plataforma desde casa, Bahía Blanca.
- Autio, E., et al.: Posibilidades digitales, posibilidades espaciales y la génesis de los ecosistemas empresariales. *Estrategia. Entrep. J.* 12 ( 1), 72–95 (2018)
- Baden-Fuller, C y Morgan, M S. (2010). *Business Models as Models*. *Longa Range Planning*, 43, 136-171.
- Blanc, R., Ratto, D., Cettour, W., y Lepratte, L. (2021). Modelos de madurez e implementación en industria 4.0 análisis de alternativas y nivel de implementación. In XIV COINI 2021– Congreso Internacional De Ingeniería Industrial–AACINI.
- Brodny, J., y Tutak, M. (2022). The Level of Digitization of Small, Medium and Large Enterprises in the Central and Eastern European Countries and Its Relationship with Economic Parameters. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 113. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030113>
- Buckley, A. P., y Nzembayie, K. F. (2022). Conceptualising Digital Entrepreneurship: Artifacts, Platforms and Infrastructures. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 17(1), 101–106. <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.525>
- Carranza, Y. M. G., y Carranza, E. K. G. (2021). Emprendimientos turísticos sustentables: Una revisión de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 13612-13624.
- Cedeño, S. D. M. R., y Dueñas, A. E. P. (2020). El emprendimiento en América Latina: Un análisis de su etimología, tipología y proceso. *ECA Sinergia*, 11(2), 47-58.
- Comisión Europea (2015). Digital transformation of European industry and enterprises: a report of the strategic policy forum on digital entrepreneurship. available from: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9462/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Fierro, C. A. C. (2023). El impacto de la pandemia del COVID 19 en el emprendimiento ecuatoriano y sus consecuencias económicas y sociales. *Gestión Joven*, 14(3), 4.

- Franco, M., Godinho, L., y Rodrigues, M. (2021). Exploring the influence of digital entrepreneurship on SME digitalization and management. *Small Enterprise Research*, 28(3), 269–292. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1938651>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”*. London: GEM.
- Giones, F., Brem, A.: Emprendimiento en tecnología digital: una definición y una agenda de investigación. *Tecnología. Innovación. Gestionar. Rev.7 ( 5)*, 44–51 (2017)
- Gohmann, SF: Instituciones, emprendimiento latente y autoempleo: una comparación internacional. *Entrep. Teoría Práctica*. 36 (2), 295–321 (2012)
- Hess, T., et al.: Opciones para formular una estrategia de transformación digital. *MIS Q*.15 ( 2), 123–139 (2016)
- INEC. (2023). *Informe Nacional de Conectividad*
- INEC-ENEMDU. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/trabajo/Jordano>
- Juan. (2013). Evolución del emprendedor. *Empresario. Empresa*. <https://morajordano.com/2013/11/04/evoluciondel-emprendedor-al-empresario-a-la-empresa/>
- Kraus, S., et al.: Emprendimiento digital: una agenda de investigación sobre nuevos modelos de negocio para el siglo XXI. En t. J. *Entrep. Comportamiento. Res. 25* , 353–375 (2019)
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2018-0425>
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M. Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E., y Schröter, M. (2015). “IMPULS - Industrie 4.0-Readiness,” Impuls-Stiftung des VDMA, Aachen-Köln.

