



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“PROPUESTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA UNA MICROEMPRESA DE ARTÍCULOS DE CUERO EN COTACACHI CON ENFOQUE EN COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO DIGITAL E-COMMERCE ”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Licenciatura de
Administración de Empresas**

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo
socioeconómico

AUTOR:

Paola Mishell Guitarra Recalde

DIRECTOR:

MSc. Edwing Rolando Soria Flores

Ibarra – Ecuador 2026



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	100387113-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guitarra Recalde Paola Mishell		
DIRECCIÓN	Cotacachi- Barrio San José- Calle Esmeraldas y Petrona Pineda		
EMAIL	pmguitarra@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO	0994570083	TELÉFONO MÓVIL	0994570083

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Propuesta de gestión empresarial para una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi con enfoque en competitividad a través de un modelo de negocio digital e-commerce ”
AUTOR (ES):	Guitarra Recalde Paola Mishell
FECHA: DD/MM/AAAA	31/03/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR / DIRECTOR:	MSc. Marlon Alejandro Pineda Carrillo MSc. Edwing Rolando Soria Flores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es del titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de marzo de 2026

LA AUTORA:

Firma

Nombre: Guitarra Recalde Paola Mishell



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA**

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, 31 de marzo del 2026

MSc. Edwing Rolando Soria Flores

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normativas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C 170984755-0



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “propuesta de gestión empresarial para una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi con enfoque en competitividad a través de un modelo de negocio digital e-commerce” elaborado por Guitarra Recalde Paola Mishell, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte.

.....

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C 170984755-0

.....

Msc. Marlon Alejandro Pineda Carrillo

C.C 100134899-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profunda gratitud, a mis padres, quienes han sido mi impulso constante para alcanzar mis metas. A mi madre, Rosa Recalde, por su cariño y constantes palabras de aliento, a mi padre, Manuel Guitarra, por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, junto con mis hermanos.

A Dios, por guiar mis pasos, regalarme fortaleza y sabiduría durante este proceso y sostenerme hasta culminar esta etapa.

A mi novio, Darwin Chávez, por su amor, su paciencia y por estar siempre presente, brindándome ánimo en cada momento.

A mis amigos, por su compañía y por hacer de este camino una experiencia llena de momentos significativos; en especial, a Adrián Fernández, quien me acompañó desde el inicio de esta travesía con apoyo constante; y a Lesli Chiza, cuya alegría contagiosa y cercanía hicieron este camino más llevadero, enseñándome a creer en mí misma, regalándome una amistad incondicional.

Finalmente, a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este proceso y contribuyeron a este logro.

Paola Guitarra

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por brindarme la formación académica y las oportunidades que hicieron posible el desarrollo de esta tesis.

De manera especial, expreso mi profundo reconocimiento a mi director, MSc. Rolando Soria por su valiosa orientación y sus aportes fundamentales en la definición y conducción de este trabajo.

De igual forma, extiendo mi sincero agradecimiento a mi asesor MSc. Marlon Pineda, por su acompañamiento constante, sus observaciones precisas y su disposición para guiar cada etapa del proceso investigativo.

Asimismo, al Ing. Robert Samaniego, por su guía en la estructuración de mi tesis, cuya contribución fue importante para fortalecer la calidad del proyecto.

A la microempresa de artículos de cuero en Cotacachi, por la apertura, la colaboración y la información brindada para llevar a cabo la investigación.

Finalmente, a todas las personas que me brindaron paciencia, comprensión y palabras de aliento durante este proceso para culminar esta etapa con satisfacción.

Resumen Ejecutivo

En un entorno empresarial caracterizado por la acelerada digitalización y transformación de hábitos de consumo, las microempresas se ven obligadas a modificar sus modelos de gestión para mantener la competitividad. Esta investigación fortalecerá la gestión empresarial de una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi, la cual se ve limitada y restringida por su falta de presencia digital, teniendo, de esta manera, una falta de posicionamiento y expansión dentro de su mercado local. En este sentido, la presente propuesta establece un modelo de negocio digital basado en e-commerce con plataforma web que le permita mejorar sus procesos e impulsar las ventas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, cuantitativo, descriptivo-correlacional (rho de Spearman), complementándolo con Investigación-Acción cualitativa. Los resultados obtenidos tras encuestar a los clientes potenciales corresponden a correlaciones robustas (0.70-0.93), como $\rho > 0.88$ entre facilidad de uso y disposición al uso, y entre calidad de servicio y satisfacción, resaltando también las debilidades digitales por parte del negocio y oportunidades en e-commerce (47% de clientes digitales), estableciendo la factibilidad de incorporar la propuesta a través de un marketing enfocado a las redes sociales, acompañado de la implementación de una plataforma en la que permita visualizar los productos, aprovechando la calidad y personalización del servicio, accediendo a un registro de pagos seguros, permitiendo de esta forma al negocio impulsar la competitividad y un crecimiento sostenible a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: transformación digital, gestión empresarial, microempresa, plataforma web – competitividad - e-commerce.

Abstract

In a business environment characterized by rapid digitization and changing consumer habits, micro-enterprises are forced to modify their management models in order to remain competitive. This research will strengthen the business management of a micro-enterprise selling leather goods in Cotacachi, which is limited and restricted by its lack of digital presence, resulting in a lack of positioning and expansion within its local market. In this regard, this proposal establishes a digital business model based on e-commerce with a web platform that will allow it to improve its processes and boost sales. The study was developed using a mixed, quantitative, descriptive-correlational (Spearman's rho) approach, complemented by qualitative action research. The results obtained after surveying potential customers correspond to robust correlations (0.70-0.93), such as $\rho > 0.88$ between ease of use and willingness to use, and between quality of service and satisfaction, also highlighting the business's digital weaknesses and opportunities in e-commerce (47% of digital customers), establishing the feasibility of incorporating the proposal through marketing focused on social networks, accompanied by the implementation of a platform that allows products to be viewed, taking advantage of the quality and personalization of the service, accessing a secure payment register, thus allowing the business to boost competitiveness and sustainable growth at the national and international level.

Keywords: digital transformation, business management, microenterprise, web platform, competitiveness, e-commerce.

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	4
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓN	16
Planteamiento del Problema	16
Antecedentes	17
Justificación	20
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
CAPITULO 1	22
Marco Teórico.....	22
Historia y evolución de la industria del cuero en Cotacachi.....	23
Orígenes ancestrales e influencia colonial.....	23
Auge y transformación en el siglo XX	23
Resurgimiento y Consolidación como “Capital del Cuero”	24
Gestión Empresarial	24
Dimensiones de Gestión	24
Planeación Estratégica	24
Organización	25
Dirección y liderazgo	25
Control y evaluación	26
Microempresas.....	26

Adaptación de la Gestión Empresarial en la realidad de las Microempresas	26
Planificación en MiPymes	27
Organización en MiPymes	27
Dirección en MiPymes.....	27
Control en MiPymes	27
Modelos de gestión claves para MiPymes	27
Enfoque de Gestión por Procesos (Business Process Management – BPM).....	27
Aplicación de BPM en microempresas.....	28
Gestión Basada en Resultados	28
Aplicación de GPR en microempresas	28
Competitividad en microempresas	29
Componentes de Competitividad.....	29
Dimensiones de Competitividad.....	31
Calidad del servicio.....	31
Estándares de Calidad	31
Satisfacción de cliente.....	31
Alcance del mercado.....	32
Modelo de negocio digital.....	32
Componentes clave del modelo de negocio digital.....	32
Propuesta de valor.....	32
Canales digitales	33

Tecnologías emergentes	33
Business Intelligence	33
Privacidad y seguridad de datos.....	33
Comercio electrónico	34
Factores clave del comercio electrónico	34
Ampliación del mercado	34
Reducción de costos operativos	34
Mejora en la gestión interna.....	34
Adaptabilidad rápida a cambios económicos.....	35
Barreras tecnológicas del comercio electrónico	35
Falta de recursos tecnológicos	35
Resistencia al cambio.....	35
Insuficiencia de competencias digitales.....	35
Falta de confianza en los pagos electrónicos	36
Tipos de Comercio electrónico	36
B2C (Business to Consumer).....	36
B2B (Business to Business)	36
C2C (Consumer to Consumer).....	36
B2G (Business to Government).....	36
Formas de pago en el comercio electrónico.....	37
Transferencias	38

bancarias electrónicas	38
Pagos electrónicos en	38
línea.....	38
Cheques electrónicos	38
Billeteras digitales y móviles	38
Pagos móviles	38
Pago contra reembolso	38
Dimensiones E-commerce	38
Utilidad Percibida	39
Facilidad de uso percibida	39
Actitud hacia el uso.....	39
CAPÍTULO 2	40
Materiales y Métodos.....	40
Tipo de Investigación.....	40
Métodos.....	40
Método analítico	40
Técnicas e instrumentos	41
Encuesta	41
Entrevista	42
Correlación de Spearman	43
Pregunta de investigación o hipótesis	43

	10
Matriz de operaciones de variables.....	44
Participantes (Población y muestra).....	46
Procedimiento y análisis de datos.....	46
CAPITULO 3:	47
Resultados.....	47
Introducción de resultados.....	47
Resultados Cuantitativos.....	47
Hábitos de compra digital	50
Percepción de la Marca.....	54
Barreras para el comercio electrónico.....	56
Análisis estadístico de Spearman.....	57
Dimensiones de Competitividad	57
Dimensiones del modelo de negocio digital e-commerce	61
Resultados Cualitativos.....	65
Variable Gestión Empresarial	65
Variable de Competitividad.....	67
Variable de modelo de negocio digital e-commerce	69
CAPITULO 4	70
Discusión	70
Eje 1: Gestión Empresarial y estructura interna	71
Eje 2: Competitividad y Percepción de valor	72

	11
Eje 3: Modelo de Negocio Digital e-commerce y alcance	72
CAPITULO 5	73
Propuesta	73
Objetivos de la propuesta.....	74
Objetivo general.....	74
Objetivos específicos	74
Automatización de los procesos administrativos y comerciales.....	74
Acciones propuestas.....	75
Herramientas tecnológicas	75
Beneficios esperados.....	75
Indicadores.....	75
Diseño e implementación de la plataforma web	75
Acciones propuestas.....	76
Herramientas tecnológicas	76
Beneficios esperados.....	76
Indicadores.....	76
Estrategias de marketing digital y mejora de la experiencia del cliente	77
Acciones propuestas.....	77
Herramientas Tecnológicas	77
Beneficios para la gestión empresarial	77
Indicadores.....	77

	12
Optimización de la gestión operativa y logística	78
Acciones propuestas.....	78
Herramientas tecnológicas	78
Beneficios para la gestión empresarial	78
Indicadores.....	78
Matriz de alineación de la propuesta	78
Cronograma.....	82
Conclusiones	85
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas.....	86
Anexos	93
Anexo 1: Formato de Entrevista	93
Anexo 2: Formato de Encuesta	98
Anexo 3: Análisis de fiabilidad de Alpha de Cronbach	107
Anexo 4: Plantillas para manejo de ingresos y gastos	108
Anexo 5: Plantilla del manejo de ventas y clientes.....	108
Anexo 6: Plantilla del manejo de inventario.....	109
Anexo 7: Plantilla de reporte mensual	109
Anexo 8: Diseño de página web y catálogo de productos	109
Anexo 9: Determinación de tarifas	113
Anexo 10: Indicadores del primer eje.....	114

Anexo 11: Indicadores del segundo eje	115
Anexo 12: Indicadores del tercer eje	116
Anexo 13: Indicadores del cuarto eje.....	117

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de comercio electrónico	36
Tabla 2 Formas de pago del e-commerce	37
Tabla 3 Matriz de operación de variables	44
Tabla 4 Tabla de edades de clientes	48
Tabla 5 Significado de las siglas de dimensiones de competitividad.....	58
Tabla 6 Mapa de calor correlaciones de dimensiones de calidad y satisfacción de compra.....	60
Tabla 7 Significado de siglas de dimensiones de e-commerce	61
Tabla 8 Mapa de calor de correlaciones de dimensiones TAM.....	64
Tabla 9 Síntesis de resultados variable gestión empresarial	65
Tabla 10 Síntesis de resultados variable Competitividad.....	67
Tabla 11 Síntesis de resultados variable modelo de negocio digital e-commerce	69
Tabla 12 Matriz de alineación de la propuesta.....	80
Tabla 13 Cronograma de implementación de la propuesta	82
Tabla 14 Análisis de fiabilidad en el Alfa de Cronbach	107
Tabla 15 Tarifas de envío	113

Índice de Figuras

Figura 1	Frecuencia de compra.....	49
Figura 2	Compras de artículos de cuero en línea.....	50
Figura 3	Plataformas preferidas para comprar.....	51
Figura 4	Factores que influyen en la decisión de compra.....	52
Figura 5	Redes sociales que usan para descubrir productos.....	53
Figura 6	Artículos de cuero que más compran	54
Figura 7	Valor agregado que buscan en tiendas online de cuero	55
Figura 8	Factores que impiden comprar en una tienda online.....	56

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Las microempresas dedicadas al sector artesanal en la ciudad de Cotacachi, enfocadas en la elaboración de artículos de cuero, enfrentan grandes desafíos para la subsistencia y crecimiento en el mercado debido a la evolución del mercado y la digitalización de procesos comerciales. A pesar de la tradición artesanal y la calidad de los productos, muchas de estas microempresas operan con un modelo de gestión tradicional, lo cual es un problema porque limita el alcance y crecimiento.

Como nos determinan los siguientes autores (Ayón Ponce et al., 2024), la mayoría de las MiPymes no aplican los principios básicos de administración, lo que limita su direccionamiento hacia los objetivos estratégicos y propicia la toma de decisiones erróneas. Por su parte, (Méndez Gabino et al., 2025) señalan que estas en América Latina enfrentan diversos retos como restricciones financieras, dificultades para el uso de tecnologías y escasa innovación, que disminuyen su competitividad.

Por consiguiente, al encontrarnos en un mundo cada vez más digitalizado, las MiPymes deben reconocer la importancia de la transformación digital e implementarla, para mejorar la eficiencia, la competitividad y la satisfacción del cliente (Yambay Aucancela & Avilés Cárdenas, 2024).

Con base en los dos estudios mencionados anteriormente, podemos ver que la situación para este sector se agrava debido a la falta de conocimiento y a la implementación

de herramientas digitales, contribuyendo a la brecha digital que están afrontando, por tal motivo, encontrándose con una desventaja competitiva.

De igual forma, se considera que para las microempresas una de las oportunidades más importantes que tienen en la actualidad es la implementación de nueva tecnología e innovación, porque mediante esta se puede obtener una mayor eficiencia y productividad (Ayón Ponce et al., 2024).

Esta investigación se enfocó en una microempresa de artículos de cuero situada en Cotacachi, provincia de Imbabura, analizando su realidad operativa y estrategias comerciales, con el fin de proponer un modelo de negocio digital basado en e-commerce para fortalecer su competitividad. Se llevó a cabo en el año 2025, abordando aspectos clave como la gestión empresarial, automatización de procesos y optimización de ventas.

El estudio realizado por (Montepeque Arriaga, 2020), nos indica que en la última década se ha analizado como las redes sociales y el internet han generado un paso importante en cuanto a la transformación de las actividades económicas. Esto permite que las microempresas puedan evitar métodos tradicionales para la distribución, de esta manera se puede obtener reducir costos y sin necesidad de contar con instalaciones físicas permanentes. De esta manera podemos ver que la implementación de plataformas digitales en microempresas, ayuda no solo a que estas obtengan un alcance más amplio en el mercado, sino que a su vez puedan mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente.

Antecedentes

La transformación que ha surgido en el ámbito económico a nivel global, marcada por la tecnología, ha modificado el funcionamiento del mercado y esto ha presentado varios retos y oportunidades para las empresas, especialmente para las microempresas.

Este segmento es muy esencial para la economía de países en desarrollo, pero estas enfrentan desafíos al adaptarse a un mercado más digitalizado para mantener su competitividad. Como nos mencionan en el siguiente estudio, que las microempresas constituyen la columna vertebral de la economía en regiones de América Latina, aportando significativamente a la generación de empleo y producto interno bruto (PIB) (Pozo Benites et al., 2025).

Las MiPymes constituyen la mayor proporción del sector empresarial tanto en países desarrollados como en los países en desarrollo (Elouaourti, 2023). Asimismo, nos indican en el siguiente estudio que las micro y pequeñas empresas juegan un papel muy importante en el sostenimiento de la economía, el fomento del crecimiento, el desarrollo de la innovación y la creación de empleos (Muche Teka, 2022).

La gestión empresarial implica la aplicación de estrategias y procesos administrativos, los cuales orientan a la organización hasta alcanzar de manera eficaz los objetivos establecidos. Como nos indica (Domínguez, 2008), una gestión empresarial adecuada se centra en mejorar la eficiencia operativa, a través de la implementación de una planificación estratégica y en responder con rapidez a los cambios del mercado. Este enfoque resulta importante para las microempresas dedicadas a la elaboración de artículos de cuero en Cotacachi, puesto que el uso eficiente de sus recursos y el fortalecimiento de sus estrategias de comercialización son muy fundamentales para aumentar la competitividad.

Por otra parte, el modelo de gestión digital e-commerce ha transformado la forma en que las empresas comercializan sus productos y servicios. Este modelo prácticamente consiste en la venta de bienes mediante plataformas digitales, consiguiendo que las empresas mejoren la experiencia del cliente y ampliando su mercado.

La siguiente investigación señala que algunas microempresas en Azogues en el año 2020 y en medio de la crisis comenzaron a adoptar estrategias de e-commerce, siendo las redes sociales las herramientas más utilizadas. Esta adaptación les permitió mantener activas sus operaciones económicas y obtener ventaja competitiva frente a otras empresas. Si bien existen ciertas desventajas asociadas al uso de e-commerce, cuando se implementan de forma adecuada, ofrece importantes oportunidades para la expansión de nuevos mercados (Saeteros Zamora, 2023). Este caso demuestra que las microempresas tienen la capacidad de adaptarse a situaciones difíciles, demostrando que la digitalización es una herramienta clave para mantener la viabilidad del negocio. Lo que nos muestra que es posible innovar en los medios de venta pese al límite de recursos, por tal motivo, hay que desarrollar esas habilidades digitales en los emprendedores para sacar provecho del comercio electrónico.

