



Artículo Original

Recibido: 06/06/2021
Aceptado: 09/07/2021
Publicado: 09/08/2021

MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EMPRESAS TRADICIONALES: CASO EBANISTAS CANTÓN MEJÍA

Digital transformation model for traditional companies: the case of cabinetmakers Cantón Mejía

CAJAS, VIVIANA¹
SÁNCHEZ, IVANNA²
RÍOS, MARCELO³

AUTOR 1:

Magíster en Administración de Empresas y Marketing, Docente de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-7688-6966>

AUTOR 2:

Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Tecnológica Indoamérica. Quito, Ecuador. <http://orcid.org/0000-0002-0029-6265>

AUTOR 3:

Magíster en Administración de Empresas, Docente de la Carrera de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito, Ecuador, <http://orcid.org/0000-0001-7634-0982>

viviana.cajas5044@utc.edu.ec¹

ivannasanchez@uti.edu.ec²

marcelorios@uti.edu.ec³

Correspondencia: marcelorios@uti.edu.ec

RESUMEN

La transformación digital es un proceso complejo, que ha permitido a las organizaciones unirse a la llamada revolución digital, y al mismo tiempo, ir de la mano de los requerimientos de las actuales y nuevas generaciones, que se caracterizan por pasar la mayor parte de su tiempo en redes sociales y concretar sus compras a través de distintas plataformas. Este estudio de caso, propone un modelo piloto para la Asociación de Ebanistas del Cantón Mejía, aplicado a negocios tradicionales, con productos artesanales; que prácticamente no tienen presencia digital y tienen alto pronóstico de desaparecer frente a los cambios constantes y acelerados de la tecnología. El tipo de investigación utilizado es cuantitativa, a través de la aplicación de encuestas para levantamiento de información desde los consumidores y asociados; así como los pasos a seguir que propone el modelo son: iniciar con un diagnóstico integral, seguido de un diagnóstico digital, para luego aplicar un conocimiento profundo del cliente, a través del buyer persona y finalmente analizar herramientas de negocios digitales que se pueden aplicar al negocio. Como resultado se ha obtenido que la puesta en marcha de un modelo piloto basado en presencial - digital, generará rápido posicionamiento en la mente de los consumidores, lo que conlleva a que el negocio se transforme y genere utilidades a través del posicionamiento de marca.

PALABRAS CLAVE**Cliente; Digitalización; Emprendimiento; Transformación****ABSTRACT**

Digital transformation is a complex process, which has allowed organizations to join the so-called digital revolution, and at the same time, go hand in hand with the requirements of current and new generations, which are characterized by spending most of their time in social networks and make their purchases through different platforms. This case study proposes a pilot model for the Association of Cabinetmakers of Cantón Mejía, applied to traditional businesses, with artisan products; that have practically no digital presence and have a high prognosis of disappearing in the face of constant and accelerated changes in technology. The type of research used is quantitative, through the application of surveys to gather information from consumers and associates; as well as the steps to follow proposed by the model are: start with a comprehensive diagnosis, followed by a digital diagnosis, and then apply a deep knowledge of the client, through the buyer persona, and finally analyze digital business tools that can be applied to the deal. As a result, it has been obtained that the implementation of a pilot model based on face-to-face - digital, will generate rapid positioning in the minds of consumers, which leads to the business being transformed and generating profits through brand positioning.

KEYWORDS**Buyer persona; Digitizing; Entrepreneurship; Transformation****I. INTRODUCCIÓN**

Para mejorar la situación económica de los carpinteros del cantón Mejía, se creó la Asociación de Producción Artesanal Ebanistas del Cantón Mejía (ASOPROEBAMEJ), que de acuerdo con Cajas y Bravo (2019), cuenta actualmente con 20 talleres socios. Este tipo de negocio son tradicionales - familiares, es decir, han pasado de generación en generación y sus productos son completamente artesanales. Para González et al. (2018), este tipo de negocios se conocen como intra emprendimientos, ya que ayuda a dueños, directivos y administradores a renovar y revitalizar sus negocios, para innovar y mejorar su rendimiento empresarial global.