- Monar, J. H. S. (2023). El Emprendimiento en el Ecuador: Entrepreneurship in Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4609-4634.
- Nzembayie, K.F., y Buckley, A.P. (2022). *Digital Entrepreneurship: Disruption and New Venture Creation*. Edward Elgar Publishing.
- OECD (2016). *New skills for the digital economy. measuring the demand and supply of ict skills at work* (Vol. 258).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Bilbao: Deusto
- Pérez y Martínez. (2021). *Digital Entrepreneurship: Challenges and Opportunities*.
- Ricart, J. (3 Trim 2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review* 12-.25.
- Richter, C., et al.: *Emprendimiento digital: modelos de negocio innovadores para la economía colaborativa*. *Crear. Innovación. Gestionar*. 26 (3), 300–310 (2017)
- Rodríguez y García. (2023). *Digital Transformation in Ecuador: A Case Study*.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159–1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Smith y Smith. (2022). *The Entrepreneur's Guide to Success*.
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: a review and agenda for IT associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29, 363–407.
- Torres, Á. O. T., Álava, Á. F. B., y Moncayo, I. R. P. (2021). La afectación de los emprendedores en época de pandemia. *Revista Publicando*, 8(32), 51–60. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2267>
- Fierro, C. A. C. (2023). El impacto de la pandemia del COVID 19 en el emprendimiento ecuatoriano y sus consecuencias económicas y sociales. *Gestión Joven*, 14(3), 4.
- Vazquez Esquivel, I. (2019). Factores críticos de éxito en el comercio digital de las pymes exportadoras costarricenses. *Tec Empre*, 13(1), 19-34.

Osterwalder, A. (2011). Modelo canvas. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

## Apéndices

### Apéndice A. Entrevista para el Emprendedor/Empleado

#### 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)	
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?

No utiliza programas, solo tiene Facebook.

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

Comunicación a través de WhatsApp.

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)

No están digitalizadas, solo la parte de comunicación.

### **Sección 3: Adopción de herramientas digitales**

16. ¿Qué factores consideraría más importantes al seleccionar tecnología digital para su emprendimiento (Experiencia del proveedor, referencias de otros emprendedores, marca, precio, características del servicio, otros)?
17. ¿Qué barreras técnicas considera que tienen los emprendimientos al momento de implementar herramientas digitales?
18. ¿Qué impacto tienen las herramientas digitales en los emprendimiento?

### **Sección 4: Capacitación y competencias digitales**

19. ¿En qué herramientas digitales le gustaría capacitar a sus trabajadores?
20. ¿Qué barreras cree que existen al momento de capacitar en competencias digitales a su equipo?

### **Sección 5: Impacto de la digitalización**

21. ¿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?
22. ¿Considera que podría existir una mejora en la satisfacción del cliente tras la implementación de tecnologías digitales?
23. ¿Cómo cree que influye la digitalización para competir en el mercado?
24. ¿Existen áreas de su emprendimiento que aún no han sido digitalizadas? Si es así, ¿cuáles son y por qué?

### **Sección 6: Retos y oportunidades**

25. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos al momento de digitalizar su emprendimiento?
26. ¿Qué oportunidades ve para su emprendimiento en el futuro con respecto a la digitalización?
27. ¿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**

28. ¿Su emprendimiento tiene una estrategia de crecimiento digital?  
No
29. ¿Cree usted que en su emprendimiento se ha desarrollado una mentalidad digital?
30. ¿Su emprendimiento cuenta con empleados orientados hacia la digitalización?  
No cuenta

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

31. ¿Su emprendimiento está presente en el mercado digital?

No

32. ¿Cuál es la experiencia digital del cliente respecto a su emprendimiento?

**Gracias por su colaboración.**

## Apéndice B. Transcripción de entrevistas

### Transcripción Marcelo Tobar

Orador 1

Buenos días, mi nombre es Cristian. Estoy aquí en el emprendimiento. El corazón de Lupita es un complejo turístico que te brinda varios servicios. Realizando la entrevista del estudio de caso para medir la digitalización de los emprendimientos en el Ecuador. Me ayuda diciendo sus nombres completos y qué funciones desempeñan en el lugar.

Orador 2

Muy Buenos días, mi nombre es Carlos Marcelo Tobar Toro, soy el Gerente - propietario del complejo turístico Corazón de Lupita.

Orador 1

¿Muy bien, qué servicios ofrece el Corazón de Lupita?

Orador 2

Nosotros aquí al momento estamos teniendo hospedaje, tenemos el Restaurant, tenemos las piscinas, tenemos un salón de eventos en donde se puede realizar muchas actividades como cumpleaños, matrimonios, entre otras.