Otro estudio realizado en la Universidad Técnica del Norte, se evaluó las estrategias administrativas y financieras aplicadas a microempresas fabricantes de artículo de cuero en Cotacachi, el estudio menciona que estas empresas deberían aprovechar el uso de plataformas virtuales para ampliar su alcance hacia nuevos mercados, para fortalecer su imagen corporativa e interactuar de mejor manera con sus clientes, con el fin de responder adecuadamente a sus necesidades y exigencias (Cevallos Marcillo & Guandinango Guandinango, 2018)

Dentro de esta investigación se hará uso de dos teorías base: como primera, tenemos el libro de Gestión Empresarial de Pedro Rubio Domínguez (Domínguez, 2008), el cual abarca los principios de administración y gestión aplicables a las microempresas. Según nos menciona, la gestión empresarial está enfocada en la eficiencia operativa, planificación estratégica y adaptación a cambios en el mercado. Donde la aplicación de estos principios es clave para la implementación de un modelo de negocio digital en microempresas de cuero en Cotacachi.

Y, en segundo lugar, el libro Nuevos modelos de negocios , destaca que la transformación digital y el comercio electrónico han dado lugar a nuevas formas de competencia, lo que ha facilitado la consolidación de emprendimientos y marcas emergentes. Además, resalta la importancia de la percepción del consumidor frente a mecanismos digitales, porque están convirtiéndose en parte de su vida cotidiana y en un elemento clave dentro de los hábitos de compra en el contexto actual.

Justificación

La gestión empresarial es un proceso fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier empresa, pues permite estructurar estrategias que optimicen recursos y alcancen los objetivos organizacionales. En el caso de las microempresas, es común que la gestión se base en prácticas empíricas, lo que conlleva limitaciones en eficiencia y competitividad. Este desafío es especialmente evidente en Cotacachi, una ciudad cuyo valor cultural y económico es significativo. Sin embargo, el sector aún enfrenta retrasos en la adopción de metodologías modernas y herramientas digitales, lo que restringe su crecimiento y viabilidad a largo plazo.

En el siglo XXI, la transformación digital es un factor clave, abriendo nuevas vías de negocio y transformando por completo el funcionamiento de muchas empresas. Para las microempresas de Cotacachi, adoptar un modelo de negocio digital a su medida permitiría optimizar la gestión interna, fortalecer lazos con los clientes, ampliar canales de venta y eliminar los límites geográficos. Por consiguiente, el comercio electrónico surge como una herramienta estratégica para consolidar su alcance a mercados nacionales e internacionales.

De esta forma, el presente estudio toma relevancia abordando una problemática significativa en la actualidad para la competitividad de las microempresas artesanales. La propuesta de un modelo de negocio personalizado no solo beneficiará el incremento de ventas y la eficiencia operativa, sino que, a su vez, servirá como reseña para otros emprendimientos

que buscan adaptarse a la transición digital. Al mismo tiempo, los compradores de artículos de cuero accederán a una experiencia de compra más rápida, accesible y global.

Y en un entorno comercial más digitalizado, las microempresas deben evolucionar para aprovechar nuevas oportunidades, especialmente aquellas que ofrece el comercio electrónico, por tal motivo, se busca abordar la problemática mediante un análisis y diseño de modelo de negocio digital adaptado a las necesidades y capacidades específicas de estas empresas, fortaleciendo su presencia en mercados nacionales e internacionales.

La implementación de este modelo de negocio beneficiara a diversos actores dentro del ecosistema empresarial, los principales beneficiados serán las microempresas objeto de estudio, al obtener una propuesta de negocio empresarial personalizada y el modelo de negocio digital le permitirá aumentar sus ventas y potenciar la competitividad, y como tal puede ser tomado como ejemplo porque este estudio servirá como fuente de inspiración para otras microempresas y adoptar por la digitalización con el fin de optimizar su gestión.

Las personas a las que les gustan los artículos de cuero serán beneficiadas al tener acceso más fácil y rápido a estos productos, ampliando sus opciones de compra y mejorando su experiencia de adquisición. Podrán hacerlo desde cualquier parte del mundo y de manera eficaz.

Desde una perspectiva más amplia, el fortalecimiento de este sector impulsará el dinamismo económico de Cotacachi, incentivando el turismo, la inversión y el desarrollo local. A partir de los resultados obtenidos, será posible crear programas de capacitaciones prácticas de gestión empresarial y del uso de herramientas tecnológicas para fortalecer los conocimientos de los microempresarios.

Este proyecto es factible debido a que existe mucha información disponible sobre la gestión empresarial y el comercio electrónico, lo que facilitará la recopilación de datos. Al

mismo tiempo, al tener un contacto directo con la microempresa de artículos de cuero, se permitirá obtener acceso a datos internos mediante la entrevista y observación directa de sus procesos. La accesibilidad a recursos tecnológicos y plataformas digitales consolida la factibilidad del modelo de negocio propuesto, ofreciendo soluciones adaptadas a las capacidades y necesidades del sector artesanal.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión empresarial para una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi, con enfoque en la competitividad mediante un modelo de negocio digital e-commerce.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión empresarial y del entorno comercial de la microempresa de artículos de cuero en Cotacachi.

Analizar las oportunidades que ofrece el comercio electrónico para fortalecer la competitividad del negocio en el mercado nacional e internacional.

Elaborar la propuesta de modelo de negocio digital e-commerce adaptada a las capacidades y necesidades de la microempresa, que incluya herramientas tecnológicas, estrategias de marketing digital y canales de distribución.

CAPITULO 1

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito establecer una base conceptual sólida para analizar los elementos claves del estudio: la gestión empresarial, el modelo de negocio digital e-commerce y competitividad, en el contexto de una microempresa de artículos de

cuero en Cotacachi. Estas variables se explorarán desde teorías reconocidas, como la gestión estratégica de (P. Drucker, 1999) , el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) de (Davis, 1989), para la adopción de modelos en negocio digitales e-commerce y la ventaja competitiva de (Porter, 2016). La aplicación de estas teorías permite optimizar recursos, facilitar la adopción de plataformas digitales y fortalecer la competitividad a través de la diferenciación como la calidad artesanal. En un entorno digitalizado y competitivo, integrar estas variables es crucial para que la microempresa logre eficiencia operativa, creación de valor y sostenibilidad, haciendo su negocio más resiliente y productivo frente a las demandas del mercado actual.

Historia y evolución de la industria del cuero en Cotacachi

Orígenes ancestrales e influencia colonial

El trabajo del cuero en Cotacachi tiene raíces prehispánicas, cuando las comunidades usaban elementos naturales para curtir y teñir. Con la influencia europea, estas prácticas se combinaron con procedimientos más avanzados, dando origen a la talabartería moderna, ampliando la variedad y calidad de productos elaborados (Clemente et al., 2018).

Auge y transformación en el siglo XX

La cantonización de Cotacachi en 1919 impulsó la talabartería local y la formación de “gremios de maestros”. La Segunda Guerra Mundial transformó a los artesanos en marroquineros industriales. Al terminar la guerra, la caída de la demanda provocó una crisis y migración de cotacacheños hacia Bogotá, donde aplicaron sus habilidades en fábricas (Clemente et al., 2018).

Resurgimiento y Consolidación como “Capital del Cuero”

Cotacachi ha mantenido su industria gracias a la resiliencia local. Actualmente, es reconocida como la “capital del cuero” en Ecuador, con un sector profesionalizado e impacto económico clave (Rhoades, 2006). Instituciones como el Instituto Tecnológico de la Industria del cuero en Cotacachi y espacios como el Paseo Artesanal San Francisco refuerzan su identidad comercial. Aunque enfrenta retos como el encarecimiento de insumos, el turismo y las mejoras viales siguen potenciando la sostenibilidad.

Gestión Empresarial

La gestión empresarial implica el uso estratégico de habilidades directivas para coordinar el trabajo de colaboradores, ya sea de manera directa o indirecta, con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales mediante la administración eficiente de recursos disponibles (Awasthi, 2022). Según (Blok, 2020), este proceso se orienta a establecer una estructura funcional que favorezca la obtención de beneficios, integrando conjuntamente los intereses privados y públicos para contribuir a un reconocimiento social de la empresa. Por su parte, (Domínguez, 2008) señala que la gestión empresarial constituye un proceso estratégico enfocado en el crecimiento sostenido y la rentabilidad, basado en la eficiencia operativa, la innovación constante y el liderazgo motivador.

Dimensiones de Gestión

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir objetivos a largo plazo, identificar recursos disponibles y establecer acciones para alcanzar metas competitivas en su entorno de mercado (Mosqueira Cueva, 2025). Según (Peñañiel Llor et al., 2020), esta herramienta guía la toma de decisiones, fomenta la

adaptación a cambios y permite aprovechar las oportunidades, contribuyendo a minimizar riesgos y optimizar el uso de recursos para lograr eficiencia y sostenibilidad. A su vez, (Palacios Rodríguez, 2020) destaca que es un factor clave en entornos cambiantes; permite a las organizaciones ajustarse eficazmente a nuevas dinámicas, como las del comercio electrónico. Su desarrollo contribuye a asegurar la permanencia en el mercado y fortalecer la capacidad competitiva.

Organización

La organización en la gestión empresarial se enfoca en establecer y coordinar recursos tanto tangibles como intangibles, junto con las capacidades internas para implementar estrategias que generen ventajas competitivas sostenibles (Calle García et al., 2025). Como señala (Domínguez, 2008) este proceso implica establecer una estructura funcional que facilite la comunicación, la coordinación interdepartamental y la adaptabilidad, optimizando recursos y promoviendo un ambiente laboral positivo para alcanzar los objetivos. Además, en el estudio (Vallejos et al., 2020), destaca que se busca integrar la estructura administrativa y la operativa para conseguir una interacción eficiente.

Dirección y liderazgo

La dirección en la gestión empresarial guía la toma de decisiones y crea un ambiente cultural que motiva a los empleados, conectando sus acciones con la misión y los objetivos de la empresa (Mendoza Ocaña et al., 2025). Para ello, el liderazgo es esencial porque integra eficientemente los recursos humanos y operativos. Así lo plantean Vallejos et al. (2020): definen que es una forma de liderazgo estratégico para coordinar capacidades e insumos para hacerle frente a los desafíos del entorno. También (Domínguez, 2008) destaca que ambos términos son complementarios y esenciales para la gestión empresarial, porque la dirección proporciona la estructura y el liderazgo impulsa el compromiso humano necesario para alcanzar el éxito.

Control y evaluación

Según (Calle García et al., 2025), el control y la evaluación permiten medir el desempeño y ajustar las estrategias para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. De manera similar, (Mendoza Ocaña et al., 2025) señalan que estos procesos se enfocan en la supervisión del rendimiento organizativo mediante herramientas como cuestionarios y análisis cuantitativos, con el fin de evaluar el impacto de la cultura organizacional y los modelos de gestión, reducir errores e ineficiencias. Por su parte, (Domínguez, 2008) destaca que este tipo de control facilita la identificación de desviaciones y promueve la mejora continua, pero su aplicación requiere equilibrio para evitar efectos negativos en la motivación o eficiencia del equipo.

Microempresas

Una microempresa es una unidad productiva, generalmente de naturaleza familiar o local, que puede desarrollar diversas actividades económicas y que opera con un número de trabajadores que va de 1 a 9 y cuyo valor de sus ingresos brutos debe ser igual o menor que USD 100.000 (INEN, s.f.). Así mismo, Según (Farjado, et al., 2016 citado en González Ramón et al., 2022) determina que estas organizaciones productivas son la columna vertebral para la generación de riqueza y empleo, se dedican a la elaboración y distribución de bienes y servicios, orientada a responder demandas y requerimientos de la sociedad.

Adaptación de la Gestión Empresarial en la realidad de las Microempresas

La gestión en microempresas requiere que se adapte a un entorno de recursos limitados, donde predominan la flexibilidad, la baja formalización y la centralización del liderazgo.

Planificación en MiPymes

Dentro de las microempresas es esencial la planificación para la supervivencia y el crecimiento gradual, pese a que sea menos formal. Nos indican (Delgado et al., 2022) que se desarrolla un plan más simple pero realista, en donde se debe considerar los límites de recursos económicos y de personal, aquí se priorizan los objetivos a corto plazo .

Organización en MiPymes

Las microempresas, al contar con un número reducido de personal, suelen tener una estructura plana, como nos mencionan (Picado & Golovina, 2021). El gerente es quien desarrolla múltiples tareas; la comunicación es directa y personal; la delegación de actividades es limitada, pero cuando se presenta se procura que sea clara para evitar confusiones.

Dirección en MiPymes

Según (Delgado et al., 2022), en su estudio se menciona que dentro de las microempresas el liderazgo es ejercido por el dueño, la toma de decisiones suele ser más rápida y ágil debido a su estructura plana.

Control en MiPymes

Al ser unidades productivas pequeñas, los sistemas de control son menos sofisticados. Como nos indica (Porrás Melgar, 2021), se basa en la observación directa y aplicación de indicadores básicos. Es importante que cuenten con un registro de ingresos y gastos; de esta manera, se puede evaluar el desempeño y corregir ineficiencias.

Modelos de gestión claves para MiPymes

Enfoque de Gestión por Procesos (Business Process Management – BPM)

La gestión por procesos se centra en identificar, diseñar y ejecutar, monitorear y optimizar procesos para mejorar la eficiencia y alineación de los objetivos planteados. Según

Davenport (1993), el BPM se define como un enfoque estructurado para analizar y mejorar continuamente los procesos fundamentales de negocio, integrando tecnología y metodologías para optimizar flujos de trabajo. De igual modo, según (Díaz Piraquive, 2008), este modelo tiene como propósito optimizar el rendimiento de los procesos, aplicando una gestión sistemática con relación a etapas claves como: modelado, automatización, monitoreo y mejora continua.

Aplicación de BPM en microempresas

Implementar BPM en microempresas funciona bien si se adapta a su tamaño y recursos. Se basa en mapear procesos, estandarizarlos, automatizar lo básico y evaluar con KPIs. El siguiente estudio (Castro Portilla, 2022) muestra que así se optimizan las operaciones claves sin requerir gastar mucho, consiguiendo mejorar la eficiencia y el fortalecimiento de la competitividad en entornos cambiantes.

Gestión Basada en Resultados

La gestión basada en resultados es una metodología administrativa que prioriza el logro de resultados específicos y medibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Según Kaplan y Norton (2003), creadores del Balanced Scorecard, nos mencionan que se enfoca en definir metas claras y medir el desempeño a través de KPI, a su vez, ajustar las acciones para alcanzar los resultados deseados. Este enfoque promueve la transparencia a través de la rendición de cuentas y la valoración del impacto generado por las actividades realizadas. A su vez, dentro del siguiente estudio (Freire Guevara, 2020), señala que la GPR conecta la planificación estratégica, programación presupuestaria y rendición de cuentas para mejorar el desempeño.

Aplicación de GPR en microempresas

La gestión de GPR en microempresas se centra en metas específicas y alcanzables que generen valor inmediato (P. F. Drucker, 2006). Además, (Osterwalder & Pigneur, 2011)

sugieren que las herramientas básicas como las hojas de cálculo son efectivas para que las microempresas monitoreen su desempeño y, a su vez, esto permitirá ajustar las estrategias. Según (Storey, 1994), dentro de su estudio analiza cómo las microempresas pueden implementar estrategias de gestión efectivas y respalda la aplicación de este modelo porque mejora procesos y la experiencia del cliente.

Competitividad en microempresas

La competitividad se define de diversas maneras según estudios recientes, como destaca (Andrade Beltrán, 2021), quien la define como la habilidad de un negocio para producir y comercializar bienes o servicios de calidad de mercado a precios competitivos. Asimismo, dentro de la investigación de Galarza et al. (2020) amplía esta visión, señalando que la competitividad también implica capacidad estratégica para posicionarse en entornos comerciales dinámicos, y esto se logra a través de la eficiencia productiva, el dominio técnico y la adaptabilidad, reconociendo la influencia de factores externos. Además, (Esteche et al., 2023) hace énfasis en la resiliencia y el crecimiento en contextos adversos, logrados mediante la implementación de estrategias innovadoras que permitan la adopción, la generación de ventajas sostenibles y el fortalecimiento de la empresa.

Componentes de Competitividad

Valor al cliente

El valor al cliente se entiende como la capacidad que tienen las microempresas para ofrecer productos y servicios que satisfagan o incluso superen las expectativas de los clientes, generando una percepción de calidad, utilidad y diferenciación (Solis Muñoz et al., 2021). En complemento, (Porrás Melgar, 2021) enfatiza que dicho valor no se limita solo a satisfacer las necesidades inmediatas, sino que también implica garantizar la calidad y la confiabilidad en los bienes o servicios en el tiempo. A su vez, (Lucio Ureña, 2024) señala que este valor se

manifiesta en elementos como la calidad del servicio, la atención personalizada y la experiencia integral del cliente.

Innovación

La implementación de innovación dentro de los procesos y el producto es fundamental para mejorar el desempeño organizacional de las empresas y elevar la competitividad (Méndez Gabino et al., 2025). En las microempresas, esta capacidad resulta vital para adaptarse a entornos dinámicos y generar ventajas competitivas sostenibles (Solis Muñoz et al., 2021). Así, la innovación implica desarrollar soluciones creativas y tecnológicas que respondan eficazmente a las demandas del mercado (Charpentier Alcívar et al., 2021).

Ventaja Competitiva

La capacidad que tiene la microempresa para diferenciarse de sus competidores mediante la oferta de productos y servicios únicos, procesos innovadores o una mejor adaptabilidad en el mercado (Solis Muñoz et al., 2021). Dentro del siguiente estudio, nos menciona (Porrás Melgar, 2021) que la ventaja competitiva radica en su habilidad para promover el desarrollo constante de su equipo de trabajo, fortalecer las competencias y conocimientos que estimulan la innovación y facilitan la adaptación a retos del entorno.

Transformación digital

Es la integración de tecnologías digitales a los procesos, estrategias y operaciones de las microempresas para mejorar la eficiencia, la interacción de clientes y la adaptabilidad del mercado (Solis Muñoz et al., 2021). Capacidad de incorporar soluciones digitales tales como sistemas de gestión, herramientas de ciberseguridad y plataformas en línea para fortalecer su posición competitiva (Morales Pulido, 2025).

Dimensiones de Competitividad

Calidad del servicio

La calidad del servicio es crucial en cualquier empresa para destacarse de la competencia y garantizar su éxito. Esto se debe a que los clientes esperan atención de calidad, trato personalizado, rapidez, comodidad y seguridad (Rodríguez Armijos et al., 2023); complementariamente, (Arellano Díaz, 2017) destaca que es esencial para competir en el ámbito industrial y comercial, dado su impacto decisivo en resultados a corto y largo plazo, asegurando el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones.

Estándares de Calidad

Debe entenderse como el cumplimiento estricto de los requisitos establecidos, menciona (Crosby, 1984) en lugar de una noción de lo “bueno”; de este modo, la empresa puede basarse en objetivos que se establecen por los mejores expertos para corregir defectos o improvisar soluciones que ayuden a reducir preocupaciones excesivas en la fase inicial.

