

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE
PRODUCTIVIDAD**

ITSEP

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – CASO PRÁCTICO

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE UN
ECOSISTEMA DIGITAL: CASO CAFÉ AROMA LOCAL, UBICADO EN
BORBÓN-LOMA LINDA”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Tecnóloga Superior en
Administración

ELABORADO POR:

Melv Janeth Quintero Tapuyo

TUTORA:

Mgtr. Angélica Aldaz

Quito, 23 de marzo de 2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	3
OBJETIVOS	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
METODOLOGÍA	5
CAPÍTULO I.....	6
DESARROLLO	6
1. Marco referencial.....	6
1.1. Marco teórico	6
1.1.1. Transformación digital en microempresas.....	6
1.1.2. Marketing digital y propuesta de valor.....	6
1.1.3. Comercio electrónico y ecosistema digital	6
1.1.4. Calidad del servicio y gestión de la espera.....	7
1.1.5. Emprendimiento femenino y desarrollo local.....	7
1.1.6. Herramientas de diagnóstico estratégico	7
1.2. Marco organizacional	7
1.2.1. Reseña histórica	7
1.2.2. Actividad económica.....	8
1.2.3. Estructura organizativa.....	8
2. Diagnóstico de la situación actual.....	8
2.1. Descripción del problema	8
2.2. Análisis situacional.....	9
2.2.1. Análisis FODA.....	9
2.2.2. Matriz FODA cruzada	9
2.2.3. Análisis PESTEL.....	10
2.2.4. Diagrama de causa-efecto	10
3. Análisis de resultados.....	11
3.1. Perfil del consumidor.....	12
3.2. Comportamiento digital	13
3.3. Experiencia, expectativas y percepción del servicio	13
3.4. Discusión de resultados.....	14

CAPÍTULO II	15
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	15
4. Alternativas de mejora	15
4.1. Alternativa A: tercerización mediante aplicaciones de entrega	15
4.2. Alternativa B: ecosistema digital propio.....	15
4.3. Alternativa C: canal básico mediante WhatsApp Business	15
4.4. Evaluación y selección.....	15
5. Diseño de la solución: ecosistema digital integral.....	16
5.1. Objetivo de la propuesta	16
5.2. Componentes del ecosistema digital.....	16
5.3. Plan de acción.....	17
5.4. Recursos necesarios y presupuesto	17
5.5. Resultados esperados e indicadores clave de desempeño	18
CONCLUSIONES	19
RECOMENDACIONES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21
ANEXOS	23
Anexo 1. Encuesta de hábitos de consumo y expectativas digitales	23
Anexo 2. Fotografías del estado actual del área de ventas y producción.....	25
Anexo 3. Prototipo referencial del sitio web propuesto	26
Anexo 4. Estructura propuesta del catálogo digital	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA de Café Aroma Local	9
Tabla 2. Matriz FODA cruzada de Café Aroma Local	9
Tabla 3. Análisis PESTEL de Café Aroma Local.....	10
Tabla 4. Resultados de la encuesta de hábitos de consumo y expectativas digitales	12
Tabla 5. Matriz de evaluación ponderada de alternativas	16
Tabla 6. Plan de acción para la implementación del ecosistema digital	17
Tabla 7. Presupuesto estimado de implementación	18
Tabla 8. Indicadores clave de desempeño de la propuesta	18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizativa de Café Aroma Local.	8
Figura 2: Diagrama de causa-efecto de la baja escalabilidad de Café Aroma Local.	11
Figura 3: Perfil de los clientes encuestados (n = 50).....	12
Figura 4: Comportamiento digital de los clientes encuestados (n = 50).	13
Figura 5: Percepción del servicio y disposición al domicilio propio (n = 50).....	14

RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso práctico propone un ecosistema digital para mejorar la competitividad de Café Aroma Local, una cafetería artesanal ubicada en Borbón-Loma Linda, fundada en 2021 y dirigida por una mujer emprendedora. El problema central es la dependencia casi exclusiva de la atención presencial, que limita las ventas a la capacidad del local y provoca filas en horas pico.

El Capítulo I presenta el marco referencial sobre transformación digital, marketing digital, comercio electrónico y calidad del servicio, junto con la reseña, la actividad económica y la estructura del negocio. El diagnóstico, construido con las matrices FODA y FODA cruzada, el análisis PESTEL y el diagrama de causa-efecto, muestra que el negocio cuenta con un producto de calidad y una marca valorada, pero carece de canales digitales propios, de una base de datos de clientes y de procesos de pedido anticipado. La encuesta aplicada a 50 clientes frecuentes revela que el 80 % ha desistido de comprar al menos alguna vez por la fila, el 82 % utilizaría un servicio de entrega gestionado por el propio local, el 68 % ya realiza pedidos por WhatsApp, el 48 % prefiere pagar con billeteras digitales y el 74 % considera muy importante conocer la historia de la fundadora.

El Capítulo II evalúa tres alternativas mediante una matriz ponderada y selecciona la creación de un ecosistema digital propio (4,40 puntos), integrado por catálogo y menú QR, una página web de pedidos con hora de recogida programada, pagos digitales, WhatsApp Business, entrega a domicilio propia y comunicación basada en la historia de la marca. El plan de acción se ejecuta en cuatro meses, con una inversión inicial de USD 470 más los componentes por cotizar y un costo laboral estimado de USD 616,08 mensuales por el repartidor, y se controla con indicadores de ventas, retención, tiempo de espera y empleo.

La importancia del trabajo radica en que ofrece a un pequeño emprendimiento una ruta concreta y de bajo costo para crecer sin depender de plataformas con altas comisiones, mejora la experiencia de sus clientes y contribuye a la generación de empleo local y a la autonomía económica de una mujer emprendedora.

PALABRAS CLAVE: transformación digital, ecosistema digital, competitividad, cafetería, emprendimiento femenino, comercio electrónico.