Orador 1

La capacidad de cuántas personas es para eventos en la actualidad.

Orador 2

Está aproximadamente para unas 200 personas, el salón de eventos.

Orador 1

Y el complejo.

Orador 2

El complejo está tiene la capacidad de 250 a 300 personas al momento.

Orador 1

¿Y el hospedaje para cuántas personas?

Orador 2

El hospedaje, tenemos 3 habitaciones. Y estamos por incrementar más habitaciones a futuro.

Es la visión seguir creciendo poco a poco.

Orador 1

¿En qué año inició la empresa?

Orador 2

2 años desde que iniciamos el complejo.

Orador 1

Muy bien. Servicios de alimentación ofrecen.

Orador 2

Sí, tenemos alimentaciones, tenemos aquí el patio de comidas, tenemos chuletas, tenemos caldo de gallina, tenemos los churrascos apanados, camarones y langostinos.

Orador 1

Es un menú establecido. Con platos a la carta?

Orador 2

La carta el básicamente nosotros trabajamos aquí, con las personas que nos han venido a visitar, hacen sus pedidos telefónicamente y les ayudamos con lo que gusten más, en este caso, lo que gustan servirse los clientes, les estamos ayudando con la preparación.

Orador 1

¿Cuántas personas colaboran aquí en el emprendimiento actualmente?

Orador 2

Depende, los fines de semana están cuatro o 5 personas tan como todo. Esa tarde.

Orador 1

¿Qué funciones realiza cada persona?

Orador 2

Entre ellos están en la cocina, en la preparación de alimentos, otros están atendiendo en el patio de comidas en las mesas. Están promocionando ahí, dando los precios a los clientes todos.

Orador 1

Hay personas cerca de la piscina.

Orador 2

Están dos personas en la piscina.

Orador 1

En el área de piscina como pendientes de todo.

Orador 2

Sí a ellos están ahí cuidando así de pronto un incidente que pueda suceder, están para ayudar.

Orador 1

¿Marcelo, usted estudió? ¿Ocupó algún nivel de la Universidad?

Orador 2

Básicamente yo estudié, bueno, soy bachiller, pero en la época digamos de la era de hielo, digamos no cuando había máquinas de escribir.

Orador 1

¿Realiza ventas, o sea, ha tenido visitas internacionales usted aquí no?

Orador 2

¿Al momento no? Todavía. Nacional si hemos tenido.

Orador 1

O sea, el turismo que llega aquí es nacional.

Orador 2

Tal vez en carnaval vinieron de Colombia, vinieron. Y habían visto en las redes sociales, Facebook, pues se habían visto ahí y vinieron desde Colombia en carnaval.

Orador 1

¿Quién maneja las redes sociales?

Orador 2

La verdad, solamente tenemos creado nomás ahí la página, pero nadie le administra.

Orador 1

Las credenciales.

Orador 2

Ahí sí, porque aquí lo crearon. Creo que mi nuera creo que fue, pero la verdad no se ha agregado información actual.

Orador 1

O sea, tienen Facebook y actualmente nadie administra la página de la plataforma digital que tiene.

Orador 2

Nada.

Orador 1

En el lugar se utiliza la banca digital, o sea, hay pagos por transferencia tal vez.

Orador 2

Si se recibe transferencias

Orador 1

Me dice que no hay página web. Tampoco hay un proceso de como de reservas.

Orador

No.

Orador 1

Tal vez por WhatsApp.

Orador 2

A través de WhatsApp si hemos realizado reservas.

Orador 1

Actualmente no hay un sistema de reservas, no hay quien administre las redes sociales.

¿Cómo llega la gente?

Orador 2

Por recomendaciones de quienes ya han venido por acá.

Orador 1

Las promociones de persona a persona.

Orador 2

Si.

Orador 1

Entonces, cuénteme si usted tuviera la posibilidad. ¿De implementar alguna herramienta digital o de digitalizar algún proceso en su negocio, cuáles serían?