En la misma línea, señala (Crosby, 2006) que el éxito empresarial radica en ejecutar cada una de las acciones cotidianas que lo integran. Un estándar riguroso de cumplimiento es esencial: si se habitúa al personal a modificarlos según las circunstancias, los procesos se desordenan y los resultados devienen imprevisibles.

Satisfacción de cliente

Según lo indicado por (Rodríguez Armijos et al., 2023), la satisfacción del cliente surge del cumplimiento de expectativas y requerimientos; por ello, representa un juicio sobre el producto o servicio que refleja el grado en que se alcanza lo esperado en la compra, desde niveles insuficientes hasta superiores. De igual manera, (Kotler & Keller, 2016), la definen como el rendimiento percibido del producto en relación con las expectativas del comprador,

lo cual resulta fundamental para establecer y gestionar relaciones duraderas con el consumidor.

Alcance del mercado

Según (Porter, 2008), dentro de este se selecciona un segmento de mercado objetivo de la empresa, centrándose en un nicho específico para proveer un producto ideal ajustado a sus necesidades auténticas, tales como una categoría concreta de clientes, una región geográfica definida o un subproducto particular.

Modelo de negocio digital

Un modelo de negocio digital es un plan en el que se describe cómo una empresa va a crear valor y obtener ganancias usando tecnologías digitales, especialmente en Internet. Se pueden usar herramientas como IA, Big Data, Internet de las cosas y la computación en la nube para optimizar operaciones, mejorar la experiencia del cliente y generar nuevas fuentes de ingresos (Villegas Rojas & Altamirano Freire, 2025).

Componentes clave del modelo de negocio digital

Según (Villegas Rojas & Altamirano Freire, 2025), el modelo de negocio digital resulta de la integración de tecnologías emergentes y este consta de varios componentes esenciales que son los siguientes:

Propuesta de valor

Es un componente fundamental que describe los productos y servicios que la microempresa está en capacidad de ofrecer para solventar las necesidades y brindar satisfacción. En el entorno digital se enfoca en la atención de un segmento específico de clientes mediante tecnologías como IA y análisis de datos, las cuales permiten la

implementación de estrategias de personalización, acceso a información o experiencias inmersivas.

Canales digitales

Son los medios por los cuales se presenta una comunicación y un contacto con los clientes para entregar la propuesta de valor, dentro del entorno digital; estos incluyen plataformas en línea, aplicaciones móviles y portales digitales que permiten interacciones en tiempo real y autogestionadas.

Tecnologías emergentes

Las tecnologías emergentes como IA, Big Data, IoT y la nube son esenciales para la transformación digital, porque facilitan la automatización, el análisis de datos y la eficiencia operativa.

Business Intelligence

Es un sistema que permite a los usuarios acceder de forma autónoma a la información necesaria en tiempo real, tiene respaldo de por una coordinación central, fortaleciendo toma de decisiones y competitividad empresarial.

Privacidad y seguridad de datos

La protección de datos en entornos digitales requiere una gestión ética, mediante protocolos de ciberseguridad que aseguren la confianza del cliente, especialmente en comercio electrónico.

Comercio electrónico

Según (Angamarca Izquierdo et al., 2025), el comercio electrónico es el intercambio digital de bienes, servicios e información a través de plataformas como internet, facilitando transacciones y relaciones con clientes internos, externos y diversas entidades. El comercio electrónico representa una evolución del comercio tradicional, potenciada por las TIC, al permitir transacciones sin limitaciones de tiempo ni de espacio (Agama Espinoza, 2020).

Factores clave del comercio electrónico

Según (León Balarezo et al., 2025), los factores más esenciales que contribuyen al impacto positivo del comercio electrónico en la competitividad de MiPymes son:

Ampliación del mercado

El comercio electrónico facilita a las MiPymes que amplíen su alcance a mercados nacionales e internacionales sin necesidad de presencia física, superando barreras geográficas tradicionales.

Reducción de costos operativos

La digitalización permite prescindir de intermediarios, como puntos de venta físicos y elevados niveles de inventario, lo que contribuye a una reducción de costos operativos.

Mejora en la gestión interna

La incorporación de herramientas digitales como los sistemas de gestión de inventarios y plataformas CRM permite mejorar la eficiencia operativa de las MiPymes mediante la optimización de procesos internos.

Adaptabilidad rápida a cambios económicos

El comercio electrónico ofrece adaptabilidad para modificar estrategias comerciales y de promoción conforme a las variaciones de la demanda o el entorno del mercado.

Barreras tecnológicas del comercio electrónico

En su estudio, (León Balarezo et al., 2025) resalta que se presentan diferentes tipos de barreras que dificultan la adopción y el aprovechamiento del comercio electrónico por parte de las MiPymes:

Falta de recursos tecnológicos

Las MiPymes enfrentan limitaciones en su digitalización debido a la carencia de infraestructura tecnológica adecuada, como internet veloz, equipos actualizados y software especializado.

Resistencia al cambio

La aprensión de propietarios y empleados al implementar nuevas tecnologías representa una barrera significativa, debido al temor a lo desconocido y la preferencia a prácticas tradicionales.

Insuficiencia de competencias digitales

La escasa formación en áreas como marketing digital, gestión de plataformas electrónicas y análisis de datos dificulta la implementación eficiente de estrategias de comercio electrónico.

Falta de confianza en los pagos electrónicos

La desconfianza hacia los sistemas de pago en línea, tanto por parte de las empresas como de los consumidores, surge del temor al fraude y a la vulnerabilidad de datos personales.

Tipos de Comercio electrónico

En el siguiente estudio (Yábar Vidán, 2023) , se analiza el comercio electrónico y se describen sus tipos según las entidades involucradas, como se indica a continuación:

Tabla 1

Tipos de comercio electrónico

Tipos	Definición
<i>B2C (Business to Consumer)</i>	Este modelo es uno de los más conocidos; se basa en la transacción entre empresas y consumidores finales, está enfocado en la venta minorista, interfaces amigables y personalización para el consumidor.
<i>B2B (Business to Business)</i>	Se refiere a la transacción entre empresas, como proveedores y distribuidores, se enfoca en volúmenes altos, contratos a largo plazo y procesos automatizados.
<i>C2C (Consumer to Consumer)</i>	Este tipo se encarga del intercambio entre consumidores mediados por plataformas digitales. Basado en la confianza entre usuarios y comisiones por la plataforma mediadora.
<i>B2G (Business to Government)</i>	Dentro de este se presentan transacciones entre empresas y entidades gubernamentales, se relacionan con procesos regulados, alta transparencia y cumplimiento normativo.

Nota: Elabora con información tomada de (Yábar Vidán, 2023).

Formas de pago en el comercio electrónico

Para realizar pagos en el comercio electrónico, existen diversas modalidades adaptadas a los avances tecnológicos. Como nos indica (Martín Rodríguez, 2019), entre los métodos más destacados figuran las tarjetas bancarias, el dinero electrónico, los cheques y los órdenes de pago electrónicos, así como los pagos móviles

Tabla 2

Formas de pago del e-commerce

Formas de pago	Concepto	Ejemplo
-----------------------	-----------------	----------------

<i>Transferencias bancarias electrónicas</i>	Ejecución de transferencias directas entre cuentas bancarias a través de plataformas digitales.	SPI del Banco Central de Ecuador, apps como "Mi Vecino" de Pichincha.
<i>Pagos electrónicos en línea</i>	Uso de tarjetas de crédito o débito procesadas mediante pasarelas seguras.	Visa/MasterCard vía pasarelas como PayU o Mercado Pago
<i>Cheques electrónicos</i>	Las versiones digitales de cheques tradicionales son menos comunes pero usadas en ciertos contextos como B2B.	Cheques virtuales en plataformas B2B como SAP Ariba o sistemas bancarios legacy.
<i>Billeteras digitales y móviles</i>	Aplicaciones que almacenan información de pago para transacciones rápidas.	PayPal, Mercado Pago, Google Pay.
<i>Pagos móviles</i>	Transacciones realizadas mediante el uso de aplicaciones móviles específicas.	Apple Pay, Google Wallet, billeteras locales como "Jacinto" o "Mi Banco Móvil".
<i>Pago contra reembolso</i>	Es un método de pago seguro y se ejecuta cuando el producto ya llega al usuario.	Shopify, Servientrega COD

Nota: Elaborada con la información del estudio de (Martín Rodríguez, 2019) y (Monreal Mendoza, 2012)

Dimensiones E-commerce

De acuerdo con Davis (1989), la teoría TAM (Technology Acceptance Model) surgió con el propósito de predecir la adopción de sistemas de información por los usuarios en las organizaciones, destacando la utilidad y la facilidad de uso como los principales determinantes de la intención de un individuo de emplear un sistema.

Siguiendo esta línea, Haryanti & Subriadi (2020), profundizan en el modelo al identificar tres dimensiones principales que influyen directamente en la intención de uso y son las siguientes:

Utilidad Percibida

Corresponde al grado en que un usuario considera que el uso de una tecnología mejorará su desempeño o productividad. Esta percepción es un determinante clave para la intención de uso continuo, porque los usuarios tienden a valorar más los beneficios prácticos.

En el contexto de microempresas, esta percepción de utilidad es crítica, debido a que la adopción de tecnología debe mostrar beneficios tangibles a recursos limitados.

Facilidad de uso percibida

Este se enfoca en el nivel de esfuerzo que un usuario percibe al momento de utilizar una tecnología; esto influye directamente en el uso de tecnología y la utilidad percibida, porque si los sistemas son fáciles de usar, tendrán una mayor adopción.

Hacer énfasis en las microempresas es un factor decisivo debido a que los emprendedores suelen carecer de información tecnológica avanzada.

Actitud hacia el uso

La disposición positiva o negativa del usuario hacia el uso de tecnología, la influencia por utilidad y facilidad percibidas. Esto cobra relevancia en los entornos tradicionales, donde la confianza en herramientas digitales se encuentra en construcción.

CAPÍTULO 2

Materiales y Métodos

Tipo de Investigación

Esta investigación se realizó utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del objeto de estudio. Desde una perspectiva técnica, busca ofrecer una solución práctica mediante una propuesta de gestión empresarial ante un problema real identificado en el entorno local. Tal como indica (Hernández Sampieri et al., 2019), la integración estratégica de información numérica y narrativa favorece una interpretación más completa del contexto analizado.

El estudio permitió aplicar un diseño no experimental que según (Hernández Sampieri et al., 2006), admite observar los fenómenos en su contexto natural sin manipular las variables, facilitando la comprensión de sus relaciones. Además, se empleó un diseño transeccional exploratorio, basado en la recolección de datos en un solo momento, permitiendo describir fenómenos poco estudiados, como el impacto de la digitalización en microempresas artesanales, y generar insumos iniciales para futuras propuestas de investigación.

Métodos

Método analítico

Este método consiste en descomponer las partes constitutivas de un objeto de estudio para comprender las relaciones que lo configuran, permitiendo identificar y analizar sus elementos esenciales de manera sistemática (Unda Lara, 1999). En la presente investigación se aplicó con el propósito de analizar los factores que inciden en el modelo de negocio en el que microempresas de artículos de cuero en Cotacachi se desenvuelven, considerando sus

procesos productivos y comerciales, a través de la adopción de tecnología y las oportunidades que ofrece el comercio electrónico para ser más competitivos, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones y necesidades del entorno. Este desglose de factores nos permite identificar las debilidades y oportunidades que tiene la microempresa para facilitar la formulación de la propuesta de gestión empresarial, en la cual se integren herramientas digitales para fomentar su ventaja competitiva en el mercado.

Técnicas e instrumentos

Encuesta

El cuestionario se creó para recolectar información de los clientes que adquieren los productos de la microempresa, con el propósito de conocer sus opiniones y comportamientos de compra en relación con los artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi y las plataformas digitales que más usan para acceder a estos mercados.

Como nos mencionan (Feria Avila et al., 2020), la encuesta es una técnica empírica autoadministrada que recopila opiniones de un grupo de personas sobre diversos aspectos de un problema mediante un cuestionario impreso o digital, sin necesidad de interacción directa entre investigador y encuestado.

Para conocer la validez del instrumento, se realizó una prueba piloto a 30 clientes para verificar el nivel de fiabilidad de las preguntas, lo que dio como resultado un Alfa de Cronbach de 0,9, mostrando que son aceptables para su aplicación.

El diseño del cuestionario se empleó tomando en cuenta la variable de e-commerce, centrándose en dimensiones TAM, para ver cómo sería el diseño adecuado de una plataforma web. Además, se incorporaron preguntas sobre hábitos de compra digital, percepción de la

marca y barreras del comercio electrónico, con el propósito de conocer las plataformas más utilizadas para comprar artículos de cuero y cómo influyen en su decisión de compra.

Entrevista

Se empleó una entrevista semiestructurada, combinando preguntas definidas con flexibilidad en las respuestas. Esta técnica permite adaptar el diálogo al contexto del entrevistado, fomentando una interacción dinámica y una interpretación profunda de los datos (Lopezosa, 2020).

Para esta técnica se hizo uso de una guía de entrevista, donde se desarrolló un conjunto de preguntas orientadoras al giro del negocio facilitando la conversación y recolección de información con la propietaria del microemprendimiento, enfocándose en las variables de estudio que corresponden a la gestión empresarial, competitividad y canales digitales, con el fin de conocer como es el funcionamiento de la microempresa, productos que se ofertan, estrategias que incorporan a su gestión para diferenciarse de la competencia, como la implementan herramientas digitales para establecer procesos productivos o de ventas.

Además de los instrumentos utilizados en la presente investigación, se empleó la revisión documental como herramienta complementaria para la recopilación de datos de información relevante al tema de estudio.

Mediante este se hará uso de artículos científicos, libros académicos, estudios relacionados con las variables o similares al tema de estudio, bases de datos estadísticas del INEC, datos del municipio de Cotacachi, con la finalidad de establecer el marco teórico, sustentar la metodología y contrastar los resultados obtenidos.

Para la búsqueda de esta información se hizo uso de herramientas como Google Scholar, Dialnet, Scielo, Redalyc y repositorios institucionales, además, se busca emplear

solo aquellos documentos desde el 2020 para asegurar la relevancia y actualidad de datos utilizados.

Correlación de Spearman

Como menciona (Siegel & Castellan, 1995), el coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica que evalúa el grado de asociación entre dos variables mediante sus rangos, resultando ideal para datos que no siguen una distribución normal o que se miden en escalas ordinales, analizando tanto la dirección como la fuerza de esa relación sin exigir normalidad en las variables, por lo que se adapta perfectamente a estudios en ciencias sociales y administrativas.

Por tal motivo, se aplicó esta técnica para analizar los datos cuantitativos, midiendo la relación establecida entre las variables de competitividad y e-commerce, las cuales, a través de una escala de Likert, fueron analizadas con el programa estadístico SPSS, permitiendo establecer relaciones fuertes y moderadas entre las dimensiones TAM del e-commerce, determinando la correlación que tienen entre ellas y resaltar de esta manera los resultados más relevantes los cuales permiten el desarrollo de la propuesta de mejora para una mejor visibilidad de los artículos de cuero a través de las herramientas tecnológicas en la actualidad se disponen.

Pregunta de investigación o hipótesis

¿La aplicación de un modelo de negocios digital e-commerce mejora significativamente la gestión de una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi?

Matriz de operaciones de variables

Tabla 3

Matriz de operación de variables

Variable	Teoría	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador
Gestión empresarial	Pedro Rubio Domínguez "La gestión debe ser flexible y adaptativa"	Planeación estratégica	Análisis del entorno	Análisis FODA
			Definición de objetivos y estrategias	Existencia de misión, visión y objetivos definidos
		Organización interna	Estructura organizacional	Estructura organizacional documentada y funciones claras
			Asignación de recursos	Porcentaje de recursos destinados para operaciones
Dirección y liderazgo	Coordinación de procesos	Nivel de integración entre procesos clave (producción, ventas, atención)		
	Estilo de liderazgo	Nivel de participación del líder en la toma de decisiones		
	Comunicación interna	Frecuencia y eficacia de los canales internos de comunicación		
Competitividad	Ventaja Competitiva	Calidad del servicio (Diferenciación)	Innovación en la gestión	Número de mejoras implementadas en procesos administrativos o digitales
			Seguimiento de objetivos	Porcentaje de cumplimiento de metas trimestrales o anuales
			Auditoría interna	Uso de indicadores de gestión y evaluación financiera
			Empatía del Personal	Nivel de clientes que califican
			Comunicación clara	Nivel de clientes que comprenden la información entregada sin ambigüedad

Variable	Teoría	Dimensiones	Subdimensiones	Indicador	
Modelo de negocio digital e-commerce	"Michael Porter" Davis "Technology Acceptance Model (TAM)"	Estándares de calidad (cadena de valor)	Capacidad de respuesta	Tiempo promedio de atención	
			Cumplimiento técnico	Porcentaje de productos o servicios que cumplen con especificaciones	
			Control de calidad	N.º de revisiones realizadas	
			Capacitación continua	N.º de capacitaciones por colaborador	
		Satisfacción de clientes (diferenciación)	Percepción de valor	Relación de calidad/precio según la opinión del cliente	
			Experiencia Emocional	Valoración emocional para clientes	
		Alcance del mercado	Segmentación de clientes	N.º de segmento de clientes identificado	
			Cobertura geográfica	Presencia en canales de distribución.	
		Utilidad Percibida	Eficiencia en la compra	Diversidad de productos para el mercado	N.º de variantes de productos ofrecidos. (modelos, colores, tamaño)
				Satisfacción de necesidades específicas	N.º de pasos para completar una transacción
Facilidad de uso percibida	Navegación intuitiva		Cantidad de productos buscados vs. encontrados.		
	Proceso de compra		N.º de clics necesarios para llegar a un producto		
Actitud hacia el uso	Claridad de información del producto		N.º de pasos requeridos para registrarse y pagar.		
	Preferencia de uso		Cantidad de información visual disponible por producto		
	Confianza y seguridad	% de compras en línea vs. compras físicas.			
		Uso de métodos de pago seguros.			

Nota: Elaborado con relación al tema "Propuesta de gestión empresarial para una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi

con enfoque en competitividad a través de un modelo de negocio digital e-commerce "

Participantes (Población y muestra)

La población es el conjunto total de elementos con características comunes relevantes para un estudio; es definida según criterios que responden a los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2019). Dentro de la investigación, la población objetivo corresponde a los usuarios o clientes que acceden a los productos de la microempresa de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi.