INTRODUCCIÓN

Los negocios tradicionales enfrentan un mercado marcado por la digitalización y por cambios en el comportamiento del consumidor, que hoy prioriza la inmediatez, la comodidad y la personalización. Vial (2019) define la transformación digital como un proceso en el que las tecnologías digitales generan cambios en la forma en que una organización crea valor, y Westerman, Bonnet y McAfee (2014) muestran que su beneficio no depende del tamaño de la empresa, sino de su capacidad para rediseñar la experiencia del cliente y sus procesos operativos.

Ecuador es un país de alta actividad emprendedora: según el informe GEM Ecuador, ocupa por segundo año consecutivo el primer lugar en actividad emprendedora temprana de América Latina (Vistazo, 2025). Sin embargo, muchos de estos emprendimientos operan con procesos manuales y escasa presencia digital. El acceso a la tecnología crece, aunque de forma desigual: en 2024, el 77,2 % de la población de cinco años y más utilizó internet y el 57,7 % tenía un teléfono inteligente, pero en el área rural estas cifras descienden al 59,8 % y al 42,0 %, respectivamente (INEC, 2024). El marco legal favorece la formalización de estos negocios mediante la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) y exige el tratamiento responsable de la información de los clientes conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021).

Café Aroma Local, liderado por una mujer emprendedora de 40 años, constituye el sustento principal de su hogar y una fuente de empleo en su comunidad, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 8, relativos a la igualdad de género y al trabajo decente (Naciones Unidas, 2015). El negocio ofrece café artesanal ecuatoriano y repostería casera, y se ha consolidado como un espacio acogedor para trabajadores y estudiantes del sector. No obstante, depende casi por completo de la atención presencial, lo que limita su crecimiento y genera filas en horas pico.

Desde la perspectiva del marketing, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) sostienen que las empresas deben combinar el contacto humano con herramientas digitales para comprender al cliente y ofrecerle propuestas de valor diferenciadas, y Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) destacan la integración de canales propios —sitio web, redes sociales y mensajería— como base de la estrategia digital. Para los servicios de alimentos, Walker (2017) y Lovelock y Wirtz (2015) subrayan que la gestión de la capacidad y de los tiempos de espera influye directamente en la satisfacción y en las

ventas, mientras que Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) recuerdan que la calidad percibida depende de la brecha entre expectativas y experiencia.

El presente caso práctico aplica herramientas administrativas —FODA (David, 2013), PESTEL, diagrama de causa-efecto (Ishikawa, 1986) y encuesta (Malhotra, 2008)— para diagnosticar la situación del negocio y proponer un ecosistema digital propio, con su plan de acción, presupuesto e indicadores. El documento se organiza en dos capítulos: el primero desarrolla el marco referencial, el diagnóstico y el análisis de resultados; el segundo presenta las alternativas de mejora y el diseño de la solución.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema se define como el diseño de un ecosistema digital —conjunto integrado de canales y herramientas digitales propios— para mejorar la competitividad de Café Aroma Local. Se delimita al negocio ubicado en Borbón-Loma Linda, a sus clientes frecuentes y a un horizonte de implementación de cuatro meses, con seguimiento durante el primer año.

Desde el punto de vista práctico, la propuesta responde a un problema medible: el 80 % de los clientes encuestados ha desistido de comprar al menos alguna vez por la fila. Desde el punto de vista económico, permite ampliar las ventas más allá de la capacidad física del local con una inversión reducida y sin pagar comisiones a plataformas de terceros. En lo social, fortalece la autonomía económica de una mujer emprendedora y prevé la creación de dos puestos de trabajo. En lo académico, integra herramientas de diagnóstico estratégico, investigación de mercados y planificación que pueden replicarse en otros pequeños negocios de servicios.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un ecosistema digital integral que mejore la competitividad de Café Aroma Local, mediante el diagnóstico de su situación actual y el análisis de los hábitos digitales de sus clientes, con el fin de ampliar sus canales de venta, contribuir a la estabilidad económica de la fundadora y generar nuevos puestos de trabajo.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teórica y organizacionalmente la propuesta a partir de la revisión bibliográfica sobre transformación digital y de la descripción del negocio.
2. Diagnosticar la situación actual del negocio mediante las matrices FODA y FODA cruzada, el análisis PESTEL y el diagrama de causa-efecto.
3. Analizar los hábitos de consumo y las expectativas digitales de los clientes mediante una encuesta.
4. Diseñar el ecosistema digital con su plan de acción, presupuesto e indicadores clave de desempeño para medir sus resultados.

METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque mixto y un alcance descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). El componente cuantitativo se aplicó mediante una encuesta estructurada; el cualitativo, mediante la observación directa del funcionamiento del local y el análisis del entorno, que permitieron comprender la dinámica de atención, las limitaciones operativas y la experiencia del cliente.

Se emplearon los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético (Bernal, 2010). Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la observación directa y la revisión documental. El instrumento fue un cuestionario de diez preguntas cerradas y de opción múltiple, con un espacio para comentarios (Anexo 1), organizado en cuatro bloques: perfil del consumidor, comportamiento digital, experiencia y expectativas, y percepción del servicio.

La población corresponde a los clientes frecuentes del establecimiento. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia a 50 clientes, procedimiento adecuado para estudios descriptivos de carácter exploratorio (Malhotra, 2008). Con este tamaño, el margen de error de las proporciones es de aproximadamente $\pm 13,9$ % al 95 % de confianza, limitación que se considera en la interpretación de los resultados.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas vinculadas a los objetivos específicos: (1) revisión bibliográfica y caracterización del negocio; (2) diagnóstico con las matrices FODA, FODA cruzada, PESTEL y el diagrama de Ishikawa; (3) aplicación, tabulación e interpretación de la encuesta; y (4) evaluación de alternativas mediante una matriz de criterios ponderados y diseño del plan de acción, el presupuesto y los indicadores.