Orador 2.

Primeramente, la cadena de información que debe de estar persona, Buscaría realizarla en medios digitales y paneles distribuidos por el complejo con información de los servicios disponibles. Es necesario más información, estar más actualizado

Orador 1

Tal vez. ¿Podría funcionar un sistema de facturación electrónica?

Orador 2

Yo creo que sí, sería bastante importante.

Orador 1

En este momento están haciendo adecuaciones, entonces eso quiere decir que es un emprendimiento y usted está invirtiendo en mejorarlas, en adecuar las instalaciones del emprendimiento, la pregunta es, ¿tiene usted pensado algún presupuesto para hacer una mejora tecnológica en el emprendimiento?

Orador 2

La verdad fuera el éxito tenerlo, pero la cuestión por tema de recursos, no pero, si a futuro se piensa poner un tema de hospedaje. Estamos con el tema de la empresa minera. Entonces, la idea es poder mantener aquí unas 200 personas diariamente, atenderles en alimentación desayuno, almuerzo y merienda.

Orador 1

¿Y, cuántas personas necesita usted para atender a esas 200 personas?

Orador 2

Trabajar, estaríamos hablando de unas 10 personas.

Orador 1

Entonces ya sería necesario. Un sistema que control de la entrada y salida de las personas, por ejemplo.

Orador 2

Así claro, así es.

Orador 1

Entonces, por ejemplo, ya como va a. ¿Usted? Que vengan esas 200 personas, por ejemplo.

Orador 2

Tener más la cadena de información, la promoción, pues a través de las redes sociales.

Orador 1

Tener Facebook, Twitter, Instagram, TikTok.

Entonces, hay que considerar un presupuesto para la parte digital del emprendimiento, porque después de la pandemia se marcó un antes y un después, para todos nosotros.

Orador 2

Es correcto.

Orador 1

La persona que maneje el proceso de digitalización del emprendimiento de cualquier herramienta que usted quiera implementar. ¿Venga ya capacitada o usted podría capacitar a 1 de sus trabajadores?

Orador 2

Sería importante, bueno, en este caso. La oportunidad a la gente del sector mismo. Entonces una de las recomendaciones a través de la alcaldía del cantón del cantón Mira.

Orador 1

¿Qué recomendación o consejo le daría a usted a los emprendedores en general?

Orador 2

Las recomendaciones para todo emprendedor, pues primeramente tener la amabilidad y mucha paciencia con el cliente. Lo primero en su emprendimiento debe ser la atención al cliente.

Orador 1

¿Cómo pensaría usted que sería la mejor forma de abordar? ¿A qué me refiero, por ejemplo?

¿Tiene acuerdos o convenios con agencias de turismo?

Orador 2

No.

Orador 1

¿Ha pensado usted en capacitar a alguien?

Orador 2

Que atienda al turista. Básicamente Carlos se está preparando también en tema de chef, el inglés también.

### **Transcripción William Espinoza**

Orador 1

Estamos aquí en el corazón de Lupita, vamos a entrevistar a un trabajador del lugar. Indíqueme su nombre por favor completo.

Orador 2

Mi nombre es William Roberto Espinoza Nazaret.

Orador 1

¿Cuántos años trabajó usted aquí?

Orador 2

Vamos aproximadamente ya trabajando casi 3 años.

Aquí lo que nos enfocamos más en las piscinas, atención al cliente, pues brindarles una buena atención, guiarles a veces en el río.

Orador 1

También se accede al río.

Orador 2

Parte de adelante.

Sí, entonces siempre hay que estar pendientes más que todo en estas épocas de invierno, porque a veces el río se crece bastante, entonces siempre que ya más o menos nos damos cuenta que ya en las montañas está lloviendo entonces.

Orador 1

Hay que sacar a la gente.