Dentro de la investigación para la elección de la muestra se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia; es una técnica no aleatoria en la cual se eligen participantes por su cercanía o disponibilidad, lo que lo hace práctico, pero limita la representatividad de los datos (Hernández Sampieri et al., 2019). Para este estudio, utilizaremos la muestra directamente de la base de datos de los clientes de la microempresa de artículos de cuero en Cotacachi; de esta forma, se conseguirá obtener información más específica.

Procedimiento y análisis de datos.

Para desarrollar la investigación, obtendremos información de distintas fuentes: primero, entrevistaremos a la propietaria de la microempresa y aplicaremos una encuesta a los consumidores, con el fin de conocer sus percepciones, costumbres y necesidades con relación al comercio electrónico. De igual manera, se revisaron documentos de estudios previos y experiencias similares que permitieran enriquecer el marco teórico y dar contexto a nuestra propuesta.

Luego de que se haya recabado información, se la organizará para su análisis e interpretación; serán procesados mediante estadística básica, como frecuencias y porcentajes, a través del sistema estadístico SPSS; los resultados de la entrevista se explicarán de manera cualitativa, buscando temas y perspectivas importantes que se repitan.

Finalmente, combinaremos los resultados obtenidos de las fuentes mediante la técnica llamada triangulación metodológica, que permitió respaldar la propuesta de gestión empresarial, que busca mejorar la competitividad y el uso de plataformas digitales.

CAPITULO 3:

Resultados

Introducción de resultados

En este apartado se dan a conocer los hallazgos obtenidos mediante un enfoque mixto, se presenta el análisis en dos bloques complementarios: en primera instancia se detallan los resultados de la encuesta aplicada a consumidores para identificar patrones de comportamiento y sus gustos con relación a artículos de cuero, posteriormente, se examinó información obtenida de la entrevista aplicada a la propietaria, permitiendo contrastar las necesidades del mercado con las capacidades operativas y estratégicas de la microempresa.

Resultados Cuantitativos

Los resultados cuantitativos se obtuvieron a través de una encuesta aplicada a 100 consumidores de artículos de cuero. El instrumento integró preguntas abiertas y escala de Likert, permitiendo explorar el comportamiento de compras en línea y las herramientas digitales más utilizadas por los usuarios. Esta información sirve de base para desarrollar la propuesta de e-commerce alineada a las necesidades del cliente. Finalmente, el procesamiento de datos se realizó en SPSS para determinar la correlación de competitividad y comercio electrónico que se puede visualizar en los mapas de calor.

De este modo, la estructura del instrumento, como proceso inicial, se enfocó en el perfil de la muestra a través de la información demográfica. Para ello, se estableció un grupo

etario para segmentar a los participantes tal como se presenta en la **Tabla 4**; los rangos de edad identificados durante el levantamiento de la encuesta.

Tabla 4

Tabla de edades de clientes

Rango de Edad	Cantidad	Porcentaje
18-24	75	75%
25-34	25	25%
	100	100%

Nota: Elaboración propia

En relación con el perfil demográfico de la muestra, se señala que la mayoría de los encuestados se encuentra en un rango de 18 a 24 años, representando un 75% de la participación total, mientras que el grupo de 25-34 años constituye el 25%.

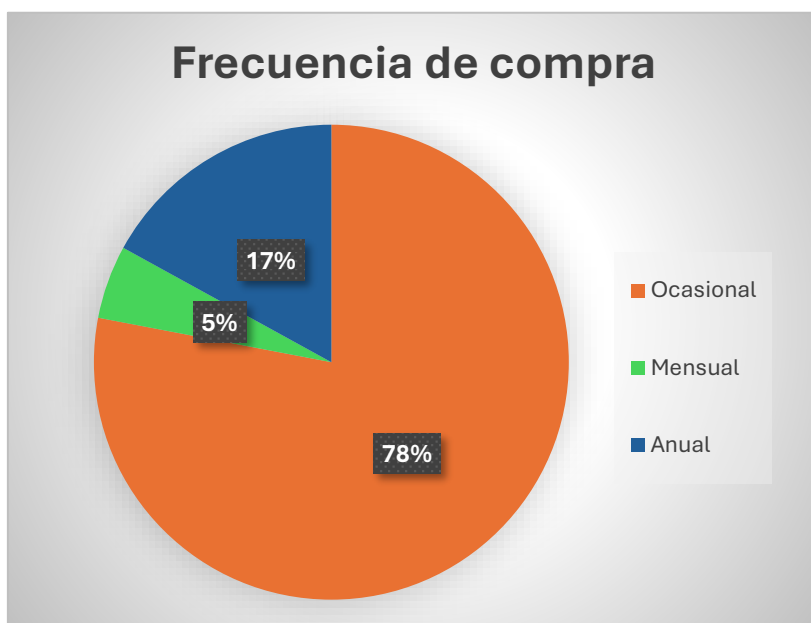
Reforzando lo anterior, los datos evidencian que los consumidores jóvenes son quienes lideran la demanda de artículos de cuero y, a su vez, son quienes tienen mayor familiaridad con plataformas digitales. Este resultado es fundamental para la propuesta de implementación del e-commerce, el cual permite conocer el segmento adoptante de compras en línea y conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas.

Una vez determinado el perfil demográfico, es esencial conocer los hábitos de consumo. Bajo esta premisa, se estableció un apartado para recopilar información acerca de la periodicidad con la que los usuarios adquieren artículos de cuero.

A continuación, se detalla la frecuencia de compra identificada en la muestra estudiada.

Figura 1

Frecuencia de compra



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el comportamiento de consumo, los datos de la **Figura 1** muestran que la compra ocasional lidera con un 78%, tal como se observa en la distribución de frecuencias. Además, las compras anuales y mensuales muestran una participación menor, determinados por un 17% y un 5% respectivamente.

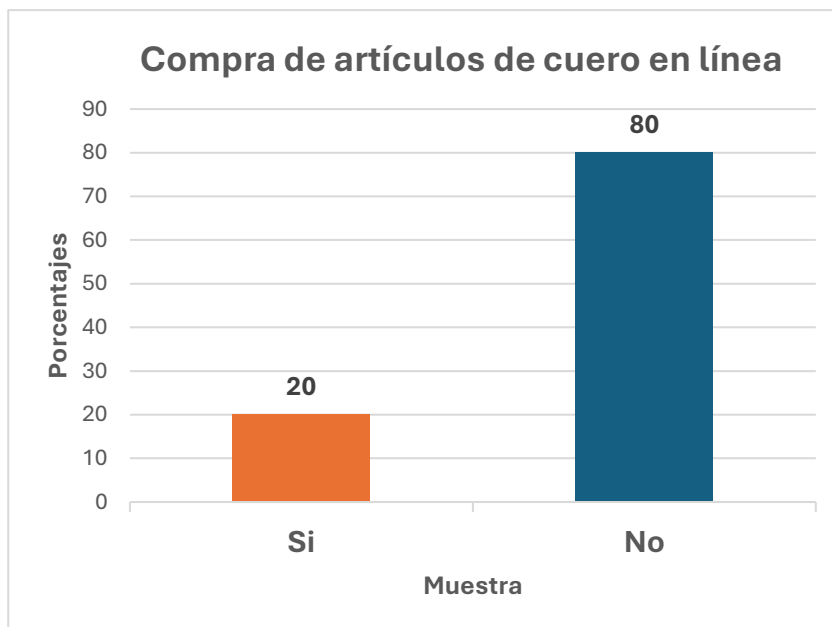
Es importante destacar que ese porcentaje de compras ocasionales indica que los productos de cuero se adquieren por necesidades específicas en lugar de compras habituales. Por lo tanto, esta tendencia podría ser una oportunidad para implementar la plataforma e-commerce y hacer uso de herramientas de marketing para transformar la compra esporádica en una relación de fidelidad, sacando beneficio del público ya analizado.

Hábitos de compra digital

Después de analizar la periodicidad de consumo, esta sección se enfoca en los hábitos de compra digital de los participantes para determinar su nivel de interacción con las plataformas digitales. Como paso inicial, se identificó si los usuarios han comprado artículos de cuero en línea; los resultados se muestran en el siguiente gráfico de barras:

Figura 2

Compras de artículos de cuero en línea



Nota: Elaboración propia

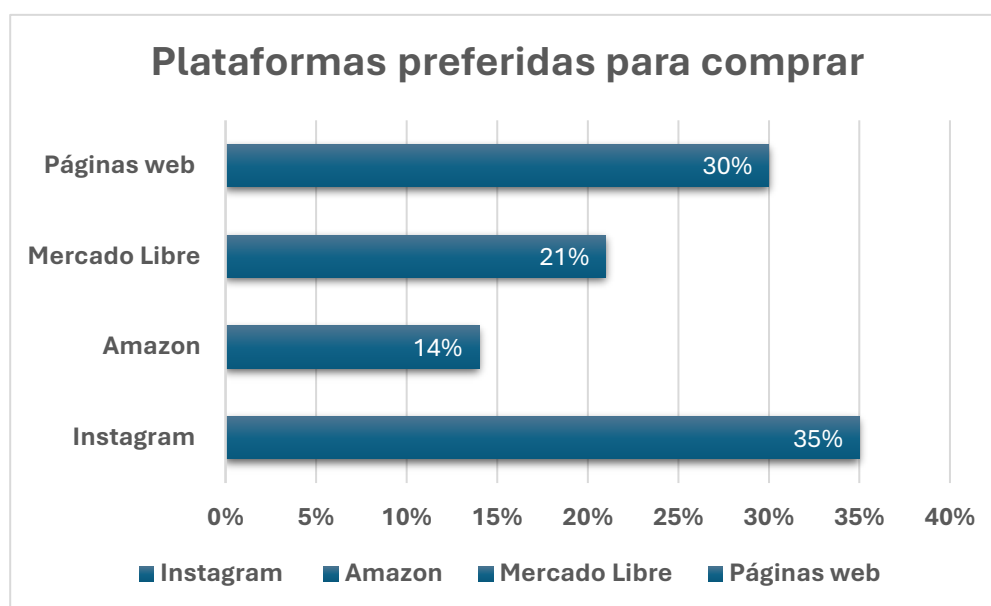
Como se visualiza en la **Figura 2**, de un total de 100 encuestados, el 80% manifestó no haber realizado compras de este tipo de producto en línea, mientras que el 20% indicó que sí ha utilizado canales digitales para adquirir artículos de cuero.

El elevado porcentaje de usuarios sin experiencia en compras digitales de cuero representa una oportunidad. Debido al predominio de jóvenes y a la frecuencia ocasional de sus adquisiciones, una plataforma de e-commerce bien implementada podría convertir a los consumidores tradicionales en usuarios digitales activos.

Una vez identificado el bajo nivel de compras en línea que tienen estos productos, es necesario analizar el comportamiento de compra en otras categorías comerciales. Con este fin, se indagó sobre las plataformas preferidas por los encuestados para adquirir artículos generales. A continuación, podemos observar cuáles son los canales digitales con los que se familiarizan los participantes

Figura 3

Plataformas preferidas para comprar



Nota: Elaboración propia

La **Figura 3** muestra que las plataformas preferidas por los usuarios para realizar compras presentan una mayor inclinación por Instagram, con un 35%, seguida de páginas web, con un 30%. Mientras que con una participación más moderada se encuentran Mercado Libre 21% y Amazon 14%.

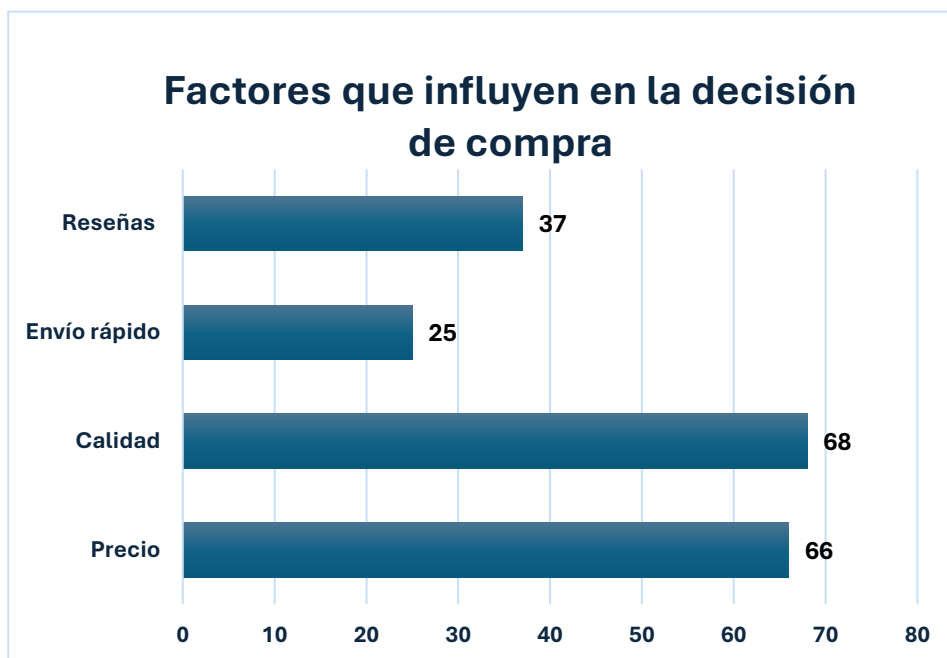
Estos hallazgos nos indican que existe una madurez digital en el uso de plataformas, a su vez, que están acostumbradas a transacciones digitales y por ello optan por interacciones directas y visuales con la marca; esto se refleja en el 65% de las menciones. Por lo tanto, para

desarrollar la propuesta de e-commerce el factor limitante es la oferta, puesto que el mercado está listo para comprar en línea siempre y cuando se haga uso de sitios confiables y cómodos.

Tras distinguir los canales digitales de mayor preferencia, resulta importante examinar los criterios clave que influyen en la decisión final de compra por parte de los usuarios. Los resultados asociados a esta variable se presentan a continuación:

Figura 4

Factores que influyen en la decisión de compra



Nota: Elaboración propia

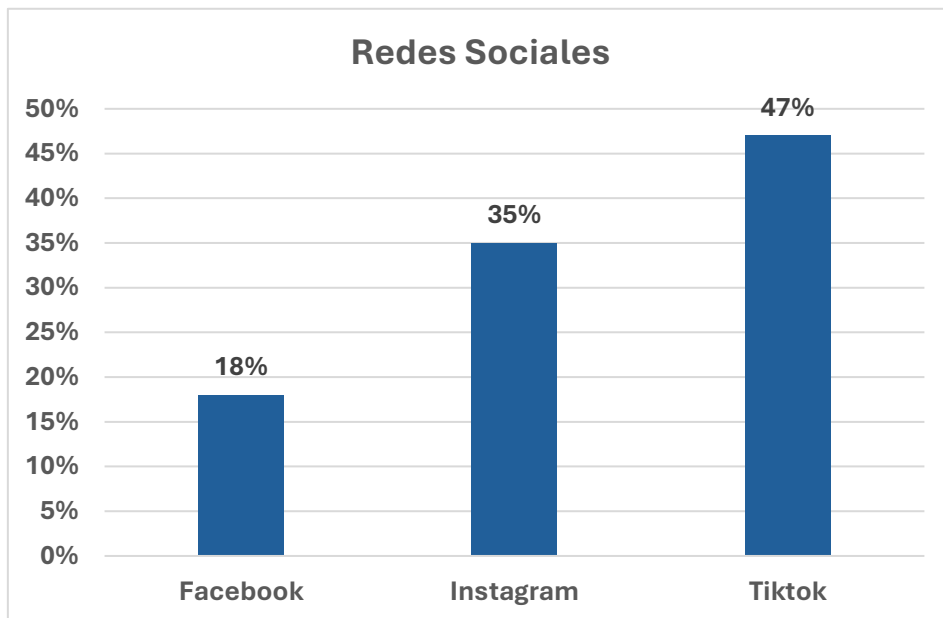
Tal como se presenta en la **Figura 4**, los factores más relevantes a la hora de comprar son la calidad y el precio, con una frecuencia de 68 y 66 menciones respectivamente. En un segundo plano, se sitúan la confianza generada por las reseñas (37) y la eficiencia de un envío rápido (25).

Por tal motivo, los encuestados buscan que los productos sean duraderos y tengan un valor acorde a su precio, es decir, una oferta equilibrada en calidad y costo. Siguiendo este enfoque, para que funcione la propuesta de la plataforma e-commerce, se deben combinar

precios competitivos y reseñas reales de los clientes para fortalecer la confianza y reducir la incertidumbre de las transacciones en línea en este sector.

Además de los factores de decisión, es relevante detectar los canales digitales que usan los encuestados para explorar y descubrir nuevas ofertas. Por ello, se incluyó la siguiente pregunta sobre las redes sociales que ellos eligen para encontrar productos. Los resultados aparecen en la **Figura 5**, a continuación:

Figura 5
Redes sociales que usan para descubrir productos



Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejados en la presente gráfica indican que TikTok se posiciona como la red social más utilizada para descubrir productos con el 47% de las preferencias. Le siguen Instagram, con un 35%, y Facebook, con un 18%, confirmando que el contenido dinámico y visual tiene más impacto en la decisión de compra.

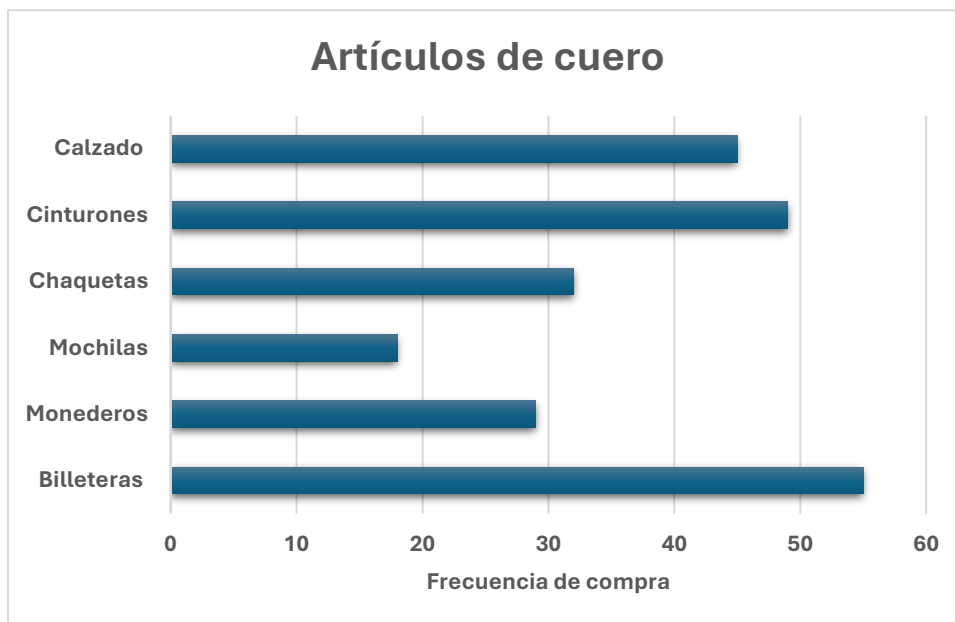
En resumen, los datos muestran que los participantes optan por videos cortos y el contenido visual, lo que respalda la elección de la red social con más puntaje. Por eso, el éxito de la propuesta de e-commerce no debe limitarse a una sola plataforma de ventas, sino

que deberá integrarse con una estrategia de contenido para captar la atención del público joven.