CAPÍTULO I

DESARROLLO

El presente capítulo reúne los fundamentos teóricos y organizacionales del caso, el diagnóstico de la situación actual de Café Aroma Local y el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a sus clientes.

1. Marco referencial

1.1. Marco teórico

1.1.1. Transformación digital en microempresas

La transformación digital es el proceso mediante el cual una organización incorpora tecnologías digitales que modifican su manera de crear y entregar valor (Vial, 2019). En las microempresas no implica grandes inversiones, sino la integración progresiva de herramientas en la relación con el cliente, en los procesos operativos y en el modelo de negocio (Westerman et al., 2014). Su objetivo final es mejorar la competitividad, entendida por Porter (1985) como la capacidad de crear una ventaja sostenible mediante el liderazgo en costos o la diferenciación.

1.1.2. Marketing digital y propuesta de valor

El marketing digital utiliza medios y canales digitales para atraer, convertir y fidelizar clientes (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). Kotler y Keller (2016) y Kotler y Armstrong (2017) señalan que su punto de partida es la comprensión del cliente y la segmentación del mercado. Kotler et al. (2021) añaden que la tecnología debe complementar el contacto humano, y que la narrativa de marca —*storytelling*— genera conexión emocional y diferenciación. En términos de Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a un segmento de clientes para resolver sus necesidades.

1.1.3. Comercio electrónico y ecosistema digital

El comercio electrónico comprende las transacciones comerciales realizadas por medios digitales, desde el pedido hasta el pago (Laudon y Traver, 2021). Un ecosistema digital, en el contexto de este caso, es el conjunto articulado de canales propios —catálogo, sitio web de pedidos, mensajería, redes sociales y medios de pago— que permite al negocio relacionarse con sus clientes sin depender exclusivamente de

intermediarios. Su adopción por parte de los clientes sigue la lógica de difusión de innovaciones de Rogers (2003): comienza por los usuarios más familiarizados con la tecnología y se extiende progresivamente al resto.

1.1.4. Calidad del servicio y gestión de la espera

En los servicios, la producción y el consumo son simultáneos, por lo que la capacidad del local y los tiempos de espera condicionan la experiencia (Lovelock y Wirtz, 2015). Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) identifican la capacidad de respuesta como una de las cinco dimensiones de la calidad percibida, y Walker (2017) destaca que, en restaurantes y cafeterías, la rapidez en la atención incide de forma directa en la satisfacción y en la repetición de compra.

1.1.5. Emprendimiento femenino y desarrollo local

Los emprendimientos liderados por mujeres contribuyen a la autonomía económica, al bienestar de los hogares y al desarrollo de las comunidades, objetivos recogidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 8 (Naciones Unidas, 2015). En Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) promueve la creación y formalización de emprendimientos y el acceso a mecanismos de apoyo.

1.1.6. Herramientas de diagnóstico estratégico

El análisis FODA confronta factores internos y externos para orientar la formulación de estrategias; su versión cruzada combina fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en estrategias FO, DO, FA y DA (David, 2013). El análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). El diagrama de causa-efecto de Ishikawa (1986) organiza en categorías las causas de un problema, y los indicadores clave de desempeño permiten traducir la estrategia en metas medibles (Kaplan y Norton, 1996).

1.2. Marco organizacional

1.2.1. Reseña histórica

Café Aroma Local fue fundado en 2021 por una mujer de 40 años, madre de familia, que identificó en el café una oportunidad para generar ingresos propios y dar estabilidad a su hogar. Su motivación ha sido evolucionar del autoempleo hacia una

empresa sólida que pueda ofrecer trabajo a otras personas en situación similar. El negocio se ha consolidado como un espacio acogedor para clientes habituales, principalmente trabajadores y estudiantes del sector.

1.2.2. Actividad económica

El negocio pertenece al sector de servicios de alimentos y bebidas. Su oferta incluye la preparación y venta de bebidas a base de café, repostería artesanal y la comercialización de café en grano de especialidad para consumo doméstico. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (INEC, 2012), basada en la CIIU Rev. 4, la actividad corresponde a la clase I5610, actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, que incluye a las cafeterías.

1.2.3. Estructura organizativa

La figura 1 presenta la estructura actual del negocio, que corresponde a una etapa inicial: la fundadora ejerce la gerencia, un barista se encarga de la producción, y los cargos de logística y ventas están previstos para cubrirse con la implementación del ecosistema digital.

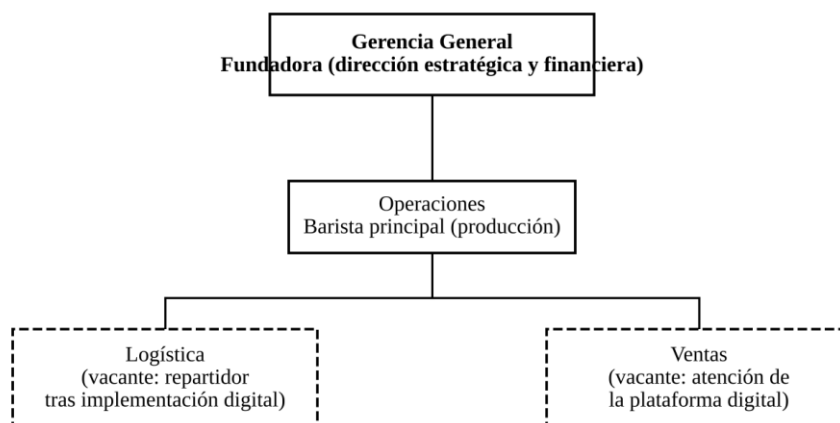


Figura 1: Estructura organizativa de Café Aroma Local.
Elaborado por: Quintero, M. (2026).

Nota: Las líneas discontinuas representan cargos vacantes que se cubrirán con la implementación de la propuesta.