Orador 2

Sí, ya pisamos a los clientes que ya no pueden estar. En el río. Eso y más aquí están también pendientes en lo que las piscinas de pronto, a veces personas que no tienen mucho conocimiento de para nadar y eso entonces estar pendientes para cualquier cosa ahí.

Orador 1

O sea, ustedes están en todo pendiente, sí.

Orador 2

En todo sí.

Orador 1

Muy bien, estamos hablando de que su trabajo es en los sitios estar pendientes de cada lugar.

Orador 2

Exactamente sí.

Orador 1

¿Necesita algo de comer, no acuden ustedes, sino que vienen acá?

Orador 2

Yo les doy información abajo lo que hay en la para servirse ya. Eso sí, les digo para mayor información, que se acerquen acá hagan su pedido y con eso ellos ya digamos, seleccionan 1 hora para venir a servirse los alimentos y entonces ellos ya vienen y ya está el alimento listo.

Orador 1

¿Cómo cree usted que podría mejorar ese proceso?

Orador 2

Yo creo que. Una vez que el cliente llega aquí a esta área de estacionamiento.

La persona que lo recibe, pues informarles, o sea decirles no, sí sabe qué bienvenido aquí tenemos lo que es servicio de bar el almuerzo, entonces si van a almorzar entonces para que, se acerquen aquí y hagan de una vez su pedido.

Orador 1

Eso no se hace.

Orador 2

Casi no porque la mayoría de las personas me preguntan a mí. Abajo.

Orador 1

Pensar en una forma más eficiente de hacer los pedidos la porque, por ejemplo, aquí la gente llega por referencia, porque alguien más les dijo, pero nadie llega sin saber qué lugar existe, pues o sea, nadie llega diciendo, yo vi en una publicidad en el periódico, vi en la televisión o escuché en la radio que existía ese lugar, porque eso no se hace. ¿Usted cree que esto sería importante que las personas para tener más más visitantes inviertan en eso?

Orador 2

Exactamente.

De sí para mí, o sea yo, que paso aquí la mayoría del tiempo con clientes tanto entre semana como el fin de semana, yo sí quisiera que se implementará más anuncios, más publicidad, o sea, para que. Las personas que a veces o sea ellos, vienen al azar buscando algo a ver si se encuentran, entonces ya nosotros ya nos conocen por medio de las redes, hoy que tenemos, pero full redes. Entonces sería bueno, ellos ya vienen directamente y saben a dónde van.

Orador 1

Claro, porque incluso tú puedes poner hasta cómo llegar también y tú te metes por ahí.

Orador 2

Exactamente.

Orador 1

Y llegan hasta Chinambi. Allí siguen más de arriba y hay un montón de cosas en la vía, a veces incluso aquí. El acceso es difícil porque hay que cruzar un puente que entonces no se ve afuera, que existe.

Orador 2

Claro. Exactamente.

Orador 1

¿Verdad? O sea, no hay señalización ni afuera ni digital.

Orador 2

Claro, creo que al cien por cien.

Orador 1

¿Y esto potenciaría grandemente el emprendimiento, verdad? Sí. ¿Usted? ¿Qué redes o qué? ¿Herramientas digitales manejan?

Orador 2

Lo que es el TikTok como que hoy está más utilizado.

Facebook, Instagram.

Orador 1

Si las personas del emprendimiento deciden promover. ¿El emprendimiento en redes sociales en TikTok, Facebook, Twitter e Instagram, , usted considera que lo podría administrar?

Orador 2

Yo creo que sí.

Orador 1

¿Con la orientación adecuada, si lo hiciese verdad?

Orador 2

Exactamente. Sí.

Orador 1

Tiene un curso. ¿Usted maneja ya las redes sociales?

Orador 2

Claro.

Orador 1

Está digitalizado, aunque el emprendimiento no y puede ser un aporte para el emprendimiento y ayudar en la digitalización del emprendimiento.

Orador 2

Intenta.

Orador 1

Pensar en promover a una persona. Que está aquí en eso.