Percepción de la Marca

Después de haber realizado el análisis de canales de descubrimiento, resulta fundamental para la microempresa identificar las líneas de productos más demandadas para configurar la oferta de la plataforma. Por esta razón, el siguiente apartado se enfoca en la percepción de la marca mediante los artículos de cuero de compra más frecuentes. Los datos se muestran a continuación:

Figura 6
Artículos de cuero que más compran



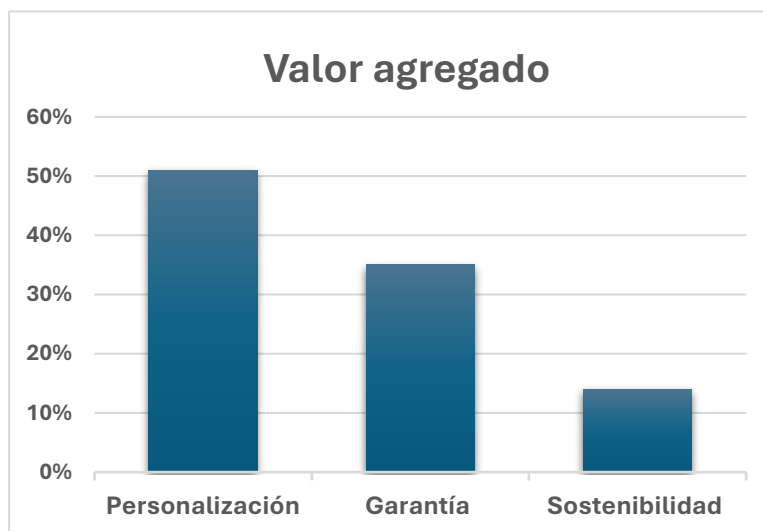
Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la **Figura 6**, los tres artículos de cuero con mayor demanda son las billeteras, los cinturones y el calzado, con una frecuencia de 55, 49 y 45 menciones, respectivamente. Estos productos superan en preferencia a las chaquetas (32), los monederos (29) y las mochilas (18).

Por lo tanto, la elevada demanda de accesorios cotidianos como billeteras y monederos indica que la estrategia de e-commerce debe enfocarse en productos de alta rotación, debido a que estos no requieren tallas complejas en comparación con los otros artículos y debe configurarse para disminuir la resistencia del 80% de los encuestados que aún no adquieren productos de cuero en línea, brindando una experiencia de compra digital lo más sencilla y segura posible.

Luego que se establecieron los productos más demandados que se agregarían a la plataforma de e-commerce, es esencial conocer qué elementos diferenciadores motivan la elección de una tienda en línea sobre otra. Por tal motivo, se procedió a consultar con los participantes sobre el valor agregado que consideran fundamental para realizar compras en línea de artículos de cuero. A continuación, se detallan los resultados:

Figura 7
Valor agregado que buscan en tiendas online de cuero



Nota: Elaboración propia

En relación con el valor agregado que los consumidores buscan en una tienda online de artículos de acuerdo, la **Figura 7** muestra que la personalización es la característica más

valorada con un 51% de las preferencias, seguida de garantía con un 35% y finalmente sostenibilidad con un 14%.

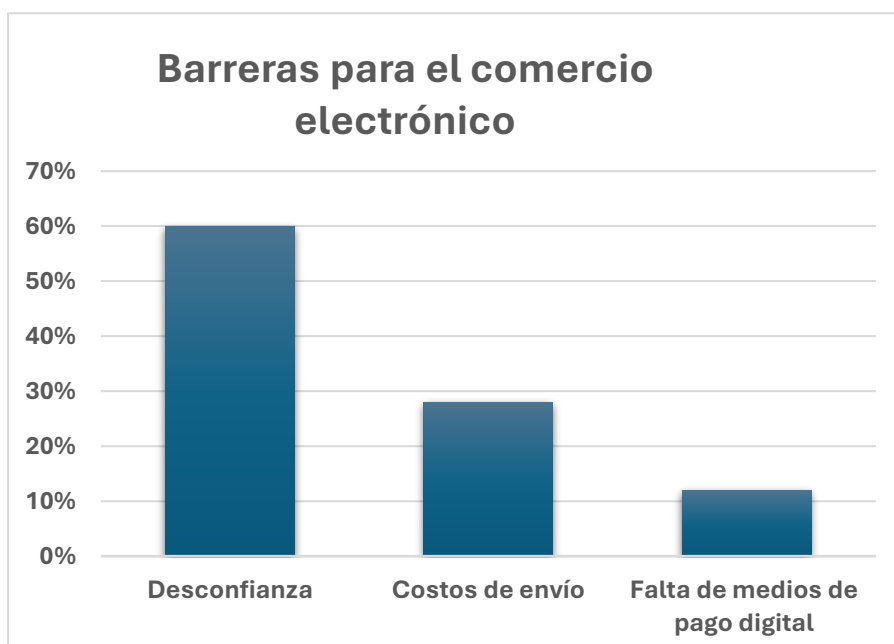
Teniendo en cuenta que la mitad de la muestra prioriza la personalización, es decir, busca algo auténtico, por tal motivo, la microempresa debería incorporar herramientas que faciliten al usuario personalizar sus artículos, como elegir el diseño de grabados para satisfacer su búsqueda de exclusividad y, a su vez, estará en relación con el precio y la calidad que los usuarios ya habían identificado como factores determinantes de compra.

Barreras para el comercio electrónico

A pesar de que los resultados mostraron que los encuestados tienen interés en las plataformas digitales y la personalización de productos, siguen existiendo ciertos factores que limitan la realización de compras de manera digital. Por esa razón, se ha visto la necesidad de investigar las barreras que impiden que los usuarios realicen transacciones en línea de artículos de cuero. La siguiente gráfica muestra las principales limitantes identificadas por la muestra.

Figura 8

Factores que impiden comprar en una tienda online



Nota: Elaboración propia

Tal como se muestra en la **Figura 8**, el mayor impedimento para la compra online es la desconfianza (60%), cantidad que duplica a la segunda barrera, que son los costos de envío (28%) y, por último, la falta de medios de pago digitales (12%).

De este modo, se encontró que la mayoría eligen a la desconfianza como el factor clave que les limita para realizar las transacciones en línea, es decir, la estrategia que debe implementarse, además, de tomar en cuenta la oferta visual en redes sociales, debe integrar mecanismos de seguridad, por ejemplo, formas de pago confiable y visibilidad de reseñas reales, factor ya considerado por los encuestados, esto ayudaría a mitigar la incertidumbre de fraude y fortalecer una relación de confianza con los clientes.

Análisis estadístico de Spearman

Tras examinar los datos descriptivos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes, resulta fundamental validar la relación entre las variables de estudio. En este contexto, se realiza el análisis estadístico de Spearman, una prueba no paramétrica adecuada para evaluar el grado de asociación entre las dimensiones. Por tal motivo se desarrollaron dos mapas de calor.

Dimensiones de Competitividad

Antes del análisis de la matriz de correlación para la variable Competitividad, se detalla el significado de las siglas e indicadores codificados usados en el instrumento de investigación. Cada código indica un ítem concreto con relación a las dimensiones de calidad del servicio, estándares de calidad y satisfacción de compra, permitiendo así una

interpretación precisa de las correlaciones derivadas del coeficiente Rho de Spearman, como se muestra a continuación:

Tabla 5

Significado de las siglas de dimensiones de competitividad

Dimensión	Sigla	Pregunta del cuestionario
Calidad del servicio	DCS1	Considero importante que el personal de una tienda de artículos de cuero sea amable y muestre empatía
	DCS2	La rapidez y claridad en las respuestas a mis consultas mediante redes sociales, correo u otros medios digitales influye en mi decisión de compra
	DCS3	Considero importante contar con un servicio de atención al cliente eficiente mediante canales digitales (chat, WhatsApp, etc.)
	DCS4	La existencia de reseñas y calificaciones de otros clientes en la página web aumentan mi confianza al comprar.
Estándares de calidad	DEC1	Considero que la durabilidad y el acabado de un artículo de cuero son los factores más relevantes a la hora de elegirlo

	DEC2	Estoy dispuesto a pagar más por un artículo de cuero que si cumple con altos estándares de calidad
	DEC3	Considero que conocer que los materiales del producto provienen de fuentes responsables y sostenibles influye en mi decisión de compra.
	DEC4	Considero que los artículos de cuero fabricados de manera artesanal me resultan atractivos para comprar.
Satisfacción de Compra	DSC1	Considero que la relación entre calidad y precio es un factor decisivo para comprar artículos de cuero en un lugar específico
	DSC2	Considera usted que una experiencia de compra agradable le genera lealtad hacia una marca
	DSC3	Considero que la singularidad o diferenciación de productos en una tienda en línea es un factor relevante para mi decisión de compra.
	DSC4	Considero fundamental que la tienda en línea ofrezca opciones de envío con seguimiento y tiempos de entrega claros.

Nota: Elaboración propia, basada en la operacionalización de las dimensiones

Calidad del Servicio, Estándares de Calidad y Satisfacción de Compra del cuestionario aplicado.

A continuación, y apoyándonos en la operacionalización descrita, se examina la matriz de correlación de la variable de Competitividad, donde se revisan las dimensiones de Calidad de Servicio (DCS), Estándares de Calidad (DEC) y Satisfacción de Compra (DSC). Los coeficientes de correlación resultantes se muestran en el mapa de calor siguiente, lo que ayuda a detectar la intensidad y el sentido de las relaciones entre los indicadores analizados.

Tabla 6

Mapa de calor correlaciones de dimensiones de calidad y satisfacción de compra

	DCS1	DCS2	DCS3	DCS4	DEC1	DEC2	DEC3	DEC4	DSC1	DSC2	DSC3	DSC4
DCS1	1.00	0.80	0.87	0.87	0.82	0.72	0.78	0.78	0.88	0.77	0.74	0.78
DCS2	0.80	1.00	0.85	0.78	0.76	0.68	0.75	0.76	0.73	0.76	0.73	0.70
DCS3	0.87	0.85	1.00	0.83	0.77	0.69	0.75	0.77	0.84	0.75	0.74	0.73
DCS4	0.87	0.78	0.83	1.00	0.77	0.71	0.75	0.78	0.74	0.72	0.74	0.73
DEC1	0.82	0.76	0.77	0.77	1.00	0.76	0.77	0.79	0.72	0.72	0.71	0.74
DEC2	0.72	0.68	0.69	0.71	0.76	1.00	0.82	0.83	0.75	0.73	0.74	0.76
DEC3	0.78	0.75	0.75	0.75	0.77	0.82	1.00	0.88	0.78	0.83	0.80	0.78
DEC4	0.78	0.76	0.77	0.78	0.79	0.83	0.88	1.00	0.78	0.82	0.82	0.74
DSC1	0.88	0.73	0.84	0.74	0.72	0.75	0.78	0.78	1.00	0.81	0.76	0.80
DSC2	0.77	0.76	0.75	0.72	0.72	0.73	0.83	0.82	0.81	1.00	0.84	0.85
DSC3	0.74	0.73	0.74	0.74	0.71	0.74	0.80	0.82	0.76	0.84	1.00	0.79
DSC4	0.78	0.70	0.73	0.73	0.74	0.76	0.78	0.74	0.80	0.85	0.79	1.00

Nota: n = 100; los valores presentan la correlación de Spearman ($R > 0.80$); todas son significativas en relación con el nivel 0.01 bilateral.

Los resultados del análisis de Spearman detallados en la **Tabla 6** muestran que existe una correlación significativa y positiva entre las dimensiones analizadas. La Dimensión calidad del servicio (DCS) destaca por la relación fuerte asociada a la satisfacción de compra (DSC), alcanzando un coeficiente de 0.88 entre DSC1 y DSC1. Por otro lado, la dimensión estándares de calidad (DEC) mantiene una relación interna alta de 0.88; sin embargo,

presenta una correlación más moderada respecto a la percepción del servicio que parte de 0.68.

En resumen, la solidez de las correlaciones analizadas demuestra que los consumidores de artículos de cuero identifican la calidad como el factor principal para alcanzar su nivel de satisfacción. Por ende, la consecución de la propuesta de e-commerce deberá estar vinculada con estándares operativos, en la medida en que trasladen al entorno digital la calidad del servicio percibido; pueden llegar a fidelizar a ese público joven que es la mayoría.

Dimensiones del modelo de negocio digital e-commerce

Al definirse la relación entre calidad y satisfacción, se procedió a evaluar la viabilidad de la plataforma digital desde la perspectiva del cliente.

Pero antes de presentar la matriz de correlación del modelo de negocio digital e-commerce, se describen los indicadores codificados usados en el análisis. Sus siglas agrupan ítems de utilidad percibida, facilidad de uso y actitud hacia el uso para una clara interpretación de las relaciones, como se muestra a continuación.

Tabla 7

Significado de siglas de dimensiones de e-commerce

Dimensión	Sigla	Pregunta del cuestionario
Utilidad Percibida	DUP1	Considero que una tienda en línea facilita comparar productos y opciones de artículos de cuero de manera rápida y clara
	DUP2	Considero que la información precisa de las características

Dimensión	Sigla	Pregunta del cuestionario
		del producto (material, dimensiones, y recomendaciones de cuidado), influye en mi decisión de compra
	DUP3	Considero que las imágenes de alta resolución de los productos mejoran mi capacidad para percibir la calidad antes de comprar
	DUP4	Considero que comprar artículos de cuero a través de una plataforma web me aporta beneficios (ahorro de tiempo, accesibilidad, disponibilidad, facilidad de pago)
Facilidad de Uso Percibida	DFUP1	Considero importante que la navegación de una plataforma web sea fácil e intuitiva
	DFUP2	Considero que herramientas como filtros, categorías o sugerencias facilitan la búsqueda y selección de productos en una plataforma web
	DFUP3	Considero que una plataforma con pasos claros y visibles para realizar la compra (carrito, pago, confirmación) es fácil de usar

Dimensión	Sigla	Pregunta del cuestionario
	DFUP4	Considero que un diseño claro y organizado (colores, secciones, botones) facilita encontrar los productos que busco
Actitud hacia el USO	DAU1	Estoy dispuesto a utilizar una plataforma web para comprar artículos de cuero
	DAU2	Considero que una página web es una opción conveniente y confiable para comprar artículos de cuero
	DAU3	Considero que los métodos de pago a través de plataformas reconocidas me brindan seguridad para comprar en línea
	DAU4	La utilidad y facilidad de uso de una página web me motiva a recomendarla a otras personas.

Nota: Elaboración propia, basada en relación con la operacionalización de las dimensiones Utilidad Percibida, Facilidad de Uso Percibida y Actitud hacia el Uso, del cuestionario aplicado.

A continuación, y con base en la tabla de operacionalización de las dimensiones, se estudia el modelo de correlaciones con la variable de e-commerce, enfocándonos en las dimensiones clave: utilidad percibida, facilidad de uso y actitud hacia el uso. Los datos estadísticos resultantes se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 8*Mapa de calor de correlaciones de dimensiones TAM*

	DUP1	DUP2	DUP3	DUP4	DFUP1	DFUP2	DFUP3	DFUP4	DAU1	DAU2	DAU3	DAU4
DUP1	1.00	0.84	0.81	0.81	0.77	0.76	0.78	0.75	0.77	0.70	0.69	0.71
DUP2	0.84	1.00	0.82	0.81	0.86	0.83	0.80	0.83	0.77	0.72	0.73	0.74
DUP3	0.81	0.82	1.00	0.83	0.74	0.79	0.74	0.73	0.78	0.71	0.67	0.76
DUP4	0.81	0.81	0.83	1.00	0.75	0.76	0.72	0.69	0.81	0.73	0.66	0.78
DFUP1	0.77	0.86	0.74	0.75	1.00	0.88	0.89	0.88	0.79	0.73	0.74	0.81
DFUP2	0.76	0.83	0.79	0.76	0.88	1.00	0.87	0.85	0.80	0.82	0.75	0.82
DFUP3	0.78	0.80	0.74	0.72	0.89	0.87	1.00	0.93	0.78	0.74	0.72	0.78
DAU1	0.77	0.77	0.78	0.81	0.79	0.80	0.78	0.78	1.00	0.88	0.83	0.84
DAU2	0.70	0.72	0.71	0.73	0.73	0.82	0.74	0.76	0.88	1.00	0.89	0.89
DAU3	0.69	0.73	0.67	0.66	0.74	0.75	0.72	0.76	0.83	0.89	1.00	0.87
DAU4	0.71	0.74	0.76	0.78	0.81	0.82	0.78	0.79	0.84	0.89	0.87	1.00

Nota: n = 100; los valores presentan la correlación de Spearman ($R > 0.80$); todas son

significativas en relación con el nivel 0.01 bilateral.

En el mapa de calor de la **Tabla 8**, se puede observar que existe una correlación más fuerte entre las dimensiones de facilidad de uso percibida (DFUP3) y (DFUP4) con 0.93; a su vez, la dimensión de actitud hacia el uso (DAU2) está estrechamente relacionada con la facilidad de uso con una correlación de 0.82. Por otro lado, la dimensión utilidad percibida (DUP) mantiene una relación positiva con las variables, contando con niveles moderados en el estudio; la relación entre utilidad y actitud hacia el uso muestra valores de 0.66 y 0.67.

De esta manera, se determinó que la facilidad de uso constituye el elemento clave para que los clientes adopten una plataforma e-commerce de artículos de cuero para acceder a una compra segura y a productos de calidad. En consecuencia, la microempresa deberá priorizar el diseño de una experiencia de compra intuitiva y sin obstáculos. Asimismo, al asegurar una interfaz y la actitud del usuario, será favorable, superando la desconfianza mencionada en apartados anteriores.

Resultados Cualitativos

Una vez interpretados los datos cuantitativos, esta sección se enfoca en la recolección de información técnica subjetiva de la fuente primaria de la microempresa. Los resultados cualitativos se obtuvieron a partir de una entrevista semiestructurada, diseñada en función de las tres variables de la investigación, que fue aplicada a la propietaria de la microempresa y constó de 21 preguntas clave, con el propósito de analizar el funcionamiento del negocio, sus estrategias de competitividad, el grado de conocimiento y adopción de herramientas digitales.