2. Diagnóstico de la situación actual

2.1. Descripción del problema

Aunque Café Aroma Local ofrece productos de alta calidad, su modelo de operación depende casi exclusivamente de la atención presencial. Las ventas están

condicionadas por el número de clientes que acuden al local, por su capacidad instalada y por la disponibilidad del personal, lo que restringe el crecimiento del negocio.

La ausencia de canales digitales eficientes —pedidos en línea, entrega a domicilio y comunicación activa en redes sociales— impide captar a los clientes que prefieren comprar a distancia. Además, en las horas pico se forman filas que prolongan la espera, ocasionan pérdidas de ventas y deterioran la experiencia del cliente. El problema central puede formularse como la baja escalabilidad y competitividad del negocio derivada de su dependencia de la atención presencial.

2.2. Análisis situacional

2.2.1. Análisis FODA

Tabla 1.

Matriz FODA de Café Aroma Local

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Café artesanal ecuatoriano y repostería casera con valor diferencial frente a productos industrializados • Historia de marca auténtica y reconocimiento local • Clientes recurrentes: el 76 % visita el local al menos dos veces por semana 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente uso de pagos digitales y de dispositivos móviles • Nicho de clientes que prefiere apoyar al comercio local y a emprendimientos femeninos • Demanda de pedidos a domicilio gestionados por el propio local
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos manuales que generan filas en horas pico • Ausencia de una base de datos de clientes y de un programa de fidelización • Personal reducido y sin canales digitales propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de franquicias con mayor capacidad financiera y tecnológica • Inflación en el precio de los insumos que reduce los márgenes • Comisiones elevadas de las aplicaciones de entrega de terceros

Fuente: Diagnóstico situacional y encuesta aplicada (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

A partir de la tabla 1 se construyó la matriz FODA cruzada (tabla 2), que combina los factores internos y externos para formular estrategias.

2.2.2. Matriz FODA cruzada

Tabla 2.

Matriz FODA cruzada de Café Aroma Local

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO: Difundir la historia de la fundadora y el café artesanal en canales digitales propios para captar al nicho que prefiere el comercio local.	FA: Diferenciarse de las franquicias mediante la autenticidad de la marca y una relación directa con el cliente, sin intermediarios.
Debilidades	DO: Implementar pedidos anticipados y pagos digitales para reducir las filas y crear una base de datos de clientes.	DA: Desarrollar canales y entrega propios para evitar las comisiones de terceros y proteger el margen frente a la inflación.

Fuente: Matriz FODA de Café Aroma Local (2026).
 Elaborado por: Quintero, M. (2026).

2.2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL de la tabla 3 identifica los factores del entorno que pueden influir en el desempeño de Café Aroma Local.

Tabla 3.
Análisis PESTEL de Café Aroma Local

Factor	Descripción	Efecto
Político	Existencia de programas públicos y privados de apoyo a emprendimientos y a mujeres emprendedoras, con capacitación, asesoría y financiamiento	Oportunidad
Económico	Variación de las tasas de interés y aumento del costo de insumos (café, leche, harina), que reduce márgenes y presiona los precios; salario básico unificado de USD 482 en 2026	Amenaza
Social	Preferencia por productos artesanales, de origen local y con impacto social; respaldo a emprendimientos familiares y liderados por mujeres	Oportunidad
Tecnológico	En 2024, el 77,2 % de la población usó internet y el 57,7 % tenía teléfono inteligente; en el área rural, el 59,8 % y el 42,0 % (INEC, 2024)	Oportunidad con brecha rural
Ecológico	Valoración de empaques biodegradables y prácticas sostenibles por parte de clientes conscientes del ambiente	Oportunidad
Legal	Cumplimiento de la normativa sanitaria, tributaria y laboral; obligación de proteger los datos personales de los clientes (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021)	Requisito

Fuente: INEC (2024), Ministerio del Trabajo (2025) y normativa ecuatoriana vigente.
 Elaborado por: Quintero, M. (2026).

Como se muestra en la tabla 3, el entorno es mayoritariamente favorable a la digitalización. Sin embargo, el factor tecnológico presenta una brecha rural que debe considerarse: como el negocio se ubica en una zona con menor penetración de teléfonos inteligentes, el ecosistema digital debe complementar, y no sustituir, la atención presencial.

2.2.4. Diagrama de causa-efecto

La figura 2 organiza en seis categorías las causas de la baja escalabilidad del negocio.



Figura 2: Diagrama de causa-efecto de la baja escalabilidad de Café Aroma Local.
Elaborado por: Quintero, M. (2026).

El diagrama evidencia que la mayoría de las causas —pedidos manuales, ausencia de canales propios, falta de una base de datos y de pagos en línea— son controlables por el negocio y pueden atenderse mediante herramientas digitales de bajo costo, mientras que las causas del entorno, como la competencia de franquicias y las comisiones de terceros, refuerzan la conveniencia de desarrollar canales propios.

3. Análisis de resultados

Esta sección interpreta los resultados de la encuesta aplicada a 50 clientes frecuentes. La tabla 4 resume las respuestas de las diez preguntas.