Orador 1

Yo creo que a veces. No hay que esperar a que todo lo haga el propietario, sino que hay que decir, oiga, mire porque no intentamos esto y así, participar del proceso.

Orador 2

Claro.

Orador 1

Que sí puede llegar a más personas que sí puede tener los 200 visitantes diarios que quiere que sí.

¿Es posible hacerlo?

Orador 2

Claro.

Orador 1

Pero hay que invertirlo, pues a la tecnología porque yo estaba chévere, que invierta en el piso en que ponga el techo. Eso es una mejora en infraestructura.

Orador 1

Saben que alguien atiende aquí. Hay hospedaje comida, un salón de evento, dice.

Orador 2

Claro hospedaje, comida hay para áreas deportivas y todo eso. Entonces ella dice la verdad, esto no se ha visto, dice podemos pasar, aunque sea a conocer claro. Bienvenido siga entonces. ingrese Yo a veces espero a ver si ya regresan para donde estaban yendo y ya no. Yo ya vengo, ya me ven aquí hasta me felicitan que se vea la mente está muy bonito, no conocíamos lo que eso sí me dice, dícales a sus a sus jefes que incrementen un poco más de de publicidad porque casi esto no se no se ha visto, no se no se lo conoce, entonces creo que con un poco más de publicidad anunciar más sería.

Orador 1

Si es necesario. Yes que. Salir a buscar al cliente porque tú lo haces, pero de manera digital.

Orador 2

Claro, digamos, o sea, aquí nomás ya digitalmente esto se va, pero por todos lados. ¿Quién no usa hoy en día las? Todos y todos queremos a veces salir con la familia. Buscamos un lugarcito de aquí está bonito esto, o sea no conocemos, vamos a conocer, entonces vienen y lo primero es hacer aquí hasta amarrar al cliente y para que siga viniendo, pues dado una buena atención.

## Objetivo de la investigación

Analizar el nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador. Caso de estudio: Emprendimiento Corazón de Lupita, en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño – Provincia del Carchi, año 2024.

## Entrevista Semi-Estructurada

### Sección 1 : Datos Generales

Nombre del entrevistado: Marcelo Tobar

Cargo en la empresa: Gerente Propietario

Nombre del emprendimiento: Corazón de Lupita

Año de fundación del emprendimiento: 2022

1. Número de empleados del emprendimiento:

5

2. Sector:

Comercial ( ) Manufactura ( ) Servicios (X) 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 X

- No

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

- Mujer

- Hombre X

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

- Si

- No X

6. ¿Realizan ventas internacionales?

- **Si**

- **No** **X**

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? 0%

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

- **Si**

- **No** **X**

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)	<b>Si</b>
Tiene página web propia	<b>No</b>
Usa ERPs (sistemas integrados de gestión que incluya varias áreas del emprendimiento)	<b>No</b>
Se realiza teletrabajo por parte de algún o algunos empleados o directivos	<b>No</b>
Usa redes sociales con fines comerciales y/o publicitarios	<b>No</b>

Usa Big data y/o un software de análisis de datos	<b>No</b>
Usa sistemas de localización para venta o controles de cualquier operación	<b>No</b>
Usa robotización para producción o atención a clientes	<b>No</b>
Tiene automatización de alguno de sus procesos	<b>No</b>
Realiza ventas y/o publicidad por redes sociales	<b>No</b>
Usa una plataforma de ventas digital	<b>No</b>

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 (X)

11. ¿Destina recursos anualmente a digitalizar el negocio?

- Si

- No X

## 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)?

Ancho de banda 20 mgb

Estabilidad Si

Número de Usuarios 30

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

No utiliza programas, solo tiene Facebook.

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

Comunicación a través de WhatsApp.

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)

No están digitalizadas, solo la parte de comunicación.

### **Sección 3: Adopción de herramientas digitales**

16. ¿Qué factores consideraría más importantes al seleccionar tecnología digital para su emprendimiento (Experiencia del proveedor, referencias de otros emprendedores, marca, precio, características del servicio, otros)?