Variable Gestión Empresarial

Tras haber analizado la perspectiva del consumidor, este apartado se enfoca en los hallazgos cualitativos con relación a la primera variable de estudio. Se analizarán las respuestas de la propietaria y se busca contrastar el funcionamiento interno con las demandas del mercado identificadas anteriormente. En la siguiente tabla, se detallan las categorías y criterios técnicos derivados de la entrevista.

Tabla 9

Síntesis de resultados variable gestión empresarial

Categoría	Tema	Idea central	Respuesta
Desafíos del contexto externo	Factores que limitan el crecimiento del negocio	La microempresa enfrenta desafíos externos e internos.	Externo: “Aumento de la competencia local con productos sustitutos al cuero, que ofrecen precios más bajos” Interno: “Falta de actualización de maquinaria y escaso uso de herramientas digitales”
Definición de un plan estratégico	Definición de misión, visión,	La microempresa no cuenta con un plan estratégico	“Su razón de existir nos enfoca en la línea femenina, con

Categoría	Tema	Idea central	Respuesta
	objetivos y acciones.	formal; sin embargo, tiene claro quiénes son, a dónde quieren ir y qué hacer.	diseños modernos y alineados a sus necesidades” “En un futuro queremos ser reconocidos a nivel nacional e internacional” “Para cumplir con los objetivos de ventas contamos con una política de ventas”.
Organización interna	Asignación de funciones dentro del negocio	Se asignan actividades de acuerdo con las habilidades de cada empleado	“Nos ha permitido que todo se realice con más eficiencia y se reduzcan errores”
Dirección y liderazgo	Estilo de liderazgo y motivación a trabajadores	La microempresa tiene un estilo de liderazgo participativo y motivan a sus empleados	“Tomamos en cuenta la opinión de nuestros empleados para cualquier toma de decisión y damos comisiones para motivar a nuestros trabajadores”.
Control financiero	Uso de sistemas de control financiero	La microempresa no cuenta con un sistema de control financiero; sin embargo, lo hace de forma manual.	“Llevamos nuestros ingresos y gastos de manera manual y, en cuanto al inventario, compramos solo cuando tenemos pedidos”.

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada, 2025.

Como se muestra en la **Tabla 9**, los resultados indican que la microempresa cuenta con un nivel bajo de planeación estratégica y de control financiero. La propietaria manifiesta que la gestión se ha desarrollado de manera empírica, enfocada a corto plazo y sin controles ni proyecciones establecidas. Por consiguiente, la falta de planificación es limitante para la competitividad del negocio; con relación a la investigación, es fundamental proponer un

modelo de gestión empresarial para que sea una base para la adopción de la plataforma e-commerce.

En conclusión, los hallazgos indican que la microempresa no está preparada para competir en el entorno digital debido a las limitaciones en su gestión interna. Siguiendo esta línea, la propuesta del estudio busca transformar esa realidad para fomentar la estructura de planificación operativa y así hacer que la herramienta digital se convierta en una ventaja competitiva para la microempresa de artículos de cuero en Cotacachi.

Variable de Competitividad

Luego de analizar el entorno administrativo, también es importante considerar la posición de la microempresa con relación al mercado. De este modo, el siguiente apartado analiza la competitividad que tiene el negocio, donde se evalúan las estrategias de diferenciación y herramientas que se usan para atraer clientes.

Los resultados obtenidos durante la entrevista se visualizan a continuación:

Tabla 10

Síntesis de resultados variable Competitividad

Categoría	Tema	Idea central	Respuesta
Estrategias	Diferenciación	La microempresa ofrece diseños modernos y garantía del material	“Usamos cuero de primera y esto hace que nuestros acabados sean duraderos”.
Productos	Qué productos son más demandados	La microempresa oferta más artículos de mujer	“Nos centramos más en las mujeres, porque son quienes más están en temas de moda y compras”.
Precios	Criterios para establecer precios	La microempresa establece los	“Tomamos en cuenta la inversión

Satisfacción del cliente	Cómo mide la satisfacción del cliente	precios en función de la producción La microempresa brinda diseños personalizados y tiene apertura para aceptar sugerencias.	de materia prima y el tiempo”. “Nuestros clientes siempre vuelven y nos recomiendan por la calidad del producto y el buen servicio”
--------------------------	---------------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada, 2025.

Como se evidencia en la **Tabla 10**, la microempresa basa su competitividad en fortalezas clave como la calidad, personalización, garantía y atención al cliente, que la diferencian de la competencia y responden a las demandas del mercado identificadas en el análisis cuantitativo.

Al destacar la calidad como elemento principal, respalda el 68% de los encuestados que la perciben como factor decisivo de compra; asimismo, la personalización alinea al 51% de los consumidores que buscan exclusividad en artículos de cuero en la **Figura 7**. También la garantía y atención personalizadas compensan la desconfianza del 60% de la muestra en la **Figura 8**, lo que debe comunicarse en la plataforma e-commerce para superar las barreras digitales.

Por otro lado, su estrategia de enfoque hacia un segmento de mercado y precios basados en costos de producción aseguran rentabilidad, alineados con las preferencias de calidad-precio mencionadas en la **Figura 4**, lo que permitiría a la empresa un margen de ganancia más competitivo para los productos de cuero.

En resumen, la microempresa cuenta con fortalezas esenciales para competir; sin embargo, le faltan herramientas de gestión para llevarla al entorno digital. Su competitividad se ve restringida por una administración intuitiva y esto no permite aprovechar el 47% de esos usuarios que buscan artículos por canales digitales indicados en la **Figura 5**. Por tal

motivo, la propuesta de la investigación es clave para convertir esas cualidades artesanales en ventajas digitales.

Variable de modelo de negocio digital e-commerce

Tras examinar los pilares de gestión interna y competitividad, esta sección aborda la variable final, que es el modelo de negocio digital e-commerce, con el propósito de evaluar el grado de adopción tecnológica de la microempresa y su disposición a invertir en recursos de digitalización. A continuación, en la siguiente tabla se sintetiza la situación actual del negocio respecto a la transformación digital y los beneficios que la propietaria reconoce que obtendría al implementarla.

Tabla 11

Síntesis de resultados variable modelo de negocio digital e-commerce

Categoría	Tema	Idea central	Respuesta
Presencia digital	Uso de redes sociales para vender productos	La microempresa evidencia una nula presencia en redes sociales y plataformas	“No hemos usado redes sociales por la falta de conocimiento en herramientas digitales y el tiempo”
Beneficios de la digitalización	Conoce los beneficios que podría aportar la digitalización	La microempresa reconoce que es una herramienta estratégica favorable.	“El uso de la tecnología en mi negocio me permitiría crecer más y hacerme conocida”
Inversión en plataformas digitales	Estaría dispuesto a implementar una plataforma digital	La microempresa muestra interés por las plataformas digitales	“Si estuviese dispuesta a invertir en la tecnología y mejorar mi negocio”.

Nota: Elaboración propia a partir de la entrevista aplicada, 2025.

Como se evidencia en la **Tabla 11**, la microempresa carece de presencia en redes sociales y no cuenta con una plataforma web, situación que se explica por la limitación de conocimiento técnico y escasez de tiempo disponible. Este resultado cualitativo es una oportunidad, debido a que en la **Figura 5** se muestra que el 47% de los participantes buscan productos en canales digitales. Por otro lado, es relevante que la propietaria reconozca que la digitalización es una herramienta digital favorable y manifieste una disposición a invertir en la tecnología para fortalecer el negocio. Esta actitud receptiva hace viable la propuesta de e-commerce; no obstante, para maximizar su impacto, debe abordar la desconfianza del 60% de los usuarios en los resultados cuantitativos, mediante una plataforma que transmita profesionalismo y las garantías que brinda en el ámbito físico.

Para concluir, los resultados obtenidos en la **Tabla 11** culminan el diagnóstico al mostrar que, aunque la microempresa carece de presencia tecnológica, cuenta con la motivación y disposición para transformarse. La brecha identificada justifica la implementación de un modelo e-commerce propuesto; en consecuencia, el paso a la transición digital ayudará a alinear el negocio con las tendencias de consumo actuales, permitiendo que sus fortalezas accedan a un canal de venta eficiente, actualizado y apto para conquistar el mercado que hoy la desconoce por falta de visualidad virtual.

CAPITULO 4

Discusión

La presente investigación corrobora la hipótesis central: “La aplicación de un modelo de negocio digital e-commerce mejora significativamente la gestión de una microempresa de artículos de cuero en Cotacachi”. Se ha identificado que la transición hacia el entorno virtual es el transformador que obliga a pasar de los procesos empíricos a una administración técnica. Dicha hipótesis se valida con lo mencionado por la propietaria, que tiene una alta

disposición de inversión en tecnología y reconoce la digitalización como una herramienta estratégica favorable. Aunque, la mejora “significativa” está condicionada a la corrección previa del bajo nivel de planificación estratégica identificado en el diagnóstico interno.

Eje 1: Gestión Empresarial y estructura interna

La microempresa opera con una estructura organizacional que incluye la asignación de funciones y buen ambiente laboral. Sin embargo, este orden operativo no compensa el bajo nivel de planificación estratégica y control financiero observado, el cual se sustenta en registros manuales y una gestión de inventarios basada únicamente en pedidos inmediatos, siendo un limitante para su competitividad en el mercado.

Esta deficiencia se alinea con (Ayón Ponce et al., 2024), quienes señalan que la mayoría de las MiPymes omite los principios básicos de administración, lo que impide que se alineen los objetivos y genera fallos en la toma de decisiones. Por su parte (Cevallos Marcillo & Guandinango Guandinango, 2018), asocian la gestión administrativa débil en las microempresas de artículos de cuero en Cotacachi a su carácter tradicional y familiar, donde predomina un enfoque empírico guiado por la experiencia artesanal; el componente generacional y la esencia manual del producto priorizan el proceso productivo sobre la planificación, organización y control, restringiendo así la implementación de prácticas gerenciales estructuradas.

Por ello, la propuesta de gestión empresarial ofrece una oportunidad clave, al fortalecer la estructura organizativa, lo que posibilita la implementación del comercio electrónico.

Eje 2: Competitividad y Percepción de valor

Al analizar la competitividad, se observa una alineación favorable en donde el 68% de los consumidores valora la calidad y el 51% la personalización, atributos que la propietaria identifica como sus principales ventajas competitivas mediante el uso de “cuero de primera” y la oferta de “diseños modernos”.

No obstante, surge una contradicción relevante: el 60% de los encuestados manifiesta la desconfianza como barrera principal para comprar en línea. Esto nos indica que, ante una implementación de la plataforma digital, será esencial trasladar estas características esenciales y, además, generar mecanismos que brinden confianza y seguridad.

Esto coincide parcialmente con lo que mencionan (Solis Muñoz et al., 2021), quienes vinculan el valor al cliente en la competitividad con productos y servicios que superen expectativas, generando calidad, utilidad y diferenciación. De manera complementaria, (Lucio Ureña, 2024) añade que se refleja en la calidad del servicio, atención personalizada y experiencia integral.

Eje 3: Modelo de Negocio Digital e-commerce y alcance

En definitiva, la brecha de visibilidad y la intención de adopción de la tecnología son los hallazgos más relevantes para la viabilidad de la propuesta. Si bien el 47% de los encuestados identifican productos mediante canales digitales como TikTok, la microempresa presenta una nula presencia en redes sociales. Lo que coincide con los desafíos identificados por (Méndez Gabino et al., 2025) en las MiPymes, particularmente en el uso limitado de tecnologías y la escasa innovación.

De tal modo, la superación de esta no se recae en la motivación de superación, sino en variables identificadas en el mapa de calor de correlaciones del modelo TAM.

El estudio cuantitativo muestra una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la Facilidad de Uso Percibida (DFUP) y la intención de uso, lo que indica que la propietaria y los usuarios aceptarán el e-commerce siempre que la plataforma garantice la personalización y seguridad. De igual modo, la relación con la actitud hacia el uso y la utilidad percibida resalta la necesidad de una interfaz intuitiva que compense la carencia de habilidades técnicas reconocidas por la propietaria, minimizando la carga cognitiva para administradores y clientes. Tal como postula Davis (1989), la intención del uso está influenciada por la percepción de la tecnología, lo cual se confirma con las altas correlaciones obtenidas en el estudio de campo.

CAPITULO 5

Propuesta

Este capítulo presenta la siguiente propuesta de solución que se elabora con relación a las restricciones comerciales, administrativas y tecnológicas encontradas en la microempresa de artículos de cuero, identificadas durante la etapa diagnóstica de investigación. En este contexto, se propone el desarrollo de un modelo de transformación digital enfocado en potenciar la gestión empresarial, incrementar la visibilidad comercial y expandir los canales de venta a través de herramientas tecnológicas accesibles y de bajo costo.

La propuesta se ordenó en ejes estratégicos que abarcan acciones concretas, herramientas tecnológicas e impactos esperados, esto con el propósito de potenciar la presencia digital, optimizar los canales de venta y consolidar las relaciones con los clientes. También, incorpora una matriz de implementación y un cronograma de actividades para ordenar sistemáticamente la ejecución, asegurando factibilidad y monitoreo continuo.

De esta manera, el capítulo detalla el diseño completo de la propuesta, describiendo los elementos esenciales para su aplicación práctica, con el fin de contribuir al crecimiento

sostenible de la microempresa y evidenciar la importancia de la transformación digital como herramienta clave para el desarrollo de los negocios tradicionales en entornos competitivos actuales.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Implementar una estrategia de transformación digital mediante el desarrollo de una plataforma web y herramientas tecnológicas complementarias que contribuyan al incremento de la visibilidad comercial y de las ventas de la microempresa.

Objetivos específicos

Automatizar los procesos administrativos y comerciales utilizando herramientas tecnológicas que potencien el control de la información y la toma de decisiones en la microempresa.

Diseñar e implementar una plataforma web como canal digital para la promoción y comercialización de los productos de la microempresa.

Fortalecer la visibilidad del negocio y la experiencia del cliente mediante estrategias de marketing digital y herramientas de interacción en línea.

Optimizar la gestión operativa y logística del negocio para agilizar la comercialización y distribución de productos en canales digitales.

Automatización de los procesos administrativos y comerciales

La automatización representa un paso principal para el proceso de transformación digital, al facilitar un mejor control organizacional y la toma de decisiones gracias al registro

sistemático de información empresarial. Actualmente, la microempresa basa su gestión en registros manuales, lo que restringe el seguimiento financiero y comercial.

Acciones propuestas

Implementación plantillas digitales para el registro de ingresos y gastos

Establecimiento de control digital básico de inventarios

Elaboración de un registro sistemático de ventas y clientes

Generación de reportes mensuales de forma automática

Herramientas tecnológicas

Microsoft Excel o Google Sheets

Almacenamiento en la nube para respaldo de la información

Beneficios esperados

Mayor control financiero

Acceso inmediato a la información para la toma de decisiones

Disminución de errores administrativos

Indicadores

Disponibilidad de registros digitales mensuales

Tiempo empleado en el registro de operaciones

Grado de control sobre el inventario

Diseño e implementación de la plataforma web

La plataforma web se plantea como el canal digital principal para promoción y ventas, permitiendo a la microempresa expandir su alcance más allá del mercado local y ajustarse a las tendencias actuales de consumo en línea.

Acciones propuestas

Desarrollo de un sitio web responsive compatible con dispositivos móviles

Elaboración de un catálogo digital de productos

Inclusión de fichas técnicas con datos detallados

Integración con WhatsApp Business para una comunicación más directa

Conexión con redes sociales oficiales

Implementación de políticas de privacidad y formularios seguros para proteger los datos de los clientes.

Herramientas tecnológicas

Plataforma de comercio electrónico (Shopify) para la gestión del catálogo digital, la administración de pedidos y la comercialización online.

Hosting y dominio web

Integración con WhatsApp Business y redes sociales

Certificado SSL, herramientas de seguridad web

Beneficios esperados

Nuevo canal de ventas permanente

Aumento de la visibilidad comercial

Profesionalización en la imagen de la empresa

Incrementar la confianza de los clientes en el uso de la plataforma web

Indicadores

Crecimiento de pedidos digitales

Nivel de confianza de los clientes en la plataforma digital

Estrategias de marketing digital y mejora de la experiencia del cliente

El impulso de la presencia en línea demanda la aplicación de estrategias de marketing que resalten el valor artesanal del producto y creen una experiencia favorable para el usuario en sus interacciones con la marca.

Acciones propuestas

Producción de contenido audiovisual que ilustre el proceso artesanal (Reels y TikTok)

Publicaciones regulares en redes sociales

Configuración de respuestas automáticas en WhatsApp Business

Herramientas Tecnológicas

Instagram Business

TikTok

WhatsApp Business

Beneficios para la gestión empresarial

Mejora el posicionamiento digital

Aumento de la interacción con clientes potenciales

Elevación de la percepción de la marca

Indicadores

Incremento de seguidores

Alcance e interacciones en las publicaciones

Cantidad de consultas digitales

Optimización de la gestión operativa y logística

Para asegurar el éxito del canal digital, es esencial potenciar la capacidad operativa del negocio, en particular en el manejo de pedidos y la distribución de productos.

Acciones propuestas

Establecimiento de alianzas con servicios de mensajería

Determinación de tarifas y áreas de cobertura para los envíos

Estandarización de plazos de entrega

Comunicación transparente de políticas de compra y envío

Herramientas tecnológicas

Plataformas de logística nacionales (Servientrega)

Rastreo digital de pedidos vía mensajería instantánea

Beneficios para la gestión empresarial

Ampliación del alcance geográfico del mercado

Incremento en la satisfacción del cliente

Mayor organización en el proceso de entregas

Indicadores

Cantidad de envíos realizados

Tiempo promedio de entrega

Grado de satisfacción del cliente

Matriz de alineación de la propuesta

Para demostrar la alineación entre los objetivos específicos y las estrategias propuestas en el proceso de transformación digital, se incluye la siguiente matriz de

articulación, que consolida los componentes estratégicos, acciones de intervención, herramientas tecnológicas e impactos anticipados en la gestión empresarial de la microempresa.