Tabla 4.
Resultados de la encuesta de hábitos de consumo y expectativas digitales

Pregunta	a	b	c	d
1. Rango de edad	18-25 años: 30 %	26-40 años: 50 %	41-55 años: 14 %	Más de 55: 6 %
2. Frecuencia de visita	Diaria: 20 %	2 a 3 veces por semana: 56 %	Ocasional: 24 %	–
3. Medios para pedidos (respuesta múltiple)	WhatsApp: 68 %	Apps de terceros: 22 %	Llamada: 10 %	Ninguno (en local): 45 %
4. Método de pago preferido	Billeteras digitales: 48 %	Tarjeta de débito o crédito: 32 %	Transferencia: 12 %	Efectivo: 8 %
5. Importancia de conocer la historia de la fundadora	Muy importante: 74 %	Medianamente: 18 %	Poco importante: 6 %	Indiferente: 2 %
6. Funcionalidad web preferida	Programar hora de recogida: 46 %	Puntos o descuentos: 24 %	Chat para personalizar: 20 %	Fotos actualizadas: 10 %
7. Pedidos a domicilio con personal propio	Sí, definitivamente: 82 %	Tal vez, según costo: 12 %	No, prefiere recoger: 6 %	–
8. Desistió de comprar por la fila	Sí, frecuentemente: 38 %	Algunas veces: 42 %	Nunca: 20 %	–
9. Producto preferido en el catálogo	Cafés de especialidad: 40 %	Combos de desayuno: 30 %	Repostería: 20 %	Café en grano: 10 %
10. Comentarios (tendencias)	Prefieren apoyar al local en lugar de pagar comisiones a terceros: 85 %	Piden poder hacer el pedido antes de salir de casa: 70 %	–	–

Nota: En la pregunta 3 los porcentajes no suman 100 % por tratarse de respuesta múltiple; en la pregunta 10 corresponden a la proporción de comentarios que mencionan cada tendencia.

Fuente: Encuesta aplicada a 50 clientes frecuentes (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

3.1. Perfil del consumidor

La figura 3 muestra que la mitad de los encuestados tiene entre 26 y 40 años y el 30 % entre 18 y 25, segmentos con alta familiaridad con la tecnología. El 76 % visita el local al menos dos veces por semana, lo que confirma una base de clientes recurrentes que valora la agilidad en la atención.

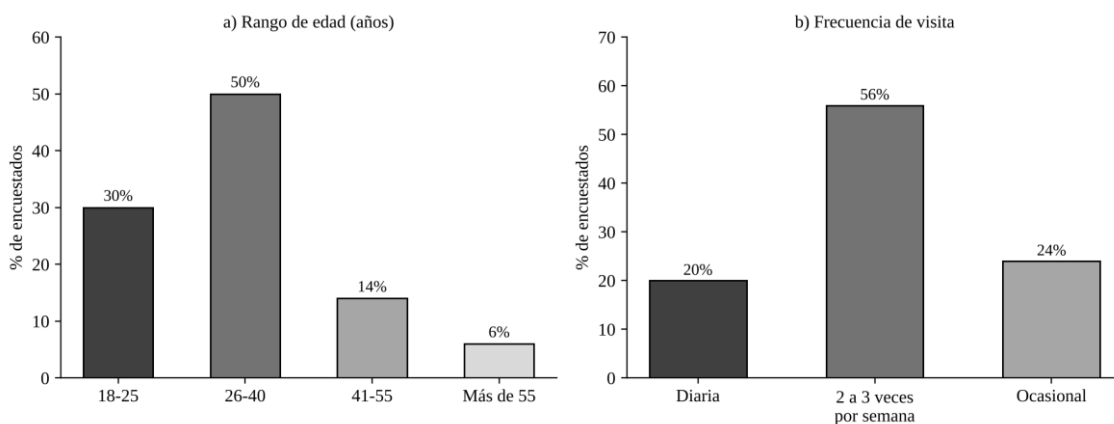


Figura 3: Perfil de los clientes encuestados (n = 50).

Fuente: Encuesta aplicada (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

3.2. Comportamiento digital

Según la figura 4, el 68 % de los clientes ya realiza pedidos por WhatsApp, mientras que solo el 22 % utiliza aplicaciones de terceros, y el 45 % aún prefiere pedir en el local. En cuanto al pago, el 92 % prefiere medios electrónicos —billeteras digitales (48 %), tarjetas (32 %) o transferencias (12 %)— y solo el 8 % utiliza efectivo, lo que evidencia una alta aceptación tecnológica.

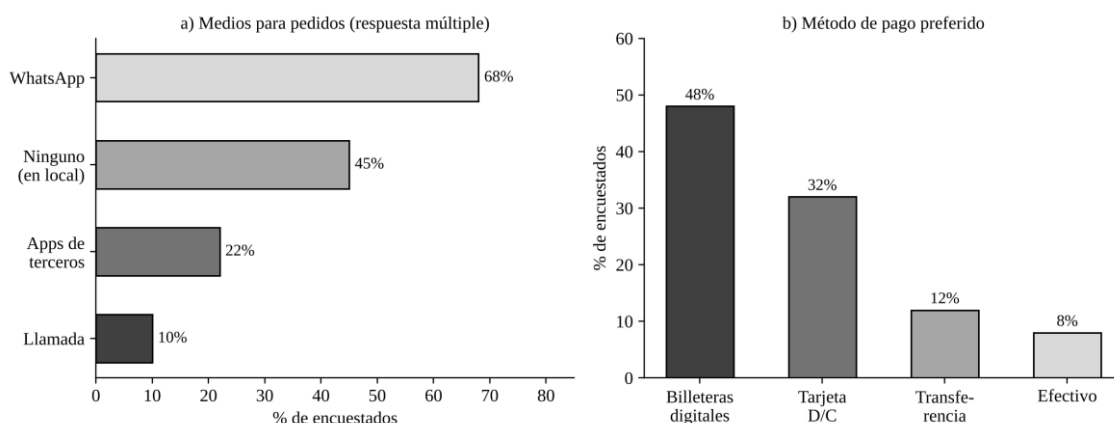


Figura 4: Comportamiento digital de los clientes encuestados (n = 50).

Fuente: Encuesta aplicada (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

3.3. Experiencia, expectativas y percepción del servicio

El 74 % de los encuestados considera muy importante conocer la historia de la fundadora, lo que respalda el uso de la narrativa de marca como elemento diferenciador. En una página web de pedidos, el 46 % valoraría sobre todo poder programar la hora de recogida y el 24 % recibir puntos o descuentos. Los productos más buscados en un catálogo serían los cafés de especialidad (40 %) y los combos de desayuno (30 %).