Para estos intra emprendimientos, es necesario la adaptación a los nuevos mercados y tendencias de consumo, para lo cual es indispensable la transformación digital, que de acuerdo con Curbelo (2017), esta transformación no es el internet, que ya existe

desde hace tiempo, sino sus capacidades ampliadas a través de la conectividad; por tanto, emprendimientos como el del presente caso de estudio, deberán hacer uso de esta herramienta para posicionamiento dentro de mercados competitivos y globalizados. De acuerdo con Calle, Erazo y Narváez (2020), la finalidad de la aplicación de estrategias digitales es la rentabilidad, competitividad y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales, mediante el uso de diferentes redes sociales, para mantener clientes fidelizados, informados y actualizados en temas de compra y venta de bienes y servicios en medios virtuales, logrando una nueva forma de difusión e interacción con el consumidor.

Según Valdés (2020), la transformación digital se refiere a la materialización de cambios en los procesos existentes, para hacerlos más eficientes, mejorando la toma de decisiones a partir de los grandes volúmenes de información relevante que las nuevas tecnologías disponibles hacen factibles para gestionar un proceso progresivo a través del cual una empresa puede modificar tanto su cadena de valor en su actividad principal, así como también

generar nuevos modelos de negocios. Los autores Aylo et al. (2017) señalan que un modelo de negocio se encuentra respaldado por un sistema diseñado con la finalidad de satisfacer las necesidades percibidas del mercado y, por lo tanto, crear valor para todas las partes interesadas e involucradas: clientes, socios estratégicos, proveedores y la empresa misma.

Este proceso se vuelve imprescindible puesto que para el 2025 el 75% (Forum, 2015) de la fuerza laboral corresponderá a las personas de la generación millennial y se convertirán en el principal segmento de clientes al que se dirijan las empresas. Los millennials son nacidos en el periodo de 1981 al 2000 (Deloitte, 2015), la mayoría son hijos de la generación X; son personas que buscan un equilibrio entre la vida personal y profesional, dando menos importancia al dinero, siendo su felicidad prioritaria en cualquier situación; además son nativos digitales.

Dado que la generación de los millennials pasa navegando alrededor de 7 horas al día; las redes sociales son su principal forma de comunicación y llevan sus dispositivos móviles a todas partes, incluso en el momento de dormir suelen colocarlos junto a ellos. Como una característica especial, esta generación cree que el acceso a la tecnología los hace más efectivos en el trabajo y es más probable que renuncien a un trabajo con tecnología deficiente.

Los negocios tradicionales han ido perdiendo espacio en el mercado debido a las características de esta generación, puesto que, si un negocio no tiene presencia digital, simplemente no existe para los millennials. Así lo complementa Ruiz (2017) cuando señala que la tecnología les ha otorgado poder frente a empresas y marcas. Constituyen la primera generación que cuenta con acceso en tiempo real a una gran cantidad de información, lo que les permite comprar cuándo y cómo quieren.

Una empresa tradicional se puede considerar aquella enmarcada principalmente en los sectores artesanal, comercial y de servicios (García et al., 2019). Sin embargo, por sus características no tiene establecida la adquisición de altos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y de personal.

Ahora bien, en el caso específico de los Ebanistas del Cantón Mejía; los negocios tradicionales corresponden a empresas o emprendimientos familiares, que han ido pasando de generación en generación, con productos artesanales específicos, a buenos precios y de calidad; en los que ha surgido la necesidad de la transformación digital como una solución emergente a las pérdidas ocasionadas por la cuarentena y posterior confinamiento por la pandemia del coronavirus (Abreu, 2020).

Este trabajo propone un modelo piloto de transformación digital en negocios tradicionales que les permita, en primer lugar, tener una presencia digital, en segundo lugar, captar el mercado de los millennials entre otras generaciones más jóvenes y, en tercer lugar, establecer herramientas digitales para un mejoramiento continuo.

2. METODOLOGÍA

El estudio tiene un enfoque cuantitativo. El instrumento utilizado para dicha recolección de datos es la encuesta, la misma que ya fue aplicada por los autores Cajas y Bravo (2019); información que ha servido como parte del presente trabajo, enfocado desde la perspectiva de la transformación digital.

El universo utilizado para el análisis está conformado por la población económicamente activa del Cantón Mejía al año 2017, que es de 69.347,85 (Cajas y Bravo, 2019). La muestra se ha calculado aplicando la población finita donde: N (población) = 69.347,85, Z (nivel de confianza) = 95% E (error) = 5% p y q (porcentajes de ocurrencia de un suceso) = 0,5. Aplicando el cálculo se obtuvo las 311 encuestas.