Tabla 12

Matriz de alineación de la propuesta

Objetivo específico	Eje estratégico de la propuesta	Acciones específicas	Herramientas tecnológicas	Indicadores de evaluación	Objetivo de impacto
Automatización de procesos administrativos y comerciales mediante herramientas tecnológicas que potencien el control de la información y la toma de decisiones en la microempresa.	Gestión administrativa digital	<ul style="list-style-type: none"> - Registro digital de ingresos-egresos - Control digital de inventarios - Base de datos de clientes y ventas - Generación de reportes mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Excel - Google Sheets - Almacenamiento en la nube 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de registros digitales - Reportes generados mensualmente - Nivel de control del inventario 	Mejorar la organización administrativa y fortalecer la toma de decisiones.
Diseñar e implementar una plataforma web como canal digital para la promoción y comercialización de los productos de la microempresa.	Comercialización digital mediante plataforma web	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de tienda online - Creación de catálogo digital - Fichas de productos - Integración WhatsApp y redes sociales - Incorporación de políticas de privacidad y 	<ul style="list-style-type: none"> - Shopify (plataforma e-commerce) - Hosting y dominio web - WhatsApp Business - Certificado SSL 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos digitales realizados - Nivel de confianza de los clientes en el uso de la plataforma digital. 	Incrementar la visibilidad comercial y generar nuevos canales de venta, además de fortalecer la confianza del cliente en el uso de la plataforma.

Objetivo específico	Eje estratégico de la propuesta	Acciones específicas	Herramientas tecnológicas	Indicadores de evaluación	Objetivo de impacto
Fortalecer la visibilidad del negocio y la experiencia del cliente mediante estrategias de marketing digital y herramientas de interacción en línea.	Marketing digital y experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - mecanismo de seguridad - Creación de contenido audiovisual - Publicaciones periódicas - Uso de reels y vídeos cortos - Respuestas automáticas a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram Business - TikTok - WhatsApp Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de seguidores - Alcance de publicaciones - Nivel de interacción digital 	Mejorar el posicionamiento de la marca y fortalecer la relación con los clientes
Optimizar la gestión operativa y logística del negocio para agilizar la comercialización y distribución de productos en canales digitales.	Gestión operativa y logística digital	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de políticas de envío - Alianzas con empresas de mensajería - Seguimiento de pedidos - Comunicación digital del estado del envío 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de mensajería nacional - Comunicación digital vía WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de envíos realizados - Tiempos promedio de entregas - Nivel de satisfacción del cliente 	Ampliar el alcance geográfico del negocio y mejorar la eficiencia operativa

Nota: Elaboración propia construida a partir de la relación entre los objetivos y las acciones planteadas de la propuesta.

La matriz de la alineación muestra la relación entre los objetivos específicos de la investigación y los ejes estratégicos de la propuesta. Se comprueba que cada acción responde directamente a un objetivo de mejora identificado en el diagnóstico, lo que asegura consistencia metodológica y relevancia estratégica. Esta integración previene acciones aisladas y crea un sistema completo que fortalece la gestión empresarial y la competitividad digital de la microempresa.

Cronograma

Para asegurar la viabilidad y ejecución adecuada de la propuesta, se define un cronograma de implementación mediante un diagrama de Gantt. Este organiza las actividades en un plazo estimado de 16 semanas y visualiza la secuencia de las acciones propuestas.

Tabla 13

Cronograma de implementación de la propuesta

Eje	Actividad	Semana 1-2	Semana 3-4	Semana 5-6	Semana 7-8	Semana 9-10	Semana 11-12	Semana 13-14	Semana 15-16
Automatización de procesos administrativos y comerciales	Implementación de herramientas digitales para gestión administrativa Organización digital de registros de ventas y clientes								

Eje	Actividad	Semana 1-2	Semana 3-4	Semana 5-6	Semana 7-8	Semana 9-10	Semana 11-12	Semana 13-14	Semana 15-16
Optimización de la gestión operativa y logística	Organización digital del inventario					■			
	Implementación de seguimiento de pedidos						■		
	Evaluación inicial del impacto de la propuesta								■

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

La microempresa posee una sólida base operativa centrada en la calidad y la atención personalizada, pese a mostrar una notable debilidad en su administración. El diagnóstico reveló un bajo grado de planificación estratégica y una administración financiera basada en anotaciones manuales y enfoques empíricos para calcular costos (**Tabla 5**). En cuanto al contexto comercial, existe una desconexión entre la empresa y el mercado, causada por la completa falta de presencia digital ante un consumidor mayoritariamente activo en redes sociales, lo que limita su competitividad de manera presencial y local en Cotacachi.

El análisis indica que el e-commerce ofrece una oportunidad de crecimiento inmediata, dado que el 47% de los clientes potenciales descubre productos en plataformas digitales. La competitividad se fortalece por la alta valoración de la calidad (68%) y la personalización (51%), que son puntos fuertes naturales de la microempresa. No obstante, para aprovechar hay que superar la desconfianza del 60% de los usuarios con canales de pago digitales seguros (transferencias y tarjetas), preferidos por el 55% de la muestra, y reducir las limitaciones geográficas que hoy limitan el alcance del negocio.

La propuesta es factible, debido a que encaja con los recursos de la microempresa y responde a las demandas del mercado. Apoyada en el mapa de calor del modelo TAM, prioriza herramientas tecnológicas con relación a la facilidad de uso y utilidad percibida, dos variables que se vinculan positivamente con la intención de comprar según los encuestados. Al combinar estrategias de marketing en TikTok con una gestión profesionalizada, se ajusta a la disposición para invertir de la propietaria (**Tabla 7**) y garantiza un crecimiento estable desde lo artesanal y tradicional hacia una estructura competitiva con presencia digital, nacional e internacional.

Recomendaciones

Se sugiere a la gerencia migrar de forma inmediata de los registros manuales a un sistema digital básico de administración. Es fundamental definir una misión y visión que orienten al equipo hacia objetivos de crecimiento sostenido, abandonando el enfoque reactivo de "pedidos al instante" a través de una planificación estratégica de inventarios.

Se recomienda implementar una estrategia de seguridad y transparencia en el ámbito digital, incluyendo la creación de catálogos en línea que resalten la garantía de materiales y el sello artesanal de Cotacachi. Además, se propone incorporar métodos de pago electrónicos formales para alinearse con las preferencias del mercado y reducir la desconfianza identificada en la investigación.

Se sugiere aplicar la propuesta paso a paso, comenzando con una interfaz web sencilla e intuitiva. El marketing digital debe enfocarse en el trabajo artesanal, aprovechando el gusto de los clientes por lo personalizado, lo que transformará la inversión tecnológica en ganancias concretas y una ventaja competitiva frente a productos de baja calidad.

Referencias Bibliográficas

- Agama Espinoza, A. S. (2020). *Revisión de la literatura del comercio electrónico, el aprendizaje automático y sus aplicaciones en la industria y tiendas por departamento en línea*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20714>
- Andrade Beltrán, A. S. (2021). *Análisis de la competitividad de las microempresas y su relación con los modelos de negocios*.
- Angamarca Izquierdo, G. R., Chimborazo Azogue, L. E., & Escobar Terán, H. E. (2025). Revisión bibliográfica actualizada sobre e-commerce y marketing digital (Ecuador, 2023). *Ciencias Sociales y Económicas*, 9(1), 129–146. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i1.919>

- Arellano Díaz, H. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. 3.
- Awasthi, A. (2022). Role of Management in Business System. *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Journal*, 1(05), 32–39. <https://doi.org/10.57067/pprt.2022.1.05.32-39>
- Ayón Ponce, G. I., Baque Parrales, E. M., Álvarez Indacochea, A. A., & Salazar Moran, A. L. (2024). Desafíos y oportunidades para la supervivencia de las MIPYMES en el cantón Jipijapa. *Reciamuc*, 8(2), 355–368. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(2\).abril.2024.355-368](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.355-368)
- Blok, V. (2020). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173–189. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
- Calle García, A. J., Almeida Salazar, N. B., Intriago Intriago, K. M., Espinoza Laines, J. L., Macias Alcivar, L. A., & Pinargote Parraga, G. L. (2025). Gestión Estratégica: Enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo, Universidad Alas Peruanas*, 28(1), 69. <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2803>
- Castro Portilla, A. F. (2022). *Implementación de procesos empresariales en las Pymes a través de la herramienta Bpm - Bonita Studio*.
- Cevallos Marcillo, P. M., & Guandinango Guandinango, M. B. (2018). *Estrategias de gestión empresarial administrativas-financieras para el desarrollo de las microempresas productoras y comercializadoras de artículos de cuero en la ciudad de Cotacachi-Provincia de Imbabura*.
- Charpentier Alcívar, A., Feitó-Cespón, M., & Contrera Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174–184. <https://doi.org/10.62452/e3qfys59>

- Clemente, R., Posso, M., Naranjo-Toro, M., Bedón, I., & Soria, R. (2018). *Historia de la talabartería en Cotacachi*.
- Crosby, P. (1984). *Cuatro principios absolutos de Crosby*.
- Crosby, P. (2006). *Estrategias de Calidad y Competitividad*.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Delgado, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). *La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas*. 9, 96–107.
- Díaz Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. *Universidad & Empresa*, 7(15), 151–176.
- Domínguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial Presentación*.
- Drucker, P. (1999). Management challenges for the 21st century. *Revista Empresa y Humanismo*. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/34696/29578/>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: the definitive guide to getting the right things done*. Reprint. New York, NY: Harper.
- Elouaourt, Z. (2023). *Servicios financieros y rendimiento empresarial: ¿existen diferencias según el tamaño? Evidencia mundial basada en datos a nivel de empresa*. 858–880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JES-10-2021-0526>
- Esteche, E., Venialgo Figueredo, M., López Paredes, H. A., & Gamboa Ortiz, J. D. (2023).

- Innovación de microempresas en entornos difíciles. Caso: sector gastronómico de Itapúa – Paraguay. *Podium*, 43, 41–56. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.03>
- Feria Avila, H., Matilla Gonzáles, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didáctica y Educación*, 73–83. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1503jkb.6>
- Freire Guevara, M. B. (2020). *LA GESTIÓN PARA RESULTADOS Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. 1–105. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30986/1/T4758e.pdf>
- González Ramón, E. X., Ramírez López, G. M., Serdán Valencia, K. N., Morales Ochoa, C. F., & Scatfy-Vivero, J. G. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 86–95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1073>
- Haryanti, T., & Subriadi, A. P. (2020). Factors and theories for e-commerce adoption: A literature review. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 11(2), 87–105. <https://doi.org/10.7903/IJECS.1910>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2006). Metodología de la investigación. In *McGraw-Hill Interamericana*. http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2019). Metodología de la Investigación. In *McGraw-Hill Interamericana* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETU

NGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Gestión de marketing. *Estados Unidos de America: Pearson*.
- León Balarezo, O. Y., Rojas Chacón, V. H., Rios Vera, K. J., & Ruiz Villavicencio, G. E. (2025). The Impact of E-commerce on the Competitiveness of SMEs: Key Factors and Technological Barriers. *Revista InveCom*. <https://zenodo.org/records/14816581>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Methodos Anuario de Métodos de Investigación En Comunicación Social, 1*, 88–97. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Lucio Ureña, S. G. (2024). *Cultura de servicio al cliente en el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas, asociadas a la prestación de servicios de alimentación en restaurantes de 3 tenedores, ubicadas en la Zona Especial Turística de la Mariscal de la ciudad de Quito*.
- Martín Rodríguez, J. (2019). *Medios de pago en ecommerce*.
- Méndez Gabino, J. R., Orrala Suárez, F. M., Pucha Parra, M. P., & Villacis Banchón, H. A. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. Revisión sistemática. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea, 3*(2). <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v3.n2.a111>
- Mendoza Ocaña, C. E., Alva Palacios- Gómez, L. E., & Gastañadú Ibáñez, L. A. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 7*(1), 45–58. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.236>
- Monreal Mendoza, S. M. (2012). *Sistemas de pago para comercio electrónico*.
- Montepeque Arriaga, I. P. (2020). *Diseño de modelo de negocio digital para proyecto de*

emprendimiento de una microempresa.

Morales Pulido, M. I. (2025). La innovación desde la transformación digital en las PYMEs.

European Public & Social Innovation Review, 10, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1138>

Mosqueira Cueva, E. D. (2025). Planeación estratégica y calidad de la educación en una

universidad de Lima. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La*

Educación, 9(36), 154–166. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.907>

Muche Teka, B. (2022). Determinants of the sustainability and growth of micro and small

enterprises (MSEs) in Ethiopia: literature review. *Journal of Innovation and*

Entrepreneurship, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00261-0>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Un manual para*

visionarios, revolucionarios y retadores.

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior

de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756.

<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Peñafiel Loor, J., Muñiz Soledispa, L. Y., & Mosquera Tuárez, L. F. (2020). La Planeación

Estratégica Como Herramienta En Las Empresas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica*

Multidisciplinaria. ISSN 2602-8166, 4(4), 105–116. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.237>

Porras Melgar, J. (2021). *Gestión empresarial y competitividad de microempresas del sector*

confecciones del distrito de ancón, 2020. <https://orcid.org/0000-0002-7924-3157>

Porter, M. E. (2008). *La ventaja competitiva según Michael Porter. 1985*, 1–6.

Porter, M. E. (2016). *La ventaja competitiva de las naciones.*

- Pozo Benites, K. B., Guadalupe Sánchez, K. W., Peñarreta Barrera, E. E., & Meza Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina : barreras , oportunidades y estrategias para la competitividad. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 3, 2–6.
- Rhoades, R. E. (2006). Desarrollo con identidad. Comunidad, cultura, y sustentabilidad en los andes. In *Abya- Yala*.
- Rodríguez Armijos, D. Y., Arista Huamán, A. M., & Cruz Tarrillo, J. J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>
- Saeteros Zamora, M. L. (2023). E-commerce como estrategia de negocios en las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Azogues en tiempos de Covid 19. *Repositorio.Uasb.Edu.Ec*, 1–87. <http://hdl.handle.net/10644/9536>
- Siegel, S., & Castellan, J. (1995). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. 195–196.
- Solis Muñoz, J. B., Neira Neira, M. L., Ormaza Andrade, J. E., & Quevedo Vázquez, J. O. (2021). Entrepreneurship and innovation: Dimensions for the study of the MSMEs of Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 315–333.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small business Sector, Londres-Boston*. International Thomson business press.
- Unda Lara, R. (1999). Metodología I: Compilación y adaptación. *Abya- Yala*, 142. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/[https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10614/6/metodologia 1.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10614/6/metodologia%201.pdf)
- Vallejos, M., Beltrán, L., Pineda, M., Rhea, S., & Gallegos, M. (2020). *Administración*

mercado Y comercio digital. 1–141.

Villegas Rojas, J. S., & Altamirano Freire, J. L. (2025). Transformación digital y modelos de negocio. *Polo Del Conocimiento*, 10(1), 2899–2919.

<https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8871>

Yábar Vidán, A. (2023). *Evolución histórica del comercio electrónico y análisis de la situación actual.*

Yambay Aucancela, J. J., & Avilés Cárdenas, M. C. (2024). *Reporte: Chequeo digital 2022-2023.*

Anexos

Anexo 1: Formato de Entrevista

Cuestionario de Entrevista Semiestructurada

Título: Entrevista a la Microempresa de Artículos de Cuero

Objetivo: Recopilar información cualitativa sobre la gestión empresarial, la competitividad y el modelo de negocio digital e-commerce en la microempresa, a partir de la percepción y experiencia de su propietario, con el fin de sustentar el análisis académico del estudio.

Datos:

Entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Instrucciones:

- La información será de uso confidencial
- La entrevista es flexible

Variable Gestión Empresarial

1.¿Cuáles considera que son los principales desafíos (internos o externos) que limitan el crecimiento de su negocio actualmente?

¿Qué cambios en el mercado (competencia, precios) le preocupan más? ¿Hay algo dentro de su negocio (falta de capital, tecnología obsoleta) que le impide avanzar?

2.¿Cómo definió la misión y visión de su microempresa? En caso de no tenerlas formalizadas, ¿cuáles son los objetivos o principios que guían a su negocio?

¿Cuál es la razón principal por la que existe su negocio, más allá de ganar dinero? ¿Dónde le gustaría ver su negocio en los próximos 3 o 5 años?

3.¿Cuenta con un plan estratégico formalizado? En caso de no tenerlo, ¿cómo define sus objetivos y como organiza las acciones para cumplirlos?

¿Los objetivos son escritos o solo están en su cabeza? ¿Realiza reuniones o utiliza algún método para que todos sepan lo que tienen que hacer la próxima semana o mes?

4.¿Cómo asigna las funciones y responsabilidades dentro del negocio y que dificultades enfrenta en la coordinación o comunicación interna?

¿Cada empleado sabe exactamente lo que tiene que hacer? Cuando hay un error o un problema, ¿es fácil identificar quién es el responsable? ¿La información fluye rápido entre usted y sus empleados?

5.¿Cómo define su estilo de liderazgo? Ej. (participativo, autocrático, delegativo) y cómo motiva a sus colaboradores?

¿Toma usted solo todas las decisiones o pide la opinión de sus empleados? ¿Qué hace para que su equipo se sienta comprometido con el trabajo?

6.¿Qué sistemas de control financiero utiliza? Ej. ¿Excel, software contable, si no tiene, ¿cómo maneja el control de ingresos, gastos e inventario en su microempresa?

¿Sabe con certeza y en tiempo real cuánto dinero ganó el mes pasado? ¿Utiliza cuadernos, Excel o un software contable?

7. Considerando sus procesos actuales (operaciones, ventas, finanzas), ¿cree que la implementación de tecnología podría mejorar significativamente la eficiencia y el control?

¿Hay tareas repetitivas que consumen mucho tiempo y que un software podría hacer? ¿Cree que invertir en tecnología es una prioridad para optimizar sus procesos?

Variable de Competitividad

1. ¿Cómo evalúa la competencia dentro del mercado local de productos de cuero?

¿Considera que hay muchos o pocos artesanos en su zona? ¿Qué hacen ellos que usted no hace, o viceversa?

2. ¿Qué productos vende con mayor frecuencia y que tipo de clientes lo adquieren principalmente?

¿Sus principales clientes son locales, turistas, o empresas? ¿Hay un producto que le piden siempre o que le genera mayor margen de ganancia?

3. ¿Qué estrategias implementa para diferenciarse de otros artesanos de cuero y que características distinguen a su producto dentro del mercado?

¿Por qué cree que un cliente elegiría su producto y no el de su vecino? ¿Es por el diseño, el material, la garantía, o el servicio postventa

4. ¿Qué criterio utiliza para establecer los precios de sus productos?

¿Simplemente cobra más o menos que la competencia, o calcula el costo del material y su tiempo de trabajo? ¿Ajusta los precios por temporada o por tipo de cliente?

5. ¿Qué procesos considera que podrían optimizarse para mejorar su producción?

¿Dónde se pierde más tiempo o material en su proceso? Si pudiera acelerar una etapa de la producción, ¿cuál sería?

6. ¿Cómo gestiona actualmente los pedidos y la capacidad de producción, y de que manera cree que la presencia digital podría aportar a su competitividad?

¿Tiene que rechazar pedidos grandes por falta de capacidad o material? ¿Cree que la presencia digital podría ayudarle a manejar mejor los pedidos, a tener más ventas fuera de temporada o a llegar a nuevos mercados?

7. ¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes y que acciones toma al respecto?

¿Sus clientes vuelven a comprar o les recomiendan a otros? ¿Acepta o busca comentarios/quejas de forma activa? ¿Cómo maneja un producto que requiere reparación o queja?

Variable de Modelo de Negocio digital E-commerce

1. ¿Su negocio tiene presencia en redes sociales o ha vendido productos en línea?

Si "No": ¿Qué motivos principales han impedido o retrasado tener una presencia digital o vender en línea hasta ahora?

2. ¿Utiliza herramientas digitales para gestionar su negocio? (Ej: ERP, CRM, redes sociales)

Si "No": ¿Qué tipo de desafíos o tareas manuales realiza que cree que podrían resolverse con ayuda de una herramienta digital?

3. ¿Qué beneficios considera que el comercio electrónico y digitalización podría aportarle?

Si no identifica beneficios: Si pudiera hacer crecer su negocio o ahorrar tiempo, ¿cree que una plataforma digital podría ayudarle a lograrlo? ¿Cómo?

4. ¿Qué conocimientos tiene sobre canales y estrategias digitales (redes sociales, comercio electrónico) que podría usar en su negocio?

Si "No" o "Bajo Conocimiento": ¿Cuál es el área (p. ej., marketing digital, gestión de la plataforma) que le generaría más confianza si tuviera apoyo o capacitación externa?

5. Si tuviera una plataforma de e-commerce propia, ¿cuáles serían los 3 principales problemas o desafíos de su negocio actual que esperaría que esta herramienta resolviera?

Para cualquiera: De esos desafíos, ¿cuál considera que es el más urgente de resolver en este momento?

5. ¿Estaría dispuesto a invertir o pagar para generar o implementar una plataforma digital para su negocio?

Si "No": Si la inversión fuera mínima o se pagara por resultados, ¿cambiaría su disposición a digitalizarse? ¿Qué lo haría más atractivo?

7. ¿Cuál es el principal aspecto (ej. funcionalidad, diseño, marketing) sobre la implementación digital que le genera más curiosidad o preocupación en este momento?

Si es "Preocupación": ¿Cree que la capacitación o el apoyo técnico ayudarían a reducir esa preocupación? ¿En qué medida?

Anexo 2: Formato de Encuesta

Cuestionario de encuesta

Objetivo: Recolectar información relevante sobre las preferencias, percepciones y comportamientos de compra de los consumidores de artículos de cuero, considerando el uso de canales digitales, con el propósito de sustentar el diseño de un modelo de negocio basado en el comercio electrónico. La información recopilada será tratada de manera confidencial y con fines académicos.

Instrucciones:

- **La información es confidencial**
- **Calificar de acuerdo con la siguiente escala**

1= Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Datos Demográficos

Perfil del consumidor:

Edad:

Genero:

Ubicación geográfica:

Frecuencia de compra de artículos de cuero:

1. Mensual
2. Anual
3. Ocasional

Hábitos de compra digital

1. ¿Ha comprado productos de cuero en línea? Si-NO
2. Plataformas preferidas para comprar artículos similares (Ej.: Instagram, Amazon, Mercado libre, páginas web).
3. ¿Qué factores influyen en su decisión de compra online? (Precio, Calidad, Envío rápido, Reseñas)
4. ¿Usted realiza compras de artículos de moda en línea a través de tu teléfono móvil?
5. ¿Qué redes sociales utiliza para descubrir nuevas marcas y productos de cuero? (Facebook, Instagram, TikTok)

Percepción de la marca y competitividad

1. ¿Conoce marcas de artículos de cuero en Cotacachi? Si-No, Enumere
2. ¿Cuáles son los artículos de cuero que compra con más frecuencia?
3. ¿Qué valor agregado buscaría en una tienda online de cuero? (Ej.: personalización, garantía, sostenibilidad)
4. ¿Sigue a influencers que reseñan productos de cuero, y eso influye en su decisión de compra?
5. ¿Considera que las campañas de marketing digital (anuncios en redes sociales, correos electrónicos) lo motivan a conocer y comprar productos de cuero?

Barreras para el comercio electrónico

1. ¿Qué le impediría comprar en una tienda online de cuero? (Desconfianza, costos de envío, falta de medios de pago digital)

Variable Competitividad

Dimensión Calidad del servicio

1. Considero importante que el personal de una tienda de artículos de cuero sea amable y muestre empatía

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. La rapidez y claridad en las respuestas a mis consultas mediante redes sociales, correo u otros medios digitales influyen en mi decisión de compra.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero importante contar con un servicio de atención al cliente eficiente mediante canales digitales (chat, WhatsApp, etc.)

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. La existencia de reseñas y calificaciones de otros clientes en la página web aumentan mi confianza al comprar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Dimensión Estándares de Calidad

1. Considero que la durabilidad y el acabado de un artículo de cuero son los factores más relevantes a la hora de elegirlo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Estoy dispuesto a pagar más por un artículo de cuero que si cumple con altos estándares de calidad

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero que conocer que los materiales del producto provienen de fuentes responsables y sostenibles influye en mi decisión de compra.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Considero que los artículos de cuero fabricados de manera artesanal me resultan atractivos para comprar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Dimensión Satisfacción de Compra

1. Considero que la relación entre calidad y precio es un factor decisivo para comprar artículos de cuero en un lugar específico.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Considera usted que una experiencia de compra agradable le genera lealtad hacia una marca.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero que la singularidad o diferenciación de productos en una tienda en línea es un factor relevante para mi decisión de compra.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Considero fundamental que la tienda en línea ofrezca opciones de envío con seguimiento y tiempos de entrega claros.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Variable Modelo de Negocio Digital E-commerce

Dimensión Utilidad Percibida

1. Considero que una tienda en línea facilita comparar productos y opciones de artículos de cuero de manera rápida y clara.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Considero que la información precisa de las características del producto (material, dimensiones, y recomendaciones de cuidado), influye en mi decisión de compra.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero que las imágenes de alta resolución de los productos mejoran mi capacidad para percibir la calidad antes de comprar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Considero que comprar artículos de cuero a través de una plataforma web me aporta beneficios (ahorro de tiempo, accesibilidad, disponibilidad, facilidad de pago).

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Dimensión Facilidad de uso percibida

1. Considero importante que la navegación de una plataforma web sea fácil e intuitiva.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Considero que herramientas como filtros, categorías o sugerencias facilitan la búsqueda y selección de productos en una plataforma web.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero que una plataforma con pasos claros y visibles para realizar la compra (carrito, pago, confirmación) es fácil de usar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Considero que un diseño claro y organizado (colores, secciones, botones) facilita encontrar los productos que busco.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Dimensión Actitud hacia el uso

1. Estoy dispuesto a utilizar una plataforma web para comprar artículos de cuero.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Considero que una página web es una opción conveniente y confiable para comprar artículos de cuero.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. Considero que los métodos de pago a través de plataformas reconocidas me brindan seguridad para comprar en línea.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. La utilidad y facilidad de uso de una página web me motiva a recomendarla a otras personas.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Anexo 3: Análisis de fiabilidad de Alpha de Cronbach

Tabla 14

Análisis de fiabilidad en el Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	27	87
	Excluido	3	13
	Total	30	100
Alfa de Cronbach	0,989	N.º de elementos	24

Nota: Elaboración a partir de los resultados obtenidos en el programa SPSS.

Anexo 4: Plantillas para manejo de ingresos y gastos

A	B	C	D	E	F	G	H
Registro de Ingresos y Gastos							
Fecha	Tipo	Categoría	Descripción	Método de pago	Monto		
02/02/2026	Ingreso	Venta de billeteras	Venta de 2 billeteras bordadas de alta capacidad y 2 billeteras larga de dama	Transferencia	100		
03/02/2026	Ingreso	Venta de mochilas	Venta de 1 mochila mini floral y 1 mochila floral marrón	Efectivo	105		
15/02/2026	Gasto	Gasto de MP	Rollos de cuero y cemento	Efectivo	50		
23/02/2026	Gasto	Gasto de MP	Rollos de hilo, cierres y cemento	Transferencia	80		
					Total de ingresos	205	
					Total de gastos	130	
					Balance	75	

Anexo 5: Plantilla del manejo de ventas y clientes

A	B	C	D	E	F	G	H	I
VENTAS								
Fecha	Producto	Cantidad	Precio	Total	Cliente	Teléfono	Canal	
02/02/2026	billeteras bordadas de alta capacidad	2	25	50	Frecuente	945362121	físico	
02/02/2026	billeteras larga de dama	2	20	40	Nuevo	934567231	físico	
03/02/2026	mochila mini floral	1	45	45	Nuevo	934564327	físico	
03/02/2026	mochila floral marrón	1	60	60	Nuevo	989654327	físico	

Productos más vendidos

Producto	Cantidad
mochila floral marrón	1
mochila mini floral	1
billeteras larga de dama	2
billeteras bordadas de alta capacidad	2

Anexo 6: Plantilla del manejo de inventario

	B	C	D	E	F	G	H	I
	Inventario de Materia Prima							
	Fecha	Materia Prima	Unidad	Stock Inicial	Entradas (compras)	Salidas (uso en pedidos)	Stock actual	
Cuero	31/01/2026	cuero negro	rollo	2	0	1	1	
	02/02/2026	cuero azul	rollo	1	1	0	2	
	02/02/2026	cuero café	rollo	2	2	1	3	
Hilo	25/01/2026	hilo blanco	rollo	2	0	0	2	
	23/02/2026	hilo negro	rollo	2	2	1	3	
	23/02/2026	hilo negro	rollo	1	2	1	2	
Pegamento	31/01/2026	cemento de contacto	L	1	0	1	0	
	15/02/2026	cemento de contacto	L	1	3	2	2	
	23/02/2026	cemento de contacto	L	2	1	1	2	
Cierres	31/01/2026	cierres negros	rollo	1	0	1	0	
	23/02/2026	cierres café	rollo	1	2	1	2	

Anexo 7: Plantilla de reporte mensual

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Reporte Mensual										
Mes										

SJ Marroquinería San José
Hecho a mano, a tu gusto, con calidad que perdura

Inicio Productos Nosotros Contacto

Artesanías de cuero en Cotacachi

Hecho a mano, a tu gusto, con calidad que perdura.

Ver productos →

Anexo 8: Diseño de página web y catálogo de productos

NUESTROS PRODUCTOS

Descubre nuestra línea de productos artesanales de cuero elaborados con técnicas tradicionales y materia prima de máxima calidad

Todos

Bolsos

Carteras

Cinturones

Mochilas



Billetera bordada alta capacidad

Diseño de cartera bordado floral
Con doble cierre
Forrado doble

\$25

 Agregar



Bolso cruzado de flores

Bolso marrón con bordado floral y cierre naranja
Forro doble
Separadores

\$50

 Agregar

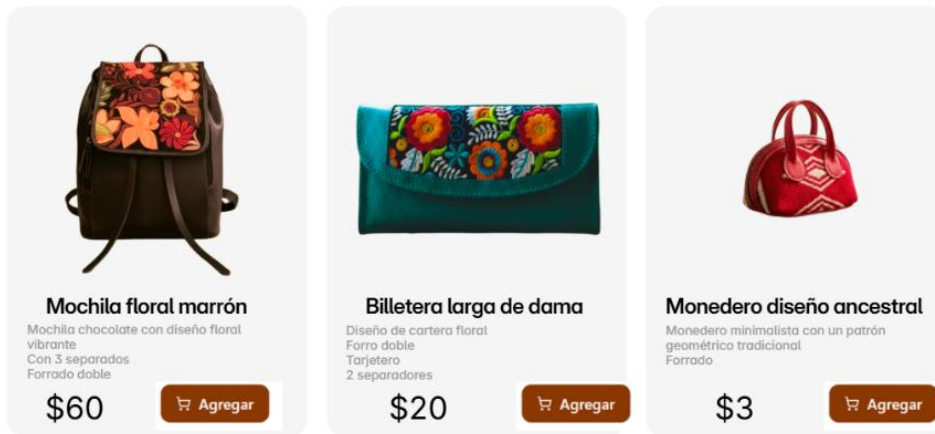


Mochila mini floral

Mochila compacta negra con flores multicolor
Doble cierre
Forrado doble

\$45

 Agregar



SJ Marroquinería San José
Hecho a mano, a tu gusto, con calidad que perdura

Inicio Productos Nosotros Contacto

Nuestra Historia

Marroquinería "San José" nace como una microempresa familiar, hemos perfeccionado este arte durante tres generaciones en nuestro taller, ubicado a pasos del mercado JATUK CEM.

Transformamos el cuero en piezas únicas que fusionan técnicas ancestrales con diseños modernos y funcionales.

Cada creación lleva la historia de nuestra familia y nuestro compromiso con la excelencia, preservando el legado del cuero cotacachense mediante trabajo familiar y contribución local.

Calidad
Solo utilizamos cuero genuino de la más alta calidad

Pasión
Cada pieza es elaborada con dedicación y amor al detalle

Tradición
Preservamos técnicas artesanales de generación en generación

Originalidad
Cada producto es único y hecho a mano



Nuestra Misión

Crear productos de cuero únicos, hechos a mano, que reflejen la cultura y la identidad local. Nos esforzamos por garantizar la más alta calidad y la total satisfacción de cada cliente.

Nuestra Visión

Ser reconocidos como líderes en artesanía de cuero, extendiendo nuestro legado más allá de Cotacachi y compartiendo nuestras creaciones auténticas con el mundo.

Contáctanos

Estamos aquí para responder tus preguntas

Información de Contacto

Ubicación
Calle 10 de Agosto y García Moreno
Cotacachi, Imbabura
Ecuador

Teléfono
+593 99 625 5593

Email
info@marroquineriasanjose.com
ventas@marroquineriasanjose.com

Horario
Lunes a Viernes: 8:00 AM - 6:00 PM
Sábados: 9:00 AM - 2:00 PM
Domingos: Cerrado

Envíanos un Mensaje

Nombre completo

Email

Mensaje

¿En qué podemos ayudarte?

Enviar mensaje

Marroquinería San José

Artesanías de cuero genuino, hechas a mano por maestros artesanos de Cotacachi, Ecuador. Tradición y calidad en cada producto.

Contacto

Cotacachi, Imbabura, Ecuador

+593 99 625 5593

info@marroquineriasanjose.com

Síguenos



Anexo 9: Determinación de tarifas

Tabla 15

Tarifas de envío

Ciudad	Rango de peso	Tarifa de envío	Tiempo estimado de entrega
Cotacachi	0-0,5kg	1\$	Inmediata
	0,51-1kg	2\$	
	1,01-2kg	3\$	
Otavalo	0-0,5kg	3.50\$	Inmediata
	0,51-1kg	4\$	
	1,01-2kg	5\$	
Ibarra	0-0,5kg	4.50\$	Inmediata
	0,51-1kg	6\$	
	1,01-2kg	7\$	
Quito	0-0,5kg	7\$	1 día
	0,51-1kg	8\$	
	1,01-2kg	10\$	
Otras provincias	0-0,5kg	9\$	2-3 días
	0,51-1kg	10\$	

	1,01-2kg	12\$	
--	----------	------	--

Nota: elaborada con base en la información obtenida de (Básicos, 2024)

Anexo 10: Indicadores del primer eje

Disponibilidad de registros digitales mensuales

$$\text{Disponibilidad \%} = \frac{\text{Registros digitales disponibles}}{\text{Registros esperados}} \times 100$$

Registros digitales disponibles: número de registros correctamente

digitalizados en el período

Registros esperados: número total de registros que deberían ser digitalizados

Tiempo empleado en el registro de operaciones

$$\text{Tiempo promedio por operación} = \frac{\text{Tiempo total empleado}}{\text{N}^{\circ} \text{ de operaciones}}$$

Tiempo total empleado: suma de todos los minutos que se empleó por el

personal para registrar operaciones

N.º de operaciones: cantidad de operaciones que se registraron en el período

Grado de control sobre el inventario

$$\text{Grado de control \%} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de operaciones con control}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de operaciones}} \times 100$$

N.º de operaciones con control: operaciones realizadas correctamente de acuerdo con el procedimiento de control

N.º total de operaciones de inventario: total de operaciones de entradas, salidas y compras.

Anexo 11: Indicadores del segundo eje

Crecimiento de pedidos digitales

$$\text{Crecimiento \%} = \frac{\text{Pedidos mes actual} - \text{Pedidos mes anterior}}{\text{Pedidos mes anterior}} \times 100$$

Pedidos mes actual: cantidad de pedidos digitales realizados en el período actual

Pedidos mes anterior: cantidad de pedidos digitales en el mes anterior

Nivel de confianza de los clientes en la plataforma digital

$$\text{Nivel de confianza \%} = \frac{\text{Promedio de puntuación}}{\text{Puntuación máxima}} \times 100$$

Promedio de puntuación de encuesta: promedio de las calificaciones otorgadas por los clientes a su confianza en la plataforma

Puntuación máxima posible: valor máximo de la escala utilizada

Anexo 12: Indicadores del tercer eje

Incremento de seguidores

Incremento de seguidores %

$$= \frac{\text{Seguidores al final del período} - \text{Seguidores al inicio del período}}{\text{Seguidores al inicio del período}} \times 100$$

Seguidores fin del período: número de seguidores al final del periodo

analizado

Seguidores inicio del período: número de seguidores al inicio del periodo

analizado

Alcance e interacciones en las publicaciones

Alcance total = Personas únicas que vieron cada publicación

Personas únicas: usuarios que visualizaron cada publicación durante el

período

Interacciones totales = (me gusta + comentarios + compartidos + guardados)

Cantidad de consultas digitales

Cantidad de consultas totales

= Formularios completados + mensajes internos

+ mensajes en redes sociales

Refleja la cantidad de interacciones registradas en las publicaciones de redes sociales

Anexo 13: Indicadores del cuarto eje

Cantidad de envíos realizados

Cantidad de envíos realizados = Pedidos enviados en el período

N.º total de pedidos entregados a los clientes durante el período

Tiempo promedio de entrega

Tiempo promedio de entrega = $\frac{\text{Tiempo de entrega de cada pedido}}{\text{N.º total de pedidos enviados}}$

Tiempo de entrega de cada período: días que se demora cada pedido en llegar al cliente

N.º total de pedidos enviados: cantidad de pedidos enviados durante el período

Grado de satisfacción del cliente

$$\text{Grado de satisfacción \%} = \frac{\text{Promedio de puntuación de satisfacción}}{\text{Puntuación máxima posible}} \times 100$$

Promedio de puntuación de satisfacción: promedio de calificaciones de los clientes sobre el producto y el servicio

Puntuación máxima posible: valor máximo de la escala en uso