La figura 5 muestra el hallazgo más relevante para la propuesta: el 38 % ha desistido frecuentemente de comprar por la fila y el 42 % lo ha hecho algunas veces, es decir, el 80 % ha dejado de comprar al menos en una ocasión. A su vez, el 82 % utilizaría definitivamente un servicio de entrega gestionado por el propio local.

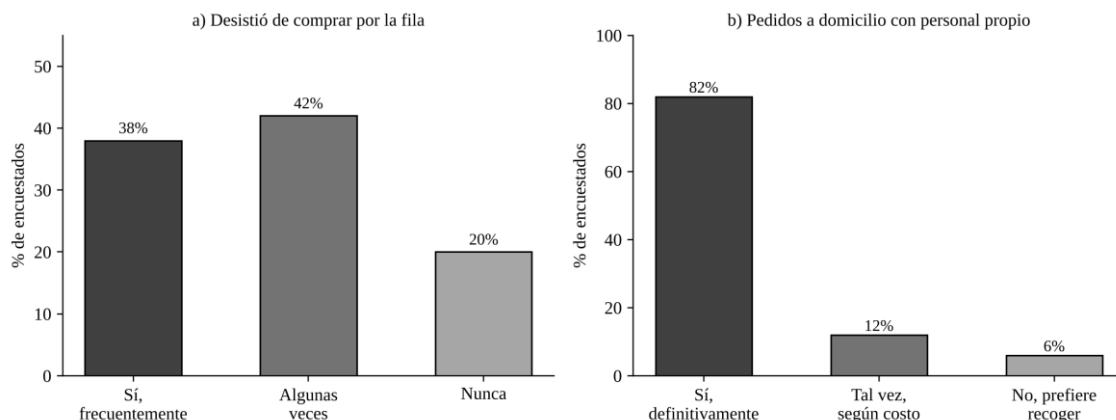


Figura 5: Percepción del servicio y disposición al domicilio propio (n = 50).

Fuente: Encuesta aplicada (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

3.4. Discusión de resultados

Los resultados confirman una demanda latente de servicios digitales. Las filas en horas pico generan pérdidas de ventas, coherente con lo señalado por Lovelock y Wirtz (2015) sobre el efecto de la espera en los servicios, y la preferencia por programar la hora de recogida apunta directamente a la solución. La alta valoración de la historia de la fundadora (74 %) y la preferencia por apoyar al local en lugar de pagar comisiones a terceros (85 % de los comentarios) indican que el vínculo emocional con la marca es un activo que las plataformas de intermediación no podrían aprovechar, en línea con Kotler et al. (2021).

Estos resultados deben interpretarse con cautela: provienen de una muestra no probabilística de 50 clientes frecuentes, con un margen de error cercano a $\pm 13,9\%$, y no representan a los clientes ocasionales ni a quienes aún no conocen el negocio. Además, la brecha de acceso tecnológico en zonas rurales (INEC, 2024) sugiere mantener la atención presencial y el efectivo como opciones complementarias.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con base en el diagnóstico y en los resultados de la encuesta, este capítulo presenta las alternativas de mejora, su evaluación y el diseño de la solución seleccionada.

4. Alternativas de mejora

4.1. Alternativa A: tercerización mediante aplicaciones de entrega

Consiste en vender a través de aplicaciones de entrega de terceros. Resuelve rápidamente el servicio a domicilio sin inversión inicial, pero implica comisiones por pedido que reducen el margen, cede la relación con el cliente y sus datos a la plataforma y diluye la identidad de la marca. Además, solo el 22 % de los encuestados utiliza estas aplicaciones.

4.2. Alternativa B: ecosistema digital propio

Consiste en crear canales digitales propios integrados: catálogo y menú QR, página web de pedidos con hora de recogida programada, pagos digitales, WhatsApp Business, entrega a domicilio con personal propio y comunicación basada en la historia de la fundadora. Requiere una inversión inicial y la contratación de personal, pero conserva el margen, la relación directa con el cliente y la base de datos.

4.3. Alternativa C: canal básico mediante WhatsApp Business

Consiste en formalizar el uso de WhatsApp Business con catálogo de productos y cobro mediante billeteras digitales, sin página web propia. Su costo es mínimo y aprovecha que el 68 % de los clientes ya usa este medio, pero no permite programar la hora de recogida ni escalar los pedidos, y depende de la atención manual de cada mensaje.

4.4. Evaluación y selección

Las alternativas se evaluaron con una matriz de criterios ponderados en una escala de 1 (desfavorable) a 5 (muy favorable), como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.
Matriz de evaluación ponderada de alternativas

Criterio	Peso	Alt. A	Alt. B	Alt. C
Respuesta a la demanda identificada en la encuesta	0,30	2 (0,60)	5 (1,50)	4 (1,20)
Costo de implementación (5 = menor costo)	0,20	4 (0,80)	3 (0,60)	5 (1,00)
Margen de ganancia	0,20	1 (0,20)	4 (0,80)	4 (0,80)
Control de la marca y de los datos de clientes	0,15	1 (0,15)	5 (0,75)	4 (0,60)
Escalabilidad	0,15	4 (0,60)	5 (0,75)	2 (0,30)
Total ponderado	1,00	2,35	4,40	3,90

Nota: Entre paréntesis se indica la puntuación ponderada (calificación × peso).

Fuente: Diagnóstico situacional y encuesta aplicada (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

La Alternativa B obtiene la mayor puntuación (4,40) y se selecciona como solución. La Alternativa C (3,90) se incorpora como primer paso del plan, porque formaliza un canal que los clientes ya utilizan y puede operar desde el primer mes, mientras se desarrolla la página web.

5. Diseño de la solución: ecosistema digital integral

5.1. Objetivo de la propuesta

Implementar, en un plazo de cuatro meses, un ecosistema digital propio que permita a Café Aroma Local recibir pedidos anticipados y a domicilio, cobrar por medios digitales y comunicar su propuesta de valor, con el fin de reducir las pérdidas de ventas por filas y aumentar sus ingresos.