No se ha considerado hasta el momento

17. ¿Qué barreras técnicas considera que tienen los emprendimientos al momento de implementar herramientas digitales?

Grado de capacitación de las personas que colaboran con el emprendimiento actualmente.

18. ¿Qué impacto tienen las herramientas digitales en los emprendimientos?

Alto impacto

### **Sección 4: Capacitación y competencias digitales**

19. ¿En qué herramientas digitales le gustaría capacitar a sus trabajadores?

Facebook, TikTok

20. ¿Qué barreras cree que existen al momento de capacitar en competencias digitales a su equipo?

Disponibilidad y organización interna

### **Sección 5: Impacto de la digitalización**

21. ¿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?

En mucho, ya que, actualmente no se utilizan las redes y esto nos daría una mayor cobertura con usuarios nacionales e internacionales, lo que mejoraría las visitas actuales.

22. ¿Considera que podría existir una mejora en la satisfacción del cliente tras la implementación de tecnologías digitales?

Si, ya que, actualmente los clientes se deben acercar directamente al lugar para conocer los servicios que ofrecemos.

23. ¿Cómo cree que influye la digitalización para competir en el mercado?

De manera positiva y esto nos permitiría aumentar el número de visitantes en relación a la cobertura que tenemos en la actualidad en el sector.

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

Todas las áreas, reservas, ingresos, pedidos, alimentación, control de personal, base de datos, entre otros.

### **Sección 6: Retos y oportunidades**

25. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos al momento de digitalizar su emprendimiento?

Presupuesto y la necesidad de capacitar al personal en el manejo de las redes sociales y plataformas digitales.

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

Llegar a tener el aforo del emprendimiento en su óptimo de visitantes diarios. Es decir, 200 visitantes al día.

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

Lo más importante a la hora de tener un emprendimiento es la atención al cliente, ya que, esto permitirá que hablen de su negocio y llegue a más personas de manera directa.

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

28. ¿Su emprendimiento tiene una estrategia de crecimiento digital?

No

29. ¿Cree usted que en su emprendimiento se ha desarrollado una mentalidad digital?

Se creo viendo la oportunidad del lugar y para aprovechar que la propiedad cuenta con un río, lo que nos permite ofrecer más servicio y aprovechar la naturaleza.

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

No cuenta

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

31. ¿Su emprendimiento está presente en el mercado digital?

No

32. ¿Cuál es la experiencia digital del cliente respecto a su emprendimiento?

No se dan interacciones digitales con el cliente, más que, WhatsApp y los que han visto nuestra página de Facebook, misma que actualmente no se está administrando.

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista para el Emprendedor/Empleado

### Objetivo de la investigación

Analizar el nivel de digitalización de los emprendimientos en Ecuador. Caso de estudio: Emprendimiento Corazón de Lupita, en la Comunidad San Patricio del Cantón Mira, Parroquia Jijón y Caamaño – Provincia del Carchi, año 2024.

### Entrevista Semi-Estructurada

#### Sección 1 : Datos Generales

Nombre del entrevistado: William Espinoza

Cargo en la empresa: Trabajador

Nombre del emprendimiento: Corazón de Lupita

Año de fundación del emprendimiento: 2022

1. Número de empleados del emprendimiento:

5

2. Sector:

Comercial ( ) Manufactura ( ) Servicios (X) 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 X

- No

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

- Mujer

- Hombre X

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

- Si

- No X

6. ¿Realizan ventas internacionales?

- **Si**

- **No** **X**

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?