Basados en la información antes mencionada, se presenta la metodología propuesta en este trabajo para el proceso de transformación digital con las siguientes etapas: i) diagnóstico integral, ii) diagnóstico digital, iii) creación del buyer persona, iv) análisis de modelos de negocios, las cuales se presentan a continuación.

Diagnóstico integral. El diagnóstico es una actividad interna, esencial para determinar el estado real del negocio, por este motivo como primera actividad se debe planificar la realización de un diagnóstico formal, a través de la herramienta denominada Cuestionario de Diagnóstico Empresarial en base al modelo de la EFQM/Mg (Management., 2000), la cual se trata de diez dimensiones (ver tabla 1).

Diagnóstico digital. Es importante llevar a cabo un diagnóstico de presencia digital (Titonet, 2013) en el cual se incluyen las principales redes sociales, que deben concordar con los objetivos de comunicación organizacional. En este diagnóstico se debe establecer la prioridad de las redes, así como la actividad en cada una de ellas, lo cual permitió detectar las redes poco exploradas y determinar oportunidades para que el cliente pueda pasar de una plataforma a otra fácilmente

Buyer persona - conocimiento profundo del cliente. Para los negocios tradicionales cuyos clientes se han logrado

Tabla 1*Diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/Mg*

Dimensión	Variable
1	Liderazgo
2	Estrategia y Planificación.
3	Calidad de la Dirección Comercial.
4	Gestión del Personal.
5	Gestión de Recursos.
6	Gestión de la Información.
7	Sistema de Calidad y Procesos
8	Satisfacción del Cliente.
9	Satisfacción de la Dirección Comercial
10	Satisfacción del Personal

Nota. Se establecen las dimensiones del modelo de la EFQM/Mg.

fidelizar a través del tiempo, es determinante establecer mercados alternativos enfatizando las características de sus clientes actuales y proyectarlas en su comunicación publicitaria con base a sistemas de recomendación, y llegar en primera instancia a los círculos más cercanos. Si bien es cierto, el buyer persona (InboundCycle, 2019) es un concepto del inbound marketing, que permite obtener un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto, para su elaboración se puede partir de encuestas tradicionales en las que se pueden incluir preguntas acerca de los datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio, la información detallada que se requiere se puede observar en la tabla 2.

Análisis de herramientas de venta digital

Actualmente existe una gran variedad de modelos de negocios digitales que surgen con el internet y los dispositivos móviles, a partir de los cuales se pueden implementar estrategias que permitan el crecimiento sostenido de la empresa. A continuación, se enumeran

algunos modelos de negocios digitales que han logrado generar crecimiento e innovación en las empresas con baja inversión a comparación de los medios tradicionales: Freemium - Premium, Membresía, Crowdfunding, Bundle, Pago por consumo, Suscripción, Gamificación, P2p/Moocs, Open Access, De la Tienda al Móvil, Publicidad Insertada, entre otros; adaptables de acuerdo a las especificaciones del negocio.

3. RESULTADOS

En función al criterio emitido por los jueces, se obtuvo que el cuestionario de clientes externos alcanzó una confiabilidad del 72%, en base a los criterios de validez se obtuvo un 77%, en pertinencia un 70% y coherencia un 75%. En tal sentido, se aplicó el instrumento a 15 usuarios del dispensario.

De acuerdo con la encuesta mencionada en el apartado anterior, a 311 personas del Cantón Mejía, se obtienen los siguientes resultados de las preguntas que competen al presente análisis:

Tabla 2*Información para establecer el Buyer Persona*

Tipo	Función
Decisor	Es la persona que puede tomar la decisión final de la compra. Acostumbra a ser el caso más extendido, especialmente en B2C.
Prescriptor	La persona que recomienda el producto. Un ejemplo muy claro podría ser el de un médico que puede ser el prescriptor de un determinado medicamento.
Influenciador	La persona que, con su opinión, puede condicionar positiva o negativamente la decisión de compra. Es muy importante saber quiénes son los influencers del buyer persona del producto, ya que esto ayudará a decidir con qué blogs y perfiles en las redes sociales vale la pena contactar para conseguir algún tipo de colaboración.

Nota. Se establece información para establecer el Buyer personas. Adaptado de InboundCycle (2019).

Pregunta 1.- Rango de edad de los encuestados

Los datos corroboran que los compradores y el público objetivo que consume los artículos de la Asociación de Ebanistas del Cantón Mejía, pertenecen a la generación de los millennials en un 79%, por lo que, tan solo el 21% corresponde a otras generaciones.