5.2. Componentes del ecosistema digital

- Identidad visual y narrativa de marca:** manual de marca y relato de la fundadora bajo el lema “De nuestro hogar al tuyo” (respaldo: 74 % valora la historia).
- Catálogo digital y menú QR:** fotografías reales de los productos, con prioridad para cafés de especialidad y combos de desayuno (70 % de preferencias).
- Página web de pedidos:** pedidos anticipados con hora de recogida programada (46 %) y entrega a domicilio (82 %).
- Pagos digitales:** billeteras electrónicas, tarjetas y transferencias (92 % prefiere medios electrónicos), manteniendo el efectivo como opción.

- e) **WhatsApp Business:** canal de atención y confirmación de pedidos, integrado con el catálogo (68 % ya lo utiliza).
- f) **Entrega a domicilio propia y fidelización:** repartidor contratado por el local y programa de puntos para clientes digitales, con una base de datos gestionada conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021).

5.3. Plan de acción

La tabla 6 integra en un solo plan las fases de implementación del ecosistema, con sus responsables, plazos e hitos de cumplimiento.

Tabla 6.
Plan de acción para la implementación del ecosistema digital

Fase	Período	Actividades	Responsable	Hito
1	Mes 1	Diseñar el manual de marca y el relato de la fundadora; fotografiar los productos; crear el catálogo de WhatsApp Business y el menú QR	Fundadora / diseñador	Manual de marca aprobado; catálogo y menú QR activos
2	Meses 2-3	Desarrollar la página web adaptada a móviles con catálogo y pedidos con hora de recogida	Fundadora / desarrollador web	Prototipo funcional de la web disponible
3	Mes 3	Integrar los pagos digitales y realizar pruebas de funcionamiento y seguridad; registrar el consentimiento de datos de los clientes	Fundadora / proveedor de pagos	Cobro digital activo y validado
4	Mes 4	Contratar y capacitar al repartidor; lanzar la campaña en redes sociales; iniciar el programa de puntos	Fundadora	Primeras ventas en línea y primeras entregas propias
5	Meses 5-12	Monitorear los indicadores mensualmente y ajustar la operación; evaluar la contratación del cargo de ventas	Fundadora	Informe semestral de indicadores

Fuente: Diagnóstico situacional y encuesta aplicada (2026).
 Elaborado por: Quintero, M. (2026).

5.4. Recursos necesarios y presupuesto

La implementación requiere recursos humanos (fundadora, barista, repartidor y apoyo externo para el diseño y la página web), tecnológicos (dominio, alojamiento web, pasarela o botón de pagos, WhatsApp Business y teléfono inteligente) y financieros. La tabla 7 detalla el presupuesto estimado.

Tabla 7.
Presupuesto estimado de implementación

Concepto	Descripción	Costo (USD)
Inversión inicial		
Infraestructura web	Dominio y alojamiento web anual	120,00
Marketing y fotografía	Fotografía de productos y diseño de piezas para redes sociales	200,00
Capacitación del personal	Uso de herramientas digitales, atención en línea y gestión de pedidos	150,00
Desarrollo de la página web	Diseño y configuración del catálogo y del sistema de pedidos	Por cotizar
Transporte para entregas	Medio de transporte y equipo del repartidor	Por definir
Subtotal cotizado		470,00
Costos operativos mensuales		
Repartidor (desde el mes 4)	Salario básico unificado (482,00), aporte patronal al IESS del 11,15 % (53,74) y provisión de décimo tercero (40,17) y décimo cuarto (40,17)	616,08
Pagos digitales	Comisión por transacción según la tarifa del proveedor	Variable

Nota: El costo del repartidor es una estimación mensual y no incluye fondos de reserva, que se pagan a partir del segundo año, ni vacaciones.

Fuente: Cotizaciones de mercado y Ministerio del Trabajo (2025).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

Como se observa en la tabla 7, la inversión inicial cotizada asciende a USD 470,00, a la que deben añadirse el desarrollo de la página web y el transporte para entregas. El costo laboral del repartidor, de USD 616,08 mensuales, deberá cubrirse con el margen de las ventas digitales, por lo que su contratación se vincula al cumplimiento de los indicadores de ventas.

5.5. Resultados esperados e indicadores clave de desempeño

La tabla 8 presenta los indicadores con los que se medirá el impacto del ecosistema digital, siguiendo el enfoque de Kaplan y Norton (1996).

Tabla 8.
Indicadores clave de desempeño de la propuesta

Indicador	Fórmula	Meta	Período
Crecimiento en ventas	$((\text{Ventas del período} - \text{ventas base}) / \text{ventas base}) \times 100$	+25 % respecto a las ventas actuales	6 meses
Participación de ventas digitales	$(\text{Ventas por canales digitales} / \text{ventas totales}) \times 100$	Definir con la línea base	Mensual
Retención de clientes digitales	$(\text{Clientes digitales que repiten compra} / \text{clientes digitales}) \times 100$	40 %	6 meses
Tiempo de espera en horas pico	Promedio de minutos desde el pedido hasta la entrega en el local	Reducción respecto a la medición inicial	Mensual
Clientes que desisten por la fila	$(\text{Clientes que desisten} / \text{clientes encuestados}) \times 100$	Reducir el 80 % actual	Semestral
Impacto social	N° de empleos directos creados	2 empleos	12 meses

Fuente: Encuesta aplicada y diagnóstico situacional (2026).

Elaborado por: Quintero, M. (2026).

CONCLUSIONES

La revisión teórica permitió establecer que la transformación digital en una microempresa no exige grandes inversiones, sino la integración de canales propios que mejoren la experiencia del cliente y los procesos. Café Aroma Local, fundado en 2021 y clasificado en la actividad de cafeterías (CIIU I5610), cuenta con una estructura mínima que puede crecer con la digitalización.