Utilizo mis redes sociales personales, de vez en cuando publico cosas en mi Facebook y TikTok

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

- **Si**

- **No** **X**

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)	<b>Si</b>
Tiene página web propia	<b>No</b>
Usa ERPs (sistemas integrados de gestión que incluya varias áreas del emprendimiento)	<b>No</b>
Se realiza teletrabajo por parte de algún o algunos empleados o directivos	<b>No</b>

Usa redes sociales con fines comerciales y/o publicitarios	<b>No</b>
Usa Big data y/o un software de análisis de datos	<b>No</b>
Usa sistemas de localización para venta o controles de cualquier operación	<b>No</b>
Usa robotización para producción o atención a clientes	<b>No</b>
Tiene automatización de alguno de sus procesos	<b>No</b>
Realiza ventas y/o publicidad por redes sociales	<b>No</b>
Usa una plataforma de ventas digital	<b>No</b>

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 (X)

11. ¿Destina recursos anualmente a digitalizar el negocio?

- Si

- No X

## 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)?

Ancho de banda 20 mgb

Estabilidad Si

Número de Usuarios 30

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

No utiliza programas, solo tiene Facebook, pero, no se utiliza tampoco.

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

Comunicación a través de WhatsApp.

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)

No están digitalizadas, solo la parte de comunicación.

### **Sección 3: Adopción de herramientas digitales**

16. ¿Qué factores consideraría más importantes al seleccionar tecnología digital para su emprendimiento (Experiencia del proveedor, referencias de otros emprendedores, marca, precio, características del servicio, otros)?

No se ha considerado hasta el momento

17. ¿Qué barreras técnicas considera que tienen los emprendimientos al momento de implementar herramientas digitales?

Grado de capacitación de las personas que colaboran con el emprendimiento actualmente.

18. ¿Qué impacto tienen las herramientas digitales en los emprendimientos?

Alto impacto

### **Sección 4: Capacitación y competencias digitales**

19. ¿En qué herramientas digitales le gustaría capacitar a sus trabajadores?

Facebook, TikTok.

20. ¿Qué barreras cree que existen al momento de capacitar en competencias digitales a su equipo?

Disponibilidad y organización interna

### **Sección 5: Impacto de la digitalización**

21. ¿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?

En mucho, ya que, actualmente no se utilizan las redes y esto nos daría una mayor cobertura con usuarios nacionales e internacionales, lo que mejoraría las visitas actuales.

22. ¿Considera que podría existir una mejora en la satisfacción del cliente tras la implementación de tecnologías digitales?

Si, ya que, actualmente los clientes se deben acercar directamente al lugar para conocer los servicios que ofrecemos. Se podrían implementar comunicaciones internas para mejorar la atención al cliente.

23. ¿Cómo cree que influye la digitalización para competir en el mercado?

De manera positiva y esto nos permitiría aumentar el número de visitantes en relación con la cobertura que tenemos en la actualidad en el sector.

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

Todas las áreas, reservas, ingresos, pedidos, alimentación, control de personal, base de datos, entre otros.

### **Sección 6: Retos y oportunidades**

25. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos al momento de digitalizar su emprendimiento?

Presupuesto y la necesidad de capacitar al personal en el manejo de las redes sociales y plataformas digitales.

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

Llegar a tener el aforo del emprendimiento en su óptimo de visitantes diarios. Es decir, 200 visitantes al día. Ya que, esto generaría fuentes de empleo y mejores oportunidades de crecimiento interno.

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

Que inviertan en promoción del emprendimiento, por los diferentes medios digitales, radiales y visuales.

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

28. ¿Su emprendimiento tiene una estrategia de crecimiento digital?

No

29. ¿Cree usted que en su emprendimiento se ha desarrollado una mentalidad digital?

Se creo viendo la oportunidad del lugar y para aprovechar que la propiedad cuenta con un río, lo que nos permite ofrecer más servicio y aprovechar la naturaleza.

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

No cuenta

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

31. ¿Su emprendimiento está presente en el mercado digital?

No

32. ¿Cuál es la experiencia digital del cliente respecto a su emprendimiento?

No se dan interacciones digitales con el cliente, más que, WhatsApp y los que han visto nuestra página de Facebook, misma que actualmente no se está administrando.

**Gracias por su colaboración.**