Pregunta 2.- ¿A través de qué medios le gustaría, adquirir información sobre productos provenientes de los ebanistas del Cantón Mejía? Se observan los resultados en la tabla 4.

Por tanto, los encuestados en su gran mayoría prefieran que la información llegue a través del internet, seguido por las redes sociales.

Pregunta 3. ¿Ha observado usted a través de algún medio digital como página web, redes sociales u otros, publicidad o productos de la Asociación de Ebanistas del cantón Mejía?

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, se entiende que el 92% ha observado a través de algún medio digital como página web, redes sociales u otros, publicidad o productos de la Asociación de Ebanistas del cantón Mejía, por lo tanto, es necesario hacer una propuesta de fortalecimiento a la misma, a fin de que logren mejores

resultados comerciales, basados en la transformación digital de la Asociación de Producción Artesanal Ebanistas del Cantón Mejía (ASOPROEBAMEJ) (Pymes, 2017), que cuenta actualmente con 20 talleres socios. A continuación, se desarrolla la propuesta del modelo, como parte de los resultados:

Diagnóstico integral

En un estudio anterior (Cajas y Bravo, 2019) se plantea un modelo piloto de gestión administrativa que parte de la aplicación del modelo EFQM/Mg, en el cual se pudo detectar como principales falencias que no existe poco conocimiento de técnicas de ventas como herramientas para vender los productos, pues si bien es cierto, los trabajos pueden ser excelentes, pero si no saben exponer las características de estos, el beneficio puede tardar. A esto se suma la poca utilización de las tecnologías de información y comunicaciones (TICS) como complemento de venta y desarrollo de nuevos mercados para la Asociación, por este motivo en este plan de acción se establece abarcar netamente la parte comercial. La tabla 5 muestra la calificación otorgada por los asociados a la gestión y actividades de la organización.

Esta calificación fue otorgada mediante un taller con los asociados, quienes fueron analizando cada una de las dimensiones y calificando su gestión del negocio.

Tabla 3
Información de rangos de edades variable

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 20 años	21	3,8%
Entre 21 y 27 años	64	20,6%
Entre 28 y 32 años	63	20,3%
Entre 28 y 32 años	66	21,2%
Entre 37 y 41 años	52	16,7%
Más de 42 años.	45	14,5%
Total	311	100%

Nota. Se establece información para establecer los rangos de edas de la población objeto de estudio.

Tabla 4
Información sobre productos provenientes de los ebanistas del cantón Mejía

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Internet	197	63,2
Redes sociales	87	28,1
Folletos	13	4,2
Correo	11	3,6
Televisión	3	0,9
Total	311	100

Nota. Se establece información sobre productos provenientes de los ebanistas del cantón Mejía.

Tabla 5*Diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/Mg*

Dimensión	Variable	CALIFICACIÓN				
		1 más bajo - 5 más alto				
1	Liderazgo	1	2	3	4	5
2	Estrategia y Planificación.	1	2	3	4	5
3	Calidad de la Dirección. Comercial.	1	2	3	4	5
4	Gestión del Personal.	1	2	3	4	5
5	Gestión de Recursos.	1	2	3	4	5
6	Gestión de la Información.	1	2	3	4	5
7	Sistema de Calidad y Procesos.	1	2	3	4	5
8	Satisfacción del Cliente.	1	2	3	4	5
9	Satisfacción de la Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
10	Satisfacción del Personal	1	2	3	4	5

Nota. Se establece información en base al diagnóstico empresarial del modelo EFQM/Mg.

Figura 1*Buyer persona*

Perfil	Tercer nivel Ing. Agronomía Vive en el centro de la ciudad Le gusta la tranquilidad del campo y disfruta de ver series y películas en casa
Datos demográficos	Edad: 35 años Viven en pareja o matrimonio en los primeros años Ingreso de \$ 1635
Hábitos	Les gusta ver televisión Consumir alimentos saludables y granos Considera muy importante la nutrición del campo, reunirse entre amigos y familia
Intereses	Gusta de una decoración clásica con diseños a medida Gustan de productos artesanales Gustan de la música, ver películas y series
Retos	Consolidar una familia económicamente estable Tener vivienda propia totalmente amoblada
Frustraciones	No tener los suficientes recursos para cumplir sus retos familiares Tener que acudir a créditos para sus compras
Objetivos	Ahorrar para adquirir su propia casa Poder apoyar a las microempresas

Nota. Se establecen las principales características del Buyer persona.

Los resultados muestran la necesidad de intervención en las distintas áreas funcionales de la organización; sin embargo, el presente estudio se centrará en resolver la transformación de un negocio tradicional a uno digital.

Diagnóstico digital

Partiendo del análisis de la pregunta 3, se observa que el 92% de los encuestados señala no conocer o no haber

visto que la Asociación de Ebanistas del Cantón Mejía tiene posicionamiento en la web, ya sea a través de página, redes sociales, blogs, influencers o cualquier otro tipo de herramienta; lo que determina la necesidad urgente de aplicar estrategias de marketing digital direccionado al target o público objetivo que se determinó en la pregunta 1 de la encuesta. Para esto, se aplicarán las siguientes estrategias, controladas por un community manager, especialista en redes sociales:

Notoriedad. Posicionar a la Asociación de Ebanistas del Cantón Mejía como marca en la mente de los consumidores, logrando el top of mind.

Monetización. lograr un incremento del 30% de nuevos compradores de los productos durante el primer año.

Interacción. Incrementar el número de seguidores de la marca y posibles compradores de los productos de la Asociación.

Buyer persona. El perfil del cliente objetivo para los talleres de Ebanistas del Cantón Mejía, según el Buyer Persona mostrado en la Figura 1, denota hogares recién constituidos que tienen la necesidad de dotar su vivienda de muebles y enseres para su comodidad. Podemos observar a través de las encuestas realizadas que la preferencia de los clientes son los modelos clásicos, hechos a medida y con acabados en lacado mate.

Análisis de herramientas de venta digital

Para la Asociación de Ebanistas se ha realizado un análisis acerca de los modelos de negocios digitales que pueden aplicarse y que serán de impacto inmediato en los consumidores:

Venta *on line*. Los productos elaborados por los Ebanistas del Cantón Mejía deben ser promocionados haciendo uso de las tiendas online para evitar los sobrepagos cobrados por intermediarios, esto con la ayuda de los catálogos virtuales.

De la tienda al móvil. Esta estrategia permite el desarrollo de catálogos virtuales que contengan las características del producto y la disponibilidad de estos. Estos catálogos virtuales pueden ser distribuidos mediante WhatsApp o insertados en una página web para que esté disponible al público.

Publicidad insertada. Debido al bajo presupuesto que disponen los ebanistas, la publicidad insertada a través de Facebook es la estrategia más viable. Como ya se definió claramente en el Buyer Persona el público objetivo, la publicidad bien direccionada permitirá que los recursos sean utilizados de manera óptima.

Bundle. Esta estrategia permitirá desarrollar paquetes que generen en el cliente la sensación de ganancia. Estos paquetes le dan la opción al cliente de adquirir más productos por menos precio, los mismos serán ofertados a través del catálogo virtual. Además, los ebanistas pueden ofertar un paquete combinado de producto más servicio como una estrategia de ventas, es decir, si el cliente desea tener muebles que vayan

instalados dentro del domicilio o empresa ofrecería también el servicio de instalación con un costo mínimo por aquello.

Página web y manejo de medios digitales. La implementación de una Página Web en los talleres les da la oportunidad de promocionar sus productos a un público más amplio y como se mencionó anteriormente les da la posibilidad de insertar el catálogo virtual de sus productos. De igual manera, existen empresas que se encargan del manejo de las redes sociales como Facebook e Instagram para que el taller pueda potencializar sus ventas y mantenga a sus seguidores informados a cada instante.

4. DISCUSIÓN

La importancia de la aplicación del modelo de transformación digital a una empresa tradicional, responde al cambio constante al que está sometida una organización por la innovación y avances tecnológicos que suceden en el mercado, lo que le permite enfrentarse a dos alternativas importantes que definen su futuro. La primera es adaptarse e ir de la mano con cada uno de los cambios y sucesos que se le presenten y la segunda es fracasar como organización y empezar un proceso de pérdidas (Medina, 2020).

Para Proaño et al. (2018), no existe un modelo o metodología estandarizada para llevar a cabo la transformación digital en cada tipo y contexto empresarial; por ello, se propone el presente modelo piloto, a fin de lograr su aplicabilidad en negocios tradicionales - artesanales. Es decir, un modelo amigable, que sea replicable a los demás sectores y productos de este tipo.

Los avances alrededor del mundo en temas de presencia digital se validan con lo expresado por Slotnisky (2016), al señalar que es evidente que en muchas economías avanzadas estar online es tan común como consumir agua potable; sin embargo, para países en vías de desarrollo, con Mipymes, pequeños emprendimientos y talleres artesanales; está no es una realidad cercana. El mismo autor señala que mientras algunos países avanzan en su transformación digital, otros están retrasados.

Por otra parte, de acuerdo al informe denominado Perspectivas Económicas de América Latina 2020, elaborado por de América, C. B. D. D., y Europea (2020), confirma la necesidad que expresa el presente estudio, al indicar que la región se caracteriza por el predominio de microempresas y pequeñas empresas que tienen una escasa productividad, que a menudo están desconectadas de sus mercados y que no tienen capacidad para absorber el shock generado por la pandemia; es decir, es necesario el uso adecuado de la

tecnología para conectar a las personas y empresas, brindando soluciones emergentes.

Lo expresando anteriormente, se complementa con Coronel y Santos (2020), la digitalización forzosa a la que nos está sometiendo la actual estrategia de confinamiento puede ser una manera de acelerar la transformación digital de la región que se encontraba aletargada. Rodríguez et al. (2020) señalan que así como la situación actual producto del COVID-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio; la nueva realidad está obligando a realizar compras habituales a través de transacciones electrónicas, por lo que para las Mipymes algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial.

Adentrándose en un análisis de modelos similares en el Ecuador, se puede citar el estudio de Muñoz et al. (2021), cuya hipótesis se pregunta si, la transformación digital incide positivamente en el emprendimiento e innovación de la Mipymes en Azogues; obteniendo como resultado que para las MiPymes o emprendimientos familiares que dependen de un mercado local, no es aplicable la transformación digital. Este resultado se contrapone con el estudio de Cando y Cando (2020), quienes afirman que, el emprendedor ecuatoriano, al apostar por la transformación digital que marca las tendencias tecnológicas actuales por las que optan los millennials, y diversas generaciones; va de la mano de la ideología moderna que señala que si un negocio no está en línea no existe; y es así como muchos negocios se ven en la necesidad de obtener presencia digital para no decaer en estos tiempos de disrupción.

A través del aprovechamiento de internet como una herramienta para impulsar la disrupción digital, se logrará una mayor agilidad, eficiencia, calidad, control y capacidad de distribución y comercialización de productos y servicios en el mercado de los negocios, tanto a nivel internacional, nacional y local para alcanzar mayor crecimiento económico Coronel y Santos (2020). Adicional a esto, hay que tener en cuenta que, para adaptar el negocio tradicional al digital, se debe redefinir la estrategia organizacional, cambiar la cultura y preparar a las personas (Bonilla et al., 2018).

Por tanto, de acuerdo a los autores citados, y con los resultados obtenidos en el caso de los ebanistas del Cantón

Mejía, se puede observar que la transformación digital es primordial, urgente e indispensable para la supervivencia de los negocios tradicionales, así como replicable a otros sectores similares. De igual modo, la administración e inversión para posicionamiento a través de plataformas digitales se maneja mediante presupuestos, y serían los ebanistas los que tomen la decisión de elegir las cantidades a invertir y frecuencia de uso de acuerdo a sus necesidades, como lo señala Parra (2020), la aplicación de las nuevas tecnologías más que un gasto es una inversión – ahorro a largo plazo.

Como futuro trabajo se propone aplicar el modelo en otros sectores, priorizando los de Economía Popular y Solidaria, así como continuar con las siguientes etapas de transformación digital para los Ebanistas.

5. CONCLUSIONES

El estudio reafirma la necesidad de adaptación digital de negocios tradicionales, que debido a la pandemia del COVID-19, se han visto empujados a transformar la manera de comercialización de sus productos, optando por apalancarse en tecnologías disponibles y de fácil acceso.

El modelo piloto del caso Ebanistas del Cantón Mejía, al ser un modelo genérico, servirá de base para replicar en otros sectores y negocios que requieren sobrevivir en mercados digitalizados y consumidores cada vez más demandantes. Los cuatro pasos planteados se adaptan fácilmente al modelo de negocio de productores, concluyendo que es de fácil aplicación, modificación, adaptación y réplica.

Este modelo atraerá a los grupos de consumidores millennials, quienes actualmente forman parte de la población económicamente activa del país y que, al ser consumidores del siglo XXI, cada vez son más exigentes, al obtener fácilmente información de productos y servicios a través de la web y de redes sociales, por lo que se convierten en el principal target (objetivo) del presente estudio.

6. CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declararon que no tienen ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

Abreu, J. (2020). Tiempos de coronavirus : La educación en línea como respuesta a la crisis Daena: International Journal of Good Conscience, 15(1), 1-15. <https://daena-journal.weebly.com/publications-2020.html>

- Aylo, O., Fabio, C., Flores, S., Marca, R., Mendoza, D., y Viluyo, D. (2017). Análisis del comportamiento del consumidor, ante la oferta de productos electrónicos en el mercado de la ciudad de Sucre. *Revista Investigación y Negocios*, 10(16). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372017000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Bonilla, D., Oña, B., y López, H. (2018). Medición de innovación tecnológica como eje central del crecimiento empresarial familiar del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 271-285. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a21>
- Bracho, M., Fernández, M., y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400>
- Cajas, V., y Bravo, R. (2019). Modelo piloto de gestión administrativa : caso ebanistas del cantón Mejía, año 2018. *Revista Enlace Universitario*, 18(1), 58-72. <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/63>
- Cando, J., y Cando, L. (2020). Aplicación del e-commerce para emprendimientos ecuatorianos en tiempos de disrupción. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(1), 17-28. <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/211>
- Calle, K., Erazo, J., y Narváez, C. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 339-369. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439112>
- Coronel, L., y Santos, C. (2020). Disrupción digital en tiempos de pandemia efectos en el mercado tecnológico en la provincia de Manabí-Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(8), 353-375. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554379>
- Deloitte. (2015). Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial survey. The Deloitte Millennial Survey. [https://doi.org/10.1076/1380-3395\(200010\)22:5;1-9;FT656](https://doi.org/10.1076/1380-3395(200010)22:5;1-9;FT656)
- Forum, C. (2015). Focusing On Millennials ? You ' re doing it wrong.
- García, J., Ferreira, C., y Romero, J. (2019). Industria 4.0 y transformación digital: nuevas formas de organización del trabajo. Estudios Financieros. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, Casos Prácticos: Recursos Humanos*, 1, 27-54. <https://www.laboral-social.com/industria-4-0-transformacion-digital-nuevas-formas-organizacion-trabajo.html>
- González, E., Olivici, C., Maio, A., Quiñones, Y., Jimenez, T., Lucía, L., y García, A. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 1-81. https://www.aref.es/sites/default/files/archivos/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Guzman, F. (2019). *El digital business, transformación digital de las empresas: evolución de las competencias digitales del talento humano*. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17915/2/2019_Transformaci%C3%B3n_Competicencias_Digital..pdf
- InboundCycle. (2019). *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas*. <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- Karakas, F., Manisaligil, A., y Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life : Designing reflective, creative , and collaborative spaces for millennials. *International Journal of Management Education*, 13(3), 237-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>

- Management., E. (2000). *Assessing for excellence: a practical guide for self-assessment*. European Foundation for Quality Management (EFQM). <http://www.efqm.org/>
- Medina, S. (2020). *La importancia de la transformación digital para el desarrollo y crecimiento empresarial en el mercado actual* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36684/MedinaAcevedoSantiago2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, J., Neira, M., Andrade, J., y Vázquez, J. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 315-333. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817701>
- Parra, L. (2020). *Aspectos positivos y negativos de la transformación digital y sus nuevas tendencias* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36243/ParraOlarteLeidyMarcela2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Park, S., y Valencia, F. (2018). Escuelas de Negocios : En la frontera de la transformación digital. *Palermo Business Review*, 55-60. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_04.pdf
- Proaño, M., Orellana, S. y Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las MiPymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118. <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School.
- Titonet. (2013). *Diagnóstico de presencia digital*. <http://www.titonet.com/digital/diagnostico-de-presencia-digital.html>
- Toro, V. (2018). Transformación Digital de una empresa tradicional. *Sistemas* (146), 24-37. <https://sistemas.acis.org.co/index.php/sistemas/article/view/48>
- Valdés, L., y Pérez, G. (2020). *Transformación digital e la logística de América Latina y el Caribe*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46018-transformacion-digital-la-logistica-america-latina-caribe>

קה

CTIE