El diagnóstico con las matrices FODA y FODA cruzada, el análisis PESTEL y el diagrama de causa-efecto evidenció que el negocio posee una base sólida en calidad de producto, clientes recurrentes y valor de marca, pero que su dependencia de la atención presencial, la ausencia de canales digitales propios y de una base de datos de clientes limitan su escalabilidad.

La encuesta a 50 clientes frecuentes confirmó una demanda latente de servicios digitales: el 80 % ha desistido de comprar al menos alguna vez por la fila, el 82 % usaría un servicio de entrega propio, el 68 % ya pide por WhatsApp, el 92 % prefiere pagar por medios electrónicos y el 74 % valora la historia de la fundadora.

La matriz de evaluación ponderada justificó la selección de un ecosistema digital propio (4,40 frente a 3,90 y 2,35), que se implementará en cuatro meses con una inversión inicial cotizada de USD 470,00 más los componentes por cotizar, y cuyo seguimiento mediante indicadores de ventas, retención, tiempo de espera y empleo permitirá validar su contribución a la competitividad del negocio.

RECOMENDACIONES

Medir, antes de la implementación, la línea base de ventas mensuales y de tiempos de espera en horas pico, para que los indicadores de la propuesta puedan evaluarse con precisión.

Ampliar en estudios posteriores la investigación a clientes ocasionales y potenciales, con una muestra probabilística, para estimar la demanda de pedidos a domicilio en el sector.

Realizar un análisis financiero del canal de entregas propio que determine el número mínimo de pedidos diarios necesario para cubrir el costo del repartidor.

Explorar, en una etapa posterior, la venta de café en grano por canales digitales a clientes fuera de la localidad, como fuente adicional de ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s. f.). *Permiso de funcionamiento*. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)*. INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, julio 2024*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: Business, technology, society* (16th ed.). Pearson.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020, 28 de febrero). Registro Oficial Suplemento 151.
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021, 26 de mayo). Registro Oficial Quinto Suplemento 459.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Ministerio del Trabajo. (2025). *Acuerdo Ministerial MDT-2025-195: Salario básico unificado para el año 2026*. Ministerio del Trabajo.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18.^a ed.). McGraw-Hill.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vistazo. (2025, 3 de mayo). Ecuador lidera la actividad emprendedora en Latinoamérica por segundo año consecutivo. Recuperado de
<https://www.vistazo.com/portafolio/economia/2025-05-03-ecuador-lidera-actividad-emprendedora-latinoamerica-segundo-ano-FL9269667>
- Walker, J. R. (2017). *The restaurant: From concept to operation* (8th ed.). Wiley.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de hábitos de consumo y expectativas digitales

Objetivo: conocer los hábitos de consumo y las expectativas digitales de los clientes de Café Aroma Local.

I. Perfil del consumidor

1. Rango de edad:

- ☐ 18-25 años ☐ 26-40 años ☐ 41-55 años ☐ Más de 55 años

2. Frecuencia de visita a la cafetería:

- ☐ Diaria ☐ 2 a 3 veces por semana ☐ Ocasional (1 vez al mes o menos)

II. Comportamiento digital

3. ¿Qué medios utiliza usualmente para realizar pedidos de alimentos o bebidas a domicilio o para llevar? (puede marcar varias)

- ☐ Llamada telefónica ☐ WhatsApp ☐ Aplicaciones de terceros ☐ Redes sociales
☐ Ninguno, prefiero pedir en el local

4. Al pagar en un establecimiento físico, ¿cuál es su método preferido?

- ☐ Efectivo ☐ Tarjeta de débito o crédito ☐ Transferencia bancaria directa ☐
Billeteras digitales

III. Experiencia y expectativas

5. ¿Qué tan importante es para usted conocer la historia detrás del emprendimiento (liderado por una madre emprendedora local)?

- ☐ Muy importante ☐ Medianamente importante ☐ Poco importante ☐ Indiferente

6. Si Café Aroma Local tuviera una página web de pedidos rápidos, ¿qué funcionalidad valoraría más?

- ☐ Programar la hora de recogida ☐ Ver fotos reales y actualizadas ☐ Recibir puntos o descuentos ☐ Chat directo para personalizar el pedido

7. ¿Estaría dispuesto/a a realizar pedidos a domicilio si el servicio fuera gestionado por personal propio de la cafetería?

- ☐ Sí, definitivamente ☐ Tal vez, dependiendo del costo de envío ☐ No, prefiero recogerlo

IV. Percepción del servicio

8. En horas pico, ¿ha desistido de comprar por el tiempo de espera en la fila?

- ☐ Sí, frecuentemente ☐ Algunas veces ☐ Nunca

9. ¿Qué producto le gustaría encontrar con más facilidad en un catálogo digital?

- ☐ Cafés de especialidad ☐ Café en grano o molido ☐ Repostería artesanal ☐
Combos de desayuno o merienda

10. Comentarios: ¿qué mejora tecnológica le gustaría ver implementada en el local?

Gracias por su tiempo. Su opinión ayuda a crecer y a generar más empleo local.

Anexo 2. Fotografías del estado actual del área de ventas y producción

Insertar fotografías reales del local con su leyenda: Fotografía de (nombre y apellido del fotógrafo). (Borbón, 2026).

Anexo 3. Prototipo referencial del sitio web propuesto



Prototipo referencial elaborado como apoyo visual de la propuesta.
Elaborado por: Quintero, M. (2026).

Anexo 4. Estructura propuesta del catálogo digital

1. Sección “Nuestra historia”, centrada en la fundadora
2. Bebidas calientes y frías
3. Repostería de la casa
4. Café en grano para llevar
5. Pedido rápido con hora de recogida



Prototipo referencial elaborado como apoyo visual de la propuesta.
Elaborado por: Quintero, M. (2